

**T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM BÖLGELERİ VE EĞİTİM
KURULLARI UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Deniz TATAR

**İzmir
2012**

T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM BÖLGELERİ VE EĞİTİM
KURULLARI UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Deniz TATAR

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yaşar YAVUZ

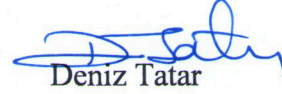
İzmir
2012

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

26.06/2012


Deniz Tatar

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne

İşbu alışma, j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Y¼netimi ve Deneticiliği Programında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç.Dr. Yaşar YAVUZ



¼ye : Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT



¼ye : Yrd. Doç. Dr. Nevzat G¼M¼ř



Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen ¼ğretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

23.07.2012



Prof. Dr. h. c. İbrahim ATALAY
Enstit¼ M¼d¼r¼

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	437670
Yazar Adı / Soyadı	Deniz Tatar
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 30172297472
Telefon / Cep Telefonu	
e-Posta	deniztatar500@mynet.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Okul Yöneticilerinin Eğitim bölgeleri ve Eğitim Kurulları Uygulamalarına İlişkin Görüşleri
Tezin Tercümesi	School Administrators' Opinions on school Districts and Educational Boards
Konu Başlıkları	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	159
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Yaşar Yavuz
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum

a.Yukanda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimize ilgili fikri mülkiyet haklarımız saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

23.07.2012

imza: 

Yazdır

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin görüşleri alınarak, Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamaları araştırılmaya çalışılmıştır. 1999 yılında yürürlüğe konulan Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönergesine göre, Eğitim Bölgelerinin oluşumu ve yapılan kurul toplantılarının okul yöneticilerince değerlendirilmesi ile bazı sonuçlara ulaşmak amaçlanmıştır. Böylece yönergenin belirttiği eğitim bölgelerindeki okullar arasındaki iletişimi sağlama, fiziki alanların kullanımı, okul çevresinin katılımını arttırma gibi amaçlar, okul yöneticilerinin görüşleri alınarak araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada görüşlerini aldığım çok değerli okul yöneticilerine, sabırla sorularımı dinleyip samimi cevaplar verdikleri, benden çok değerli bilgilerini esirgemedikleri ve objektif tutumlarından dolayı kendilerine teşekkürü borç bilirim.

Bu araştırmanın bütün aşamalarında bana destek olan başta annem ve ablam olmak üzere bütün aileme ve kitaplarını benimle paylaşmak zorunda kalan sevgili arkadaşım Erhan Yaylak' a sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmam süresince bana katkıda bulunarak, yaptığı düzeltmelerden aynı zamanda her daim sıcak gülümsemesini benden esirgememesinden dolayı sayın hocam Yrd.Doç.Dr. Necla Fırat'a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca ve tez sürecinde bana yardımcı olan, değerli katkılarda bulunan ve her zaman görüşlerinden faydalandığım çok değerli sayın hocam Yrd.Doç.Dr. Yaşar Yavuz'a çok teşekkür ederim.

Haziran, 2012

Deniz Tatar

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni.....	III
Değerlendirme Kurulu Üyeleri.....	IV
Yüksek Öğretim Kurulu Dökümantasyon Merkezi Tez Veri Formu.....	V
Önsöz.....	VI
İçindekiler	VII
Tablolar Listesi.....	XI
Özet	XIII
Abstract	XV

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI.....	8
Okul Sistemi.....	12
Eğitim Yönetimi.....	13
Okulda Bürokratik yönetim.....	14
Merkezden Yönetim.....	15
Okulda Demokratik yönetim.....	17
Okulda Yerinden Yönetim.....	18
Okul Yönetimi.....	20
Personel Hizmetleri.....	21
Öğrenci Hizmetleri.....	24
Öğretim ile İlgili Hizmetler.....	25

Eğitim ile İlgili Hizmetler	26
Okul Bütçesi.....	26
Okulda Karara (Yönetime)Katılma.....	27
EĞİTİM BÖLGELERİ VE EĞİTİM KURULLARI.....	34
Eğitim Danışma Kurulları.....	36
Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu.....	37
Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu.....	38
Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
Araştırmanın Problem Cümlesi	41
Araştırmanın Alt Problemleri.....	41
Sayıtlılar	41
Sınırlılıklar	42
Tanımlar	42
Kısaltmalar.....	42

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR	43
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	43
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	56

BÖLÜM III

YÖNTEM	63
Araştırma Modeli	63
Evren	63

Örnekleme	65
Veri Toplama Araçları	65
Veri Çözümleme Teknikleri.....	68

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR.....	70
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	71
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	74
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	84
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	88
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	90
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	93
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	96

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
Sonuçlar.....	100
Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçları.....	100
Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçları.....	101
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçları.....	103
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçları.....	104
Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Sonuçları.....	104

Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Sonuçları.....	105
Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Sonuçları.....	106
Uygulayıcılar için Öneriler.....	107
Araştırmacılar için Öneriler.....	110
KAYNAKLAR.....	111

EKLER

1. Görüşme Yapılan Okulların Listesi
2. Yönetici Görüşme Formu
3. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İzmir Kent Merkezi İlçeleri Eğitim Bölgesi Sayıları

Tablo 2: İzmir Kent Merkezindeki İlçelerin Eğitim Bölgelerine Göre ve Toplam Okul Sayıları.

Tablo 3: Eğitim Bölgelerinin Demokratik Yapılanması Hakkındaki Üye Görüşmelerden Elde Edilen Sonuçları

Tablo 4: Eğitim Bölgeleri Oluşturulurken Üyelerin Katılım Gerekliliğine İnanmaları Hakkındaki Sonuçlar

Tablo 5: Eğitim bölgesi Kurullarının Toplantı Sayıları İle İlgili Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 6: Eğitim Bölgesi Kurullarının İşleyişi Sürecindeki İfade Özgürlüğü Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 7: Eğitim Bölgesi Kurullarının İşleyişinin Etkililiği Hakkındaki Üye Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 8: Eğitim Bölgeleri Kurul Toplantıları Arasındaki Eşgüdüm Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 9: Eğitim Bölgeleri Kurullarında Alınan Kararların Üst Yönetimlerce Değerlendirilmesi Hakkında Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 10: Eğitim Bölgeleri Kurullarında Alınan Kararların Üst Yönetimlerce Değerlendirmeleri Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 11: Eğitim Bölgeleri Kurullarına Okul Çevresinin Katılımına İsteklilik Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 12: Okulların Fiziki Ortamlarının Ortak Kullanımına İlişkin Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 13: Aynı Eğitim Bölgesinde Bulunan Okulların Eğitim Personelinin Ortak Kullanımı Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 14: Okul Bölgelerinde Adrese Dayalı Sistemle Kayıt Yapılan Öğrencilerin Dağılımı İle İlgili Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Tablo 15: Okul Seçme Özgürlüğü İle İlgili Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Milli Eğitim Teşkilatının Yapısı

Şekil 2: Eğitim Örgütleri İçin Sistem Şeması

Şekil 3: Seçilmiş Dış Etkiler ve Okul Bölgeleri İçin Çevreler

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, 1999 yılında yürürlüğe girmiş olan Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönergesine dayanarak yapılan uygulamalarının incelenmesidir. Buna göre, Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamaları konusunda okul yöneticilerinin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın evreni, İzmir ilinde kent merkezinde bulunan ilçelerin eğitim bölgelerindeki okul müdürleridir. Buna göre araştırma 12 ilçede yani 19 eğitim bölgesinde yapılmıştır. Örneklem, 19 alt evrenden oluşmuştur. Ayrıca, her eğitim bölgesinde oransız eleman örnekleme yöntemlerine göre birer okul seçilmiştir. Böylece örneklem, 19 koordinatör okul müdürü ve 19 ilköğretim veya ortaöğretim kurumu müdürleri olarak toplam 38 yönetici olarak oluşmuştur. Görüşme 37 yönetici ile yapılabilmektedir.

Araştırmada, nitel yöntem kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacının hazırladığı yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi için araştırmacı verileri belli temalara ayırmış, işlemeyi kolaylaştırmak için kodlamalar yapmıştır.

Araştırmanın sonuç kısmı şu şekilde özetlenmiştir:

Genel olarak yöneticiler buldukları ilçe Eğitim Bölgelerine ayrılırken, oluşturulan komisyonda yer almak istemektedirler. Aynı zamanda eğitim bölgeleri okul tür ve sayılarından ziyade coğrafi koşullar göze alınarak belirlenmiştir.

Okul yöneticileri Eğitim personelinin ortak kullanımını olumlu bulmuştur. Bölgedeki eksik olan eğitim personelinin bu şekilde tamamlandığını ve belli okullarda personelde yığılma olmadığını belirtmişlerdir.

Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurullarında alınan kararların sadece kağıt üzerinde kaldığı ve uygulanabilirliğinin düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Toplantılarda alınan kararlar, üst yönetimlerce yeterli şekilde değerlendirilmemektedir.

Okul çevresinin Danışma Kurullarına olan katılımları yetersiz bulunmuş, yerel yönetimlerin sağladığı katkılar ise ilçelere göre değiştiği belirlenmiştir. Bazı ilçelerde özellikle yerel yönetimler okullara çok katkıda bulunmuştur. Yerel yönetimler dışında okulun çevresini oluşturan diğer örgütlerin katılımları neredeyse hiç yoktur.

Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönergesi okulların kaynakları ortak verimli ve etkili şekilde kullanımını sağlayamamaktadır. İlköğretim okullarının kaynakları kendileri sağlamaktadırlar, ortaöğretim kurumlarına ise bakanlığın sağladığı kaynaklar bulunmaktadır. Dolayısı ile ilköğretim okullarının aynı bölge içerisinde kaynakları ortak kullanımı söz konusu değildir. Ortaöğretim kurumları ise ancak kendi giderlerini karşılayabilmektedir.

Okullar, sahip oldukları imkanlardan kira geliri elde ettikleri için, fiziki alanlarını diğer okulların kullanımına sunamamaktadırlar. Okulların sosyal-fiziki alanlarını ortak kullanmadıkları, bu konuda çok sıkıntıların yaşandığı sonucu çıkmıştır.

Aynı eğitim bölgesinde farklı fiziki yapıdaki okulların bulunmaktadır. Öğrencilerin adrese dayalı sistemle okullara kayıt olmaları okullardaki öğrenci yığılmalarını azaltırken, eğitimde fırsat eşitliğine aykırı durum olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

Main purpose of this research is to analyze the implementations of “Instructions on Educational Districts and Educational Boards” which became valid in 1999. To do this, school administrators' opinions on the implementations of “Instructions on Educational Districts and Educational Boards” are taken and evaluated.

Universe of this study is composed of school administrators who work in educational regions of the central districts of province İzmir. Study is conducted in 19 educational regions of 12 districts. Sample space consists of 19 sub-universes. A school from each region is chosen for non-proportional element sampling methods. Thus, samples are composed of a total of 38 administrators including 19 coordinator school administrators and 19 primary/secondary school administrators. Interviews could be made with 37 of the administrators.

Qualitative method is used in this research. Semi-structured interview forms which are prepared by the researcher are used as data acquisition tools. Researcher herself prepared a scale and asked the administrators questions in that scale.

Some of the results of the research are outlined below:

In general, administrators, when the districts they work in are divided into educational regions, would like to participate in the commission formed. Educational regions are determined according to geographical circumstances, rather than the number and types of schools.

School administrators favored the opinion that the educational staff should be used in common. They stated that regional lacks of educational staff and unwanted staff accumulations in certain schools could be prevented this way.

The study found that decisions taken in educational regions and educational boards had low applicability and could not be implemented literally. Decisions taken in the meetings are not taken into consideration sufficiently by the higher administrations.

Participation of school society in the consultation boards was found out to be insufficient and it was determined that contributions made by the local authorities vary by districts. In some districts, especially the local authorities made great

contributions to schools. Participation of other organizations which make up the school society, other than the local administrations, was negligible.

“Instructions on Educational Districts and Educational Boards” fails to regulate schools for efficient and common use of resources. Primary schools find their own resources while the secondary schools are supplied by the government. For this reason, it can't be argued that primary schools in the same region share their resources. Secondary schools are sufficient only in supplying their own demands.

Because the schools get rent income from their physical area, they are unable to share it with other schools. It is found out that schools did not use their social/physical areas in common and this issue had been a problem.

Schools of different physical structures and sufficiencies exist in the same educational region. It is concluded that although recruiting students according to address based system reduces accumulations in certain schools, it generates a situation against the principal of equal opportunities in education.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın alanyazın incelenmekte olup, araştırmanın problemi ve alt problemleri, amaç, sayıtlılar, sınırlılıklar ve kısaltmalara yer verilmektedir.

Problem durumu ortaya konulurken, Türk Eğitim Sistemi'nin yapısı, eğitim bölgeleri kavramı, eğitim bölgesi kurulları ve bölgelerin oluşum amaçları hakkında bilgiler verilmiştir.

Problem Durumu

Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen sosyal, siyasal ve ekonomik olayın yakın ya da uzaktaki başka yerlerinde kendini hissettiren küreselleşme (Oktay, 2001: 20) ile birlikte değişen dünyanın ihtiyaçlarını karşılayabilecek insanı yetiştirmek için eğitim açısından birtakım şeylerin göz önünde bulundurulması gerekir.

Sosyal, ekonomik ve teknik alanlardaki gelişmeler; kamu yönetimi anlayışında değişimlere yol açmış, eğitim örgütlerine de bu değişme ihtiyacı yansımıştır. Ülkemizde eğitim hizmetlerini üstlenen Milli Eğitim Bakanlığı örgütünün değişmelere ayak uydurabilmesi için yeni bir örgüt yapısına kavuşması gerekliliği tartışma konusudur. Bu amaçla ülkemizde yeni bir milli eğitim örgüt yapısı oluşturulması konusu, kalkınma planlarında, milli eğitim şuralarında, hükümet programlarında, milli eğitim stratejik planlamalarında, meslek kuruluşları, sendikalar ve derneklerin araştırma ve raporlarında yer almış, yerel yönetimlerin eğitimdeki rollerinin değişiminden ve karar kalitesinin yükseltilmesinden bahsedilmiştir. Değişim ihtiyacını ülkemizin en önemli eğitim yöneticileri, akademisyenleri, araştırmacıları tarafından da belirtilmektedir. Bu konuda eğitim bilimciler tarafından aşağıdaki görüşler paylaşılmıştır.

İlki 1963 yılında, ikincisi 1966 yılında yayımlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), ülkemizdeki kamu sistemini inceleyen ilk önemli çalışmadır. Bu rapor, Türkiye'nin merkezi hükümet teşkilatı kuruluş ve görevlerini açıklayan bir rapordur. Raporda, VII. Bölümde “görevlerdeki eksiklik ve eksikliğin sebepleri” bölümüne yer verilmiş, merkezi hükümet teşkilatı görevlerindeki eksiklikler ortaya konulmuştur. Buna göre ülkemizdeki kamu hizmetlerinin halka ulaştırılmasında mahalli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar bölgeler arasında olduğu gibi, köyler, kasabalar, şehirler, hatta aynı şehrin değişik kesimlerinde olabilmektedir. MEHTAP raporuna göre, merkezi hükümet hizmetlerinin halka ulaştırılması görevlerindeki eksikliklerinden birisi de eğitim alanındadır (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü [TODAİE], 1966).

TODAİE tarafından gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA), MEHTAP raporundan 25 yıl sonra, yönetim sistemini geliştirmek üzere daha önceden yapılan çalışmaları incelemek ve bunların uygulanma durumları ile var olan sorunlarının saptanmasını ve yönetimde yapılması gerekli yeni düzenlemeleri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla “İdeal Bir Reform” isimli bir danışma kurulu oluşturulmuştur. İdarenin yeniden düzenlenmesi hususunda rapor oluşturulmuştur. KAYA raporuna göre, yerel yönetim kurumunun temelinde yerel demokrasi değerleri vardır. Yerel yönetim kuruluşları kamu hizmetinin yürütülmesinde merkezi yönetime göre etkililik ve verimliliği daha üst düzeyde gerçekleştirilebilen kuruluşlar olarak da değerlendirilmektedir (TODAİE, 1991).

Yerel yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmasını gerektiren nedenler aşağıdaki üç temel alanda yoğunlaşmış bulunmaktadır (TODAİE, 1991):

- Bugünkü yerel yönetim kurumu yeterince demokratik değildir.
- Yerel yönetim kuruluşları yeterince güçlü değildir.
- Yerel yönetim kuruluşları, günümüzde toplumumuzun beklentileri oranında etkili ve verimli hizmet üretememektedirler.

Kalkınma planlarında daha çok kamu görev ve yetkilerinin merkez teşkilatı, merkezin taşra kuruluşları ve yerel yönetimler arasındaki dağılımından, yetki genişliği ve yerinden yönetim ilkelerinden bahsedilmesinin yanı sıra özellikle 9.

Kalkınma Planında (2009), Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatından, hizmet esasına dayalı yapılanmaya gidilmesinden, taşra teşkilatlarına ve eğitim kurumlarına yetki ve sorumluluk verilmesinden bahsedilmiştir. Ayrıca, 9. Kalkınma planında, Bakanlığın ilgili birimlerle daha yakın işbirliği içerisinde çalıştığı ve taşra teşkilatına yetki devretme konularında etkili bir çalışma içinde olduğu belirtilmiştir.

Dokuzuncu Kalkınma Planında (2009) OECD ve Avrupa Birliğinde oluşturulan politikalar ve geliştirilen stratejiler doğrultusunda; eğitimde tarafları oluşturan öğrenci, öğretmen, okul yönetimi, aile, sivil toplum kuruluşları, devlet gibi öğelerin rollerinin yeniden belirlendiği ve bu açıdan da devletin eğitimdeki görevleri, sorumlulukları ve politika üretmeleri konusundaki eğilimlerinde değişiklik olduğu belirtilmektedir.

Kısacası, MEB merkez teşkilatının yapısına ilişkin gerek araştırma bulguları, gerekse eğitim sistemi üzerine araştırma yapan diğer akademisyenlerin paylaştığı ortak nokta, MEB merkez teşkilatının yeniden yapılanmasının gerekli olduğudur (Bozan, 2003: 26). Bu yeniden yapılanma çerçevesinde yetki- sorumluluk dengesizliği çözülebilir.

Türkiye Eğitim Sistemi, yönetsel erk ya da karar verme yetkesinin merkezin elinde bulunduğu tekçi bir sistemdir. Merkezi yönetim, ülke genelinde hizmetlerin dengeli dağılımını, fırsat ve olanak eşitliğini hedeflemiş olsa da günümüzde, eğitim yönetiminde merkezîyetçiliğin kaynakların daha rasyonel ve eşitlikçi dağıtımını sağlayacağı yönündeki inanç sarsılmıştır. Ayrıca, okul ve çevre arasındaki bütünleşmeyi sağlamada aşırı merkezîyetçi yapının engel teşkil ettiği, Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendisinin sorun üreten bir kuruma dönüştüğü çeşitli kesimlerce sıklıkla dile getirilmektedir (Erdoğan, 2002; Köksal, 1997; Şişman ve Turan, 2003; Uysal, 2003).

Anayasamızın 123. maddesinde merkezden yönetimle birlikte yerinden yönetime de yer verilmektedir. Anayasanın bu maddesinde “İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esasına dayanır.” denmektedir. Ayrıca anayasanın 127. maddesinde de yer alan yönetimlerin kuruluş, görev ve

yetkileri açısından yerinden yönetim ilkesine uygun olması gerektiği de emredilmektedir (Çoker, 1995: 83).

Dokuzuncu kalkınma planında Türkiye'nin Avrupa Birliğine tam üyelik hedefine ulaşmada önemli mesafeler aldığını, kendi vatandaşlarını AB'deki çağdaşlarıyla eşit şartlarda rekabet edebilecek bilgi ve becerilerle donatmak zorunda olduğundan, AB üyeliği bakış açısı ve küreselleşme ile ekonomideki temel tercih değişiklikleri Türk Eğitim Sisteminin yeniden yapılandırılmasını kaçınılmaz hale getirdiğini belirtilmiştir (DPT, 2009). Aynı zamanda yönetim anlayışındaki değişim faaliyetlerinde paydaşların da söz sahibi olması amacıyla yönetim hizmetlerinin de tartışıldığı kamu yönetimi reform çalışmalarıyla yönetim hizmetlerinin yerelleşmesi ve yerinden yönetilmesi düşüncesi tartışılır olmuştur (Gülşen, 2005).

Ülkemizde yönetimi yeniden düzenlemeye yönelik olarak yapılan bütün çalışmalardan geçmiş dönemlerde çeşitli biçimlerde yararlanmış olmakla birlikte, bunların uygulamaya aktarılma gücü, çoğunlukla yetersiz kalarak belirli bir çerçeveyi aşamamıştır (TODAİE, 1991).

Milli eğitim sistemimiz ulusal olma kaygısıyla katı, merkeziyetçi, bürokratik, hiyerarşik düşünme ve eylemde bulunma yetisini yitirmiş, devasa bir organizmaya dönüşmüş, Bakanlık ise, giderek hantal ve yönetilemez bir yapıya sahip olmuştur (Şimşek: 1998; Şişman ve Turan, 2003). Duman (1998: 596)'a göre bu geniş yapıya sahip olan milli eğitim sistemimiz kırtasiyecilik, hantallık ve merkeziyetçilik gibi hastalıklardan dolayı etkin ve verimli çalışmamaktadır. MEB'de bu hastalıklar ve sıkıntılarla uzun zamandan beri karşı karşıyadır.

Gerçekten ülkemizin farklı bölgelerinde yeni sanayi merkezleri gelişmiş, hızlı kentleşme ve nüfus artışı sonucu hizmetler artık merkezden yönetilmeyecek kadar çoğalmış ve karmaşıklaşmıştır. Öyle ki, kamu yönetimi halen üstlendiği görevleri yeterince yerine getiremez duruma düşmüş ve hizmetler yeterli hız, nitelik ve verimlilikte yürütülemez hale gelmiştir. Ek olarak, kamu yönetimi hem pahalılaşmış hem de kalkınmanın etkili bir aracı olamaz duruma düşmüştür. Üstelik yeni gelişmeler, insan hakları ve demokrasi kavramları kamu yönetimine yeni görev ve hizmetler yüklemiştir (Kabadayı, 1997: 100).

Okul yönetimlerinde dış çevreye uyum sağlamak ve aynı uyumu iç yapılarda da sürdürebilmek için reform girişimleri 1980'li yıllarda hız kazanmıştır (Yavuz, 2001). 1990'lardan itibaren ise eğitim sisteminin yapısının ve işleyişinin değerlendirmesi için girişimlerin yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak bu girişimler genellikle bütüncül olmaktan uzak, politik yaklaşımlarla ve kısa dönemli sorunların zorlamasıyla yapıyor görüntüsü vermektedir (Şahin, 2007: 30). Günümüzde de devlet okulları, büyük etki ve verim gösterme konusunda sürekli artan toplumsal bir baskı altındadır (Drury, 1999).

Okul yönetimlerinde yaşanan klasik örgütlenmenin olumsuzluklarını vurgulayan görüşlerin artması dünyada, okul örgütlenmelerinde ve yönetimlerinde yeni arayışlara gidilmesine neden olmuştur (Yalçınkaya, 2004). Ülkemizde de son yıllarda eğitimden beklentilerin artması ile yeni arayışlar başlamıştır.

Kurumların aşırı yüklenmesinden kaynaklanan karar alma süreçlerindeki bugünkü tıkanıklığı aşmak için kararları bölmek ve yeniden dağıtmak gerekebilir (Bozan, 2003: 24). Okullarda alınan kararların daha alt birimlere dağıtmak, yeniden yapılanma ile mümkündür ve bu çerçevede kararların kalitesinin artırılması sağlanabilir.

Aşırı merkezileşme okulların kendi kimliklerinin oluşumunu engellemekte, rekabet ortamını yok etmekte, okulları tekdüze hale getirmektedir. Rekabet edebilecek kendi kimliğini kazanmış okullar yaratabilmek için, okulların yetkilerinin artırılması gerekir. Okulun iç ve dış esneklikte olmaması toplumun okuldan beklentilerini karşılayamamasına yol açmaktadır. Okul, toplum tarafından soyutlanmamalı, tam tersi çekici hale getirilmelidir. Bunun için okulların yetkilendirilmesi daha işlevsel sonuçlar doğuracaktır (Aytaç, 2000; Özmen ve Harktı, 2005).

Eğitim düzeni içerisinde astların, yöneticilerin, her grubun söz hakkı vardır (Bursalıoğlu, 2002: 95- 96). Okulların en önemli ögesinden birisi olan öğretmenlerin de karar alma süreçlerine katılımı ile okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine katkıda bulunulabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Okul yöneticilerinin değişen rol ve sorumlulukları gereği öğretmenleri karar alma

sürecinde katılımını sağlamaları gerekir. Okul müdürlerinin bu tutumu ile öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri artar ve okulda yöneticiler daha demokratik yönetim sağlar.

Türk Eğitim Sisteminde ailenin sağlayabileceği katkıdan yeterince yararlanılabildiği söylenemez. Özellikle okul öncesi ve ilköğretimde ailenin eğitim sürecine aktif katılımını sağlayacak yöntemlerin uygulamaya konulması gerekmektedir. Nitelikli bir eğitim için ailenin, en alt kademedен başlayacak ve yukarıya doğru azalacak biçimde, eğitim sürecinin bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir (DPT, 2009).

Okullarımızda karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi de okulların fiziki koşullarının iyileştirilmesi sorunudur.

Okullarda; laboratuvar, kütüphane, müzik odası, spor salonu, bilgisayar laboratuvarı, resim atölyesi v.b eğitsel alanlar fiziki ortamları oluşturulur. Bu mekanların etkili kullanımı, okul öğrencileri için cazip hale getirdiği kadar başarılarının da arttırılmasına yardımcı olur. Okullarımızda bu eğitsel alanların çoğu ya mevcut değildir ya da var olan eğitsel alanlar doğru ve etkili biçimde kullanılmamaktadırlar. Bu eğitim kurumu öğrencilerine hangi yeterlilikleri kazandıracaksa, o yeterliliklerin kazanılmasında etkili olacak eğitim alanlarını bünyesinde bulundurmalı ve amaçlarına yönelik olarak kullanılmasını sağlamalıdır (Çırnaz, 1997: 79).

Okulların karşılaştığı bu fiziki yapılanmadan kaynaklı sorunların temeli aslında finansman sorunudur. Okullarımızın ihtiyacı olan kaynaklar konusunda okullar kaderlerine bırakılmış durumdadır. Özellikle sosyal ve ekonomik açıdan geri kalmış bölgelerdeki okullarımızın finansal sorunları okulların fiziki yapılarına da yansımaktadır. Okulların temizliği, bakımı gibi işler için kaynak arayışları yaşanmaktadır. Eğitim bölgeleri uygulamalarında da sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin katkılarının sağlanması konusu bu finansal durumlar ile de ilgilidir.

Karakütük' e göre (2001: 23) , merkezi yönetimin okulda karşılaşılan sorunlar konusunda yetkiyi okul yöneticilerine vermesi ile, sorunların çözüm sürecini azaltılır ve çözümünü kolaylaştırılır.

Eğitim yöneticileri okulları güçlendirmeyi hedeflemektedir. Güçlendirme değişime açıktır. Güçlendirme, öğrencilerde ve personelde uzaklaşmayı azaltıp, performansı arttıran pozitif toplum hareketlerini destekler. Güçlendirme için karar üretmeyi paylaşmak, öğrencilerin öğrenme çevrelerini geliştirmek için büyük öneme sahiptir. Bunun için çalışanların yerel eğitim yönetiminde liderlik almaya başlaması gerekmektedir (Curtis, 1994).

şışman ve Turan (2003: 314-315), bakanlığın sorun çözme yeteneğinin her geçen gün zorlaştığını görerek, eğitim bölgeleri uygulamalarının eğitimde yerelleşme ve katılımcı yönetim anlayışlının bir uzantısı olduğunu belirtmektedir.

DPT (2009)' ye göre, eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönergesi çerçevesinde oluşturulan eğitim bölgesi danışma kurulları, sivil toplum kuruluşları temsilcilerine rol vermesi önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Merkeziyetçi yapılarda yöresel ihtiyaçların giderilmesinde merkez yetkilerinin isteklerine bağlı olmasından dolayı bölgesel düzeyde kamu gereksinimlerine cevap vermekte zorlaşmaktadır (Gözübüyük, 2002: 36).

Elmore (Aktaran Lashway, 1993: 2), yönetim ve yerel yönetimlerin denge kontrolünü sağlandığında, devlet reformlarının yerel durumlara uygulandığında, yerel destekleri devreye sokup, yaratıcılık ve yenilik kaynağı olarak hizmete sunduğunda başarılı olunacağına dikkat çekmiştir. Elmore, reform hareketlerine, okul bölgelerini, aktivitelere teşvik ederek aktif bölge hareketlerini önermiştir.

MEB 1999 yılında çıkardığı yönerge ile; eğitim kurumlarının, millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda işlevlerini yürütürken birbirlerini tamamlaması ve bir bütün oluşturması; bu kurumlara ğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi; nüfusu az ve dağınık olan yerlerde merkez okulların oluşturulması; eğitim kurumlarındaki eğitim personelinin, fizikî kapasitenin, ders araç ve gereçlerinin ortak, etkili ve verimli kullanılması; okulun i ve dış öğeleri ile yerel yönetimler, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması; okulun evre ile bütünleştirilerek çevrenin övünç kaynağı hâline dönüştürülmesi ve akademik evre ile okulun her alanda iş birliğine teşvik edilmesi; böylece eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve

sürekliliğinin sağlanmasına imkân verecek eğitim bölgeleri ve eğitim kurullarının oluşturulmasına ilişkin temel ilkeleri, yönetimi, işleyişi ve işlevlerini düzenlemeyi amaçlamıştır.

Eğitimde katılımcılığın oluşmasını sağlayan Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamaları ile öğrenci, öğretmen, yerel yönetimler ve özel sektör kuruluş ve temsilcilerinin katılımları amaçlanmıştır.

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI

Sistem, birbirlerine dayanan ve birbirlerini düzenli bir biçimde etkileyen parçalardan oluşan amaçlı bir bütündür. Sistemin çevresinden aldığı girdileri çevresine çıktı olarak sunduğunu ve parçalardan oluşan bütün olma özelliğine dayanarak eğitim de sistem özelliği göstermektedir (Başaran, 1989: 108).

Türkiye Eğitim Sistemi 1789 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununa göre örgün ve yaygın eğitim olarak iki büyük sisteme ayrılmıştır. Başaran (1999) Türkiye Eğitim Sistemini üst sistemler, aracı üst sistemler ve temel sistemler olarak sınıflandırmıştır. Üst sistemler olarak; Milli Eğitim Bakanlığı, Yüksek Öğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul, aracı üst sistemler olarak; il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, üniversite rektörlükleri ile yurt dışı eğitim örgütleri, temel sistemler olarak da eğitim hizmetlerinin üretildiği yer olduğu için okullar kastedilmektedir.

Türkiye Eğitim Sistemi, kamu yönetiminde benimsenen modele göre, merkeziyetçi olarak örgütlenmiş ve merkeziyetçi bir biçimde yönetilmektedir. OECD ülkelerinde yapılan bir araştırmada Türk Milli Eğitim Sistemi, en merkeziyetçi olarak örgütlenmiş ülkelerin başında gelmektedir. Ülkemizde diğer bazı bakanlıklara bağlı olanlar dışında bütün eğitim öğretim kurumları MEB bağlıdır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 44).

Milli Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri 3797 sayılı kanun ile belirlenmişti (1992). Ancak 3797 sayılı kanun yürürlükten kaldırılmış, 652 sayılı kanun hükmündeki kararname (KHK) ile milli eğitim sistemimiz yeniden yapılandırılmaya çalışılmıştır. Bu kanun hükmündeki karar 14 Eylül 2011 gün ve

28054 sayılı resmi gazetede yayımlanmıştır. Türk Milli Eğitim Sistemi'nin yapısı böylece yeniden tanımlanmıştır.

652 KHK kararlarına göre pek çok değişiklik yapıldığı görülmüştür. Bunlardan en çarpıcı olanı, MEB'in öncelikli amacının değiştirilmesidir. 3797 sayılı kanuna göre Milli Eğitim Bakanlığının amacı; "Atatürk İnkılap ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı, Türk Milletinin milli, ahlaki, manevi, tarihi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren, ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş vatandaş olarak yetiştirmek üzere, Bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, takip ve denetim altında bulundurmak" şeklinde idi.

652 sayılı KHK'ye göre ise MEB'in öncelikli amacı; "Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedenî, zihnî, ahlakî, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek" olarak belirlenmiştir.

Bakanlık; merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatından oluşmaktadır. Bakanlığın en üst amiri ise bakandır. 652 sayılı yasaya göre bakanın görevleri yeniden tanımlanmıştır. Bakan, icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerden Başbakan' a karşı sorumlu tutulmuştur.

Yeni düzenlemeye göre, bakanın alt biriminde müsteşar bulunur. Ancak 652 KHK' ye göre müsteşar yardımcıları sayısı yediden beşe düşürülmüştür.

Bakanlığın merkez teşkilatında, bakanlığa bağlı 6 bağımsız birim, müsteşara doğrudan bağlı bulunan iç denetim birimi başkanlığı ve 5 müsteşar yardımcısına bağlı 16 hizmet birimi bulunmaktadır (Şekil: 1).

Bakanlığa bağılı hizmet birimlerinin isimleri değiştirilmiştir. Yeni oluşturulan hizmet birimleri şu şekildedir:

- a) Temel Eğitim Genel Müdürlüğü.
- b) Ortaöğretim Genel Müdürlüğü.
- c) Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü.
- ç) Din Öğretimi Genel Müdürlüğü.
- d) Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- e) Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü.
- f) Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü.
- g) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü.
- ę) Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.
- h) Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- ı) Rehberlik ve Denetim Başkanlığı.
- i) Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- j) Hukuk Müşavirliği.
- k) İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- l) Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- m) Bilgi İşlem Grup Başkanlığı.
- n) İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı.
- o) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.
- ö) Özel Kalem Müdürlüğü.

Okul Sistemi

Sistem birbirine bağımlı alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür. Her sistem bir takım alt sistemlerden oluşur. Her bir alt sistem sistemin amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunur (Çelik, 2008: 81).

Bir sistem, çevresinden girdiler alıyor ve çevresine çıktılar veriyorsa açık bir sistemdir. Her sistem, bir çevre içinde yaşadığına göre, kesinlikle çevresi ile etkileşim içindedir (Başaran, 1989: 108).

Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Okullara bu niteliği kazandıran en önemli öge, girdisini içinde yaşadığı toplumdan alması ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere bu girdiyi işledikten sonra yine topluma çıktı olarak sunmasıdır. Sosyal sistem olan okulun geliştirilmesinde gösterilen çabalar; genellikle bireyler olarak sadece müdür ve öğretmenleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda aralarındaki ilişkileri ve öğrenciler ile aileler arasındaki kolektif ilişkileri de etkiler (Taymaz, 2003: 61).

Şekil 2: Eğitim Örgütleri İçin Sistem Şeması



Kaynak: Yavuz, Y. (2010). **Okul Yönetimi- Türkiye Eğitim Sistemi.** İzmir: Dinazor Kitapevi.

Eskiden okullar bir fabrika gibi düşünülmüş, girdileri bulunan bir işletme gibi algılanmıştır. Okulu bu şekilde algılamak, okulların doğasına uygun değildir. Çünkü okullar sosyal sistemlerdir ve toplu yaşam alanlarıdır (Şişman ve Taşdemir, 2008:184). Kısacası, okulu sistem olarak algılamak demek, okulu tek başına örgüt olarak değil, çevresindeki diğer sistemlerle birlikte, bütünde düşünmek demektir (Açıkalın, 1998: 30).

Okulun bir sistem olarak aşağıdaki niteliklere sahip olması beklenir (Taymaz, 2003: 62):

- Okul bütünü ile açık sistem olmalı, çevresindeki sistemlerle etkileşimde bulunmalıdır
- Okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalıdır
- Alt sistemleri oluşturan öğeler uyumlu ve işbirliği içinde çalışmalıdır
- Toplumsal çevresi ile ilişkileri dirik ve sürekli olmalıdır
- Çevredeki yenilik ve değişmelere göre gerekli gelişmeleri geliştirmeler sağlayabilmelidir
- Çevreden aldığı girdileri iyi bir şekilde işleyerek beklenen çıktıları verebilmelidir
- Çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini koruyabilmelidir
- Amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli bir kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır

Eğitim Yönetimi

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1989: 14).

Bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratan geleceği, kontrol etme girişimi olarak tanımlanan (Aydın, 1994: 169) eğitimin, amaçlarını gerçekleştirmesi için yönetilmesi gerekir.

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanını oluşturmaktadır, aynı zamanda kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden etkilenmektedir (Taymaz, 2003: 20).

Her ülkede kamu yönetimi merkezden ve yerinden yönetim olmak üzere ülke şartlarına ve yönetim biçimine göre paylaşılmaktadır. Eğitim yönetimi de bu yönetimde yerini almaktadır (Bucak, 2000: 3; Türkoğlu, 2004).

Okuldaki yönetim biçimleri otokratik yönetimden demokratik- katılımcı yönetime doğru yönelim göstermektedir. Bu sıra; bürokratik yönetim, merkezden yönetim, demokratik yönetim ve okulda yerinden yönetim biçimindedir (Yavuz, 2010: 53).

Okulda Bürokratik Yönetim

Bürokrasi, hiyerarşi ve kontrole dayalı bir örgütlenme biçimidir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 164). Bürokrasi kavramı günümüzde daha çok örgütlerde katılık, anlamsız kurallar, gereksiz evrak işleri ve verimsizliğe atıfta bulunmaktadır (Karip, 2004: 11).

Weber ise bürokrasiyi ideal örgüt yapısı olarak görmüştür. Weber' e göre bürokrasinin temel ilkeleri şunlardır (Aktaran Şişman ve Taşdemir, 2008: 164):

- İşlerin bölünmesi ve uzmanlaşma
- Kişisel tercihlerden uzak durulması
- Otoriteye dayalı hiyerarşi
- Kurallar ve düzenlemeler
- Belgecilik

Bürokratik özellik, okul ve toplum arasında aracılık eden kurumsal ve yönetsel işlevleri içerir, yasaları uygular, kurum içinde işleri yapar, gerekli kaynakları elde eder ve ayırır, öğretmenler ve öğrenciler arasında aracılık eder (Hoy ve Miskel, 2010: 116).

Okullar bürokratik özellik göstermektedir. Okullarda tüm üyelerin örgütsel davranışlarını belirleyen kurallar, otoritenin kullanımında aşamalar biçiminde yapılandırılmış hiyerarşi, biçimsel ve biçimsel olmayan rollerle ilişkili örgütsel davranış ölçüleri bulunmaktadır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Müdür formal yetkiden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 2002: 39-40; Bush'tan aktaran; Yavuz, 2010: 53).

Genel olarak okullar belirli yönleri ile bürokratik özellikler gösterse de, bazı yönleri ile bürokratik örgüt özelliği taşımaz. Okullarda bir hiyerarşik yapılanma vardır ama bu hiyerarşik yapı ancak “gevşek yapılanma” olarak değerlendirilir (Karip, 2004: 12).

Gevşek yapılanma, en düşük düzeyde birbirine bağımlı olan örgütler arasındaki bağı ifade eder. Okulların gevşek yapı özelliği okulu profesyonel özelliğini destekler, fakat üründeki bir örneklik talebi, öğrencinin seviyeden seviyeye ya da okuldan okula düzenli bir süreç içinde geçiş ihtiyacıdır. Bu yüzden okulların bürokratik bir temelini olması gerekir (Hoy ve Miskel, 2010: 114).

Merkezden Yönetim

Merkezden yönetim, yönetsel hizmetlerin merkezde toplanması ve bu hizmetlerin merkez ve merkezin sıra dizininde yer alan örgütlerce yürütülmesidir (Gözübüyük, 2005: 37). Taşar’a (2009) göre ise merkezden yönetim, yetkinin örgütün tepesinde, sorumluluğun ise taşra birimlerinde toplandığı örgütlerdir.

Merkezden yönetimle ilgili politikalar ve planlar bir merkezde geliştirilir ve kararlar alınarak bağlı ve taşra birimlerine direktifler verilir. Merkez sistemin önemli bir girdisi olan işgörenleri atamakta, işgören, öğrenci ve genel hizmetler ile bütçeye ilişkin tüzük, yönetmelik, genelge gibi ortaya çıkan yeni belgeleri hazırlamaktır. Uygulamalar sırasında ortaya çıkan yeni durum hakkında nelerin nasıl yapılacağı merkezden sorulur ve alınan talimatlara göre çalışmalar yürütülür (Kalkandelen, 1986: 19; Köksal, 1997: 126).

Yavuz (2001), merkezi yönetimin bazı özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Dışarıdan denetim
- Amaçlarda bir örneklik
- Amaçlara ulaşmada standart yöntem ve işlemler
- Basit ve değişmeyen eğitim ortamı
- Niceliğe önem veren eğitim
- Sıkı bürokratik işleyiş

- İnsanı tembel, çıkarıcı, işi sevmeyen biri olarak görme
- Sadece belirlenen amaçları gerçekleştirmeye uğraşan yönetici
- Sadece emirleri alan uygulayan öğretmen
- Sunulan eğitim hizmetlerini alan, okula yabancı veli
- Öğretimin hedefi, edilgen öğrenci

Hemen bütün ülkede eğitim sisteminin örgütlenmesinde ulusal düzeyde bir merkez örgütü yer almaktadır. Bu örgüt genelde merkezi hükümet içinde yer alan ve eğitim işlerinden sorumlu bir ya da birden çok bakanlık ya da eşdeğer özellikte bir örgüt olmaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 9).

Milli Eğitim Bakanlığında karar alma süreci, esas olarak Bakanın yetkisinde somutlaşmakta, yetki devri esasına bağlanmaktadır. Merkez örgütü neredeyse eğitim konularında tüm yetkileri elinde tutmaktadır (Uysal, 2003: 39).

Gözübüyük (2005), Merkezden yönetimin olumlu yönlerini eğitim açısından düşünerek şu şekilde özetleyebilmiştir.

- Merkezden yönetim ilkesi, devlet yönetiminde birliği sağlamıştır.
- Kamu hizmetlerinin verimli şekilde yürütülmesi için gereken uzmanlık ve parasal olanaklar, merkezden yönetim ilkesi ile daha kolay elde edilmektedir.
- Hizmetlerin ölçülerinde bir örneklilik sağlar
- Hizmetlerin maliyeti azalmaktadır
- Kamu görevlileri yerel etkilerden kurtarılmaktadır

Merkezden yönetimin sakıncaların şu şekilde sıralamaktadır (Gözübüyük, 2005; Tural, 2002):

- Merkezden yönetim kırtasiyeciliği arttırır. Karar alama yetkisinin merkezde olması, taşradaki memurun merkezdeki ile yazışmasını gerektirir. Uzaktan yerel gereksinimlerin saptanması da zordur; saptanan yerel gereksinimler çoğu kez gerçeklere uymaz
- Merkezden yönetim kamu görevlileri ve kamu hizmetleri üzerinde olumsuz etkide bulunabilir. Bu durum taşra çalışanlarının girişimciliğini yok

edebilir. Merkez adına görev yapanlar, hizmet gerekleri yerine merkezin görüşünü uygulamayı yeğlerler.

- Yazışma ve talimat bekleme sistemi halka hizmet sunulmasında gecikmelere yol açmaktadır
- Merkezdən yönetim demokrasi ilkelerine uygun değildir. Halkın yönetime katılmasının sınırlarını daraltır
- Merkezde siyasi gücü elinde bulunduranlar, kendi seçim çevrelerine, kamu hizmetlerinin dağılımında ayrıcalık tanıyabilirler

Okulda Demokratik Yönetim

Demokrasi doğrudan karar vermeye katılarak ya da politika üretmek için temsilcilerin görevlendirilmesi yoluyla örgüt üyelerinin bütününe yönetsel etkinliklerinin katılımını ifade eder. Demokrasi, örgüt içinde yer alan tüm örgüt üyelerinin, örgütsel politikaların saptanması sürecine ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını gerektirir (Ergun ve Polatoğlun'dan aktaran Yavuz: 2010: 55).

Daha demokratik bir toplum olmak için, demokrasiyi bir yaşam biçimine dönüştürmek gerekir. Bu açıdan demokratik değerleri benimsemiş, özgür, eleştirel düşünen ve problem çözme becerisine sahip, kültürel farklılıklara duyarlı bireyleri yetiştirmek; sosyal bir yaşama alanı olan okullarda demokrasi kültürünün, yaşam deneyimleri yoluyla bireylere aktarılmasıyla ve yaşanmasıyla sağlanabilir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010).

Demokratik okullar oluşturmak için Apple ve Beane iki durumdan bahsetmektedir (Aktaran Şişman vd., 2010):

- Okul yaşamı içinde demokratik yapı ve süreçleri oluşturmak,
- Demokrasi deneyimleri kazandıracak bir müfredat programını oluşturmak

Demokratik şekilde yönetilen okullarda yönetim süreçleri, kurul ve komisyonların yönetilmesi açısından yöneticilerin tutumları çok önemlidir. Okul yöneticileri olarak atanan yöneticilerin, iyi bir yöneticilik eğitimi alması gerekir. Okulda demokrasinin işleminde bu çok önemlidir.

Okul yönetiminin demokratik ve katılımcı olması çok önem taşır. Okul yönetiminde katılma, öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin okulda kararların alınması sürecinde katılmasını gerektirir (Karakütük, 2001: 23).

Okulda Yerinden Yönetim

Yerinden yönetim (decentralisation) farklı disiplinlerde, devlet sistemlerinde ve dönemlerde farklı farklı tanımlanabilen bir kavramdır. Bunun için yerinden yönetim kavramı net ve tümleşik bir yapıya sahip değildir. Ancak bu kavramsal çeşitlilik bile yerinden yönetim kavramının küresel bir eğilim ve dünya çapında yaygın bir düşünce olarak görülmesini engelleyememektedir (Duman, 1998: 591).

Yerinden yönetim, katılım ve fırsat eşitliğine dayanan, merkezi olmayan politikalar geliştirmeye yönelik bir yönetim anlayışıdır. Aynı zamanda kamu hizmetlerinin belli bölümlerinin, merkezin kendi dışında başka otoritelere, tüzel kişiliklere aktararak hizmetlerin başka kamu kuruluşları eliyle yürütülmesidir (Gözübüyük, 2005; Nalbant, 1996; Şişman ve Turan, 2003). Yerinden yönetim; yerel yönetim, adem-i merkeziyet ve yetki genişliği-yetki aktarımı kavramlarıyla eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır (Duman, 1998: 83).

Holmes (1985), eğitimin yerinden yönetiminde politikaların yapılması, seçilmesi ve uygulanması erkleri arasındaki ayrıma dikkat edilmesi gerektiğini ifade ettikten sonra, hangi eğitim sorunlarının (eğitimin amaçları, finansmanı, yönetimi, örgüt yapısı, programları, öğretmen yetiştirme vb.) yerinden yönetim kapsamına alınıp alınmayacağına titizlikle karar verilmesi gerektiğinin altını önemle çizmektedir (Duman, 1998: 593).

Türkiye gibi coğrafi açıdan büyük ve bölgeler arası sosyo- ekonomik sorun ve ihtiyaçların oldukça çeşitli olduğu bir ülkede tüm kamu hizmetlerinin sadece merkezi yönetim eliyle yürütülmesi mümkün değildir. Bu nedenle eğitim sistemi üzerindeki kontrol ulusal organlardan bölgesel organlara doğru transfer edilmelidir. Bu şekilde bölgesel kaynaklar doğru kullanılabilir (Erdoğan, 1995; Pektaş, 1997).

Eğitim yönetimi açısından yerinden yönetime yaklaşıldığında bu durum, eğitim bölgesi içindeki okulların kendi aralarında daha alt kümeler biçiminde toplanmasını ifade etmektedir. Örneğin, Türkiye’ de son yıllarda gündeme gelen Okul Bölgeleri uygulamaları gibi (şışman ve Turan, 2003: 305).

Neredeyse bütün gelişmekte olan ülkelerde 1960 ve 1970’ lerde merkezden yönetim, eğitim sistemlerinin temelini oluşturmuş, 1980’lerden sonra ise merkeziyetçi yönetimin yetersizliğinden bahsedilerek düzeltim çalışmalarına başlanmıştır. Örneğin; Fransa 1982 yılında yerinden yönetim uygulamalarına başlamış ve epey yol almıştır. Ülkemizin de kamu yönetim yapısının Fransa ile benzer özellik göstermesinden dolayı, Fransa’nın deneyimlerinden yararlanması faydalı olacaktır (Duman, 1998; Kabadayı, 1997).

Dünyada yaşanan son gelişmelerle birlikte merkezi ve yerel yönetimlerin dengeli ve tutarlı paylaşılması söz konusu olmuştur. Gerçekte yüzde yüz merkezden veya yerinden yönetim olmayacağı gibi, olsa da bu durum örgütün zararınadır. Bazı görevler merkezden ynetilmeden, diğerleri yerinden yönetilemez. Her ikisinin de dereceleri, belirli görevlere ilişkin olarak saptanabilir (Başaran, 2003; Bursalıoğlu, 2002; TODAİE, 1991).

Günümüzde, okul rgt tüm girdilerin ve kuralların merkezden kendisine aktarıldığı bir örgüt görünümündedir. Okul evresinin güçlendirilmesi, yönetim etkinliğinin artırılması ve merkezî otoritesinin azaltılması hedeflenmektedir (Güçlü, 2000; Ayt, 2000).

Okulda yerinden yönetim, kendi kararlarını kendisi alan okullar demektir. Okullar kararlarını alırken okulun bütün yeleri (yönetim kurulu yeleri, müdür, ğretmen, veli ve öğrenciler) söz hakkına sahiptirler. Okullar yapacakları işlerde veya bir sorunun çözümünde, devlet politikalarını göz önüne alarak, kendi sorumlulukları dahilinde kararlar alırlar (Caldwell, 1990; Yavuz, 2010).

Okulda yerinden yönetim; okul merkezli yönetim veya okula dayalı yönetim şeklinde tanımlanmıştır (Ayt, 2000; Güçlü, 2000; Kabadayı, 1997; zdemir, 1996; Yalçınkaya, 2004).

Okula dayalı yönetimin güçlü yönlerini Lontos ve Lashway şu şekilde sıralamıştır (Aktaran, Güçlü, 2000):

- Öğrenciler için daha iyi programlar
- İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımı
- Yüksek nitelikli kararlar okul personelinin okula bağlılığının ve sahiplik duygusunun yükselmesi
- Okul personelinin liderlik becerilerinin gelişmesi
- Açık ve herkes tarafından anlaşılabilir okulun misyon hedefleri
- İletişimin artması
- Okul personelinin moralinin yükselmesi
- Yeniliklerin ve okul personelinin yaratıcılığının desteklenmesi
- Toplumun okula güveninin artması
- Bütçe üzerinde sorumlulukların artması
- Yeniden yapılanma yaklaşımı
- Güdülenmenin artması

Bunun yanında Lontos ve Lashway yerinden yönetimin zayıf yönlerinin de bulunduğu bahsetmişlerdir (Aktaran, Güçlü, 2000). Özetle sıralarsak:

- Daha fazla iş
- Düşük etkililik
- Uzmanlığın etkisini zayıflatma
- Okul performansında belirsizlik
- Personel geliştirmeye artan ihtiyaç
- Yeni rol ve sorumlulukların karıştırılması
- Koordinasyon güçlüğü şeklindedir.

Okul Yönetimi

Okul yönetimi; bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl ki yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okulu

yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğu, 2002: 5). Kısacası, okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulamasını konu edinir (Şişman ve Taşdemir, 2008:197).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedede bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıklalın, 1998: 3- 4).

Türkiye’ de eğitimin temel sistemini oluşturan okulların yönetiminin başında okul müdürleri bulunmaktadır. Okul müdürleri okulları yönetirken kendisinde bulunan ve milli eğitim sisteminin yapısından gelen hiyerarşik güçlerini kullanmaktadır.

Okul müdürünün görevleri arasında, okul bütçesi, okul politikaları, okul kuralları, öğrenci işleri, eğitim- öğretim işleri, personel işleri gibi konular bulunmaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 201).

Okulların yeri, bu okulların büyük veya küçük olması yönetim ilkelerini değiştirmez. Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve madde kaynaklarını usulüne uygun biçimde sağlar ve yönlendirir. Yönetici davranışlarda ve yaptığı işlerde her şeyden önce okulunu düşünmek ve ön planda tutmak zorundadır (Taymaz, 2003: 82).

Okul müdürleri, okullarını bir sistem olarak algılayıp çözümlmek için okulun amacını öncelikli ve önemli bir öge olarak algılamalı, açıklayıp yorumlamalıdır. Diğer yandan okulu bir sistem olarak çözümlmeye çalışan okul müdürünün, yönetim açısından sistemin parçalarını ya da alt sistemlerini net biçimde görüp, tanımlaması gerekir (Açıklalın, 1998: 31).

Personel Hizmetleri

Okulda insan kaynakları söz konusu olduğunda, başta öğretmenler olmak üzere idari hizmetler ve diğer alanlarda istihdam edilen insanlar akla gelir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 208).

Devlet Memurları kanununun birinci maddesinde sıralanan kamu kurumlarından biri olan okullarda, atama şekline göre dört grup personel çalışmaktadır. (Taymaz, 2003: 100). Bunlar:

- Eğitim, öğretim hizmetleri sınıfına giren öğretmenler ve yöneticiler
- Teknik hizmetler sınıfına giren teknisyenler
- Genel idari sınıfta görev yapan memurlar
- Yardımcı hizmetler sınıfına giren diğer personeller

Hizmetlerin yönetimi, eğitim örgütlerinde çalışanların işe alınmasından emekliliğe ayrılmasına kadar yapılan tüm hizmetleri kapsamaktadır (Başaran, 1993: 123).

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullar için personelin seçilip atanması ve istihdam edilmesi, Bakanlık tarafından yapılır. İlçeye bağlı okullar ihtiyaçları olan personeli ilçe milli eğitim müdürlüklerine bildirir. Bütün okullar ihtiyaç duydukları personel sayılarını İLSİS sistemine girerler. Eğer ihtiyaçları Bakanlık ya da il/ ilçe müdürlüğü tarafından karşılanamamışsa okul müdürü, ihtiyacı olan öğretmeni kendisi bulmaya çalışır. Ek ders karşılığı olarak derse girecek öğretmenin seçilip atanması, milli eğitim müdürlüğünce uygun görülüp valilikçe onaylandıktan sonra gerçekleşir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 209).

Norm kadro çalışmaları örgütlerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için uygulanan çalışmalardır. Bu uygulamanın amacı, var olan atıl kapasitenin ihtiyaç duyulan okul ve kurumlara yönlendirilerek verimliliğe dönüştürülmesi, ideal kadronun ne eksik ne fazla yani olması gereken kadarının belirlenmesidir. Bir amacı da, sınıf mevcutlarını Avrupa standartlarına uygun hale getirilmesi ve eğitimin kalitesinin yükseltilmesidir (Ergün, 2008; Yılmaz ve Özdem, 2004).

Norm kadro uygulamaları ile eğitim bölgesinde bulunan personel hizmetinin ortak kullanımı sağlanmış olmaktadır. Bu uygulama ile okulların personel ihtiyacının giderilmesi, eğitim bölgesinde bulunan personel hizmetlerinin ortak, etkili ve verimli kullanılması adına önemli bir adımdır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumların yönetici ve öğretmenlerin norm kadrosuna ilişkin resmi gazetede 10.8.1999 tarihinde yayımlandığı yönetmelikte temel ilkeler olarak şunlar hedeflenmiştir (MEB, 1999):

- Okul ve kurumlarda yönetim, eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerekli ve yeterli personelce yürütülmesi,
- Personel boyutunda atıl kapasite yaratılmaması, var olan atıl kapasitenin ihtiyaç duyulan okul ve kurumlara yönlendirilmesine zemin oluşturarak verimliliğe dönüştürülmesi,
- Eğitim yönetiminin her sürecinde, edinilen çağdaş teknolojiden en etkin ve verimli biçimde yararlanılmasının gerekliliği,
- Bir öğretmene düşecek haftalık toplam ders yükünün yasal boyutta öngörülen sınırlar içinde kalması,
- Okul ve kurumların tür ve derecelerine göre her bir sınıf, şube veya gruptaki öğrenci sayısının uluslararası normlarda kabul edilen sınırlar içinde olması, temel ilke olarak dikkate alınmıştır.

Norm kadro uygulamalarında, önce okul veya kurum bazında verilecek eğitim- öğretim hizmetlerinin haftalık saat sayısı, belirlenen sayıda öğrenciden oluşan şube sayısı ya da hizmet sunulacak nüfus sayısı gibi ölçütlerin saptanması gerekir. Sonra da Sayıştay vizeli kadronun tahsis edilmesi, görevlendirilecek personelin de tahsis edilen kadrolarla ilişkilendirilmesi gerekir (Ergün, 2008; Şişman ve Taşdemir, 2008).

Okullar bağlı buldukları eğitim bölgesinin koordinatör okul müdürlüğüne ihtiyaç duydukları ve karşılayamadıkları öğretmene ihtiyacı ve öğretmeni olmayan ders sayısını belirtir. Hangi branşta öğretmen ihtiyacı varsa, bölge müdürler kurulu ile görüşülür ve bu ihtiyaç, öncelikle bölgedeki diğer okullardan karşılanmaya çalışılır. Koordinatör okul müdürü, bu durumu il/ ilçe milli eğitim müdürlüğüne iletir. Öğretmen görevlendirmeleri, ilçelerde kaymakamlı, illerde de valilik makamınca onaylandıktan sonra ilgili okullara resmi yazı ile gönderilir. Okul müdürleri de ilgili öğretmenlere bunu tebliğ eder. Atamaya yetkili amir tarafından yapılan görevlendirme, bu ihtiyaç ortadan kalkıncaya kadar sürdürülür (Şişman ve Taşdemir, 2008: 208).

Öğrenci Hizmetleri

Okullar için öncelikli olan öğrencilerdir. Çünkü öğrenciler okulun varlık nedenidir. Bu yüzden öğrencilerin okulla olan bağı okul yönetiminin asıl işini oluşturmaktadır. Öğrencinin okulla bağı, okula kayıpla başlar ve diplomasını alıncaya kadar sürer. Bu süre içinde öğrenci ile ilgili birçok iş ve etkinlik okul yönetiminin asıl sorumlulukları arasında yer alır (Yavuz, 2010: 183).

Öğrenci hizmetleri, öğrencinin okula kaydından başlayarak okulda onun için yapılacak tüm özlük işlerini, eğitim işlerini kapsar, bunun da ötesinde öğrencinin mezun olduktan sonra izlenmesine kadar uzanır (Başaran, 1993: 101).

Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle okul yönetimi, öğrenci aday kaydı ile başlayan ve mezun oluncaya kadar devam eden süre içinde öğrencinin rollerini ve beklentilerini dengeli olarak sürdürmeye çalışır (Taymaz, 2003: 129).

Taymaz'a göre (2003: 129), okul yönetiminin öğrenci hizmetleri alanında yaptığı işler analiz edildiğinde aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Öğrencilerin kaydedilmesi
- Öğrenci devamının izlenmesi
- Nakil işleri ve kayıt silinmesi
- Sağlık ve güvenlik önlemleri alınması
- Kimlik, paso verilmesi, burs sağlanması
- Sınav ve sınıf geçme ile ilgili işlerin yapılması
- Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılması

Öğrencilerin okula kayıt işlemleri MEB İlköğretim Kurulları Yönetmeliğine (2003) göre yapılmaktadır. Öğrencilerin okula kaydedilmesi için Nisan ayı başında il/ilçe milli eğitim müdürlüğünün görevlendireceği bir müdür yardımcısı veya şube müdürünün başkanlığında, eğitim bölgesindeki okulların özelliğine göre seçilen en çok beş okul müdüründen oluşan öğrenci yerleştirme komisyonu kurulur. Komisyon okulları fiziki kapasite ve ulaşım imkanını düşünerek, öğrenci alınacak kayıt

alanlarını belirler. Öğrenciler ulusal adres veri tabanında belirlenen ikametgahlarına en yakın ilköğretim okuluna kaydedilirler.

Bir okul, kendi bölgesinde eğitmek zorunda olduğu nüfusu bilmek zorundadır. Eğitim yönetiminin amacı, eğitilmek için başvuruların sayısını azaltmak, bunlara engel olmak değil; başvuruların ötesinde başvurmayanları da eğitim için isteklendirmek; bunlara eğitim olanakları açmaktır (Başaran, 1993: 103).

Öğrenci kayıtlarından önce, illerde okul bölgelerinde her bir okul için kaydolacak öğrencilerin ikamet ettikleri mahalle, cadde ve sokak adlarına göre alan belirlenir. Buradaki temel ilke, okul çağındaki öğrencilerin en yakın okulda öğrenim görmelerini sağlamaktır. Bakanlık, “En iyi okul, eve en yakın olan okuldur” sloganından hareketle, öğrencilerin evlerine en yakın olan okula kaydetmeye zorlamaktadır. Bu durum, aslında eğitimde tercih hakkına uygun düşmemektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 226).

Öğretim ile ilgili Hizmetler

Okulun bir sistem içinde varlığını sürdürebilmesi, okuldaki eğitim öğretimle ilgili hizmetlerin ne derece başarılı olduğu ile ilgilidir. Öğretim işleri, okulun amaçlarına ulaşip ulaşmadığının göstergesidir (Okutan, 2008: 180). Okulda öğretim hizmetleri alanında yapılan işler şöyle sıralanmaktadır (Taymaz, 2003; Okutan, 2008):

- Yıllık öğretim programının hazırlanması
- Öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması
- Ders kitapları ve araç gereçlerinin sağlanması
- Kütüphane ile ilgili işlerin yapılması
- Bilgisayar destekli öğretim yapılması
- Öğretimin yapılması ve izlenmesi
- Ders programı ve ders dağılımının yapılması
- Özel dersane (sınıf) ve atölye çalışmalarının düzenlenmesi
- Zümre öğretmenleri toplantılarının yapılması

- Tamamlama ve yetiştirme kurslarının düzenlenmesi

Eğitim ile ilgili Hizmetler

Okullar eğitim hizmetinin verildiği yerlerdir. Bir okulda eğitim hizmetleri alanında yapılan işler ise şöyledir (Taymaz, 2003:188) :

- Rehberlik hizmetlerinin yapılması
- Nöbet işlerinin yürütülmesi
- Eğitici çalışmalar ve beden eğitiminin yapılması
- Okul aile birliği ve okul koruma derneklerinin kurulması ve çalıştırılması
- Okul ile çevre ilişkilerinin düzenlenmesi

Okul Bütçesi

Bütçe, bir kurum veya kuruluşun, belirli bir süre için tahmini olarak ne kadar gelir elde edileceğini, elde edileceği gelirlerin nasıl kullanılacağını gösteren belgedir. Bütçe, kapsadığı dönemin mali yapısını belirler (Şişman ve Taşdemir, 2008: 259).

Genel Bütçe, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nce her yıl devletin gelirini, giderini dengelemek, ayarlamak, kullanmak için çıkarılan yasa gücünde bir bütçedir. Eğitim, Anayasa ve yasalara göre bir devlet hizmeti olduğundan Genel Bütçeden eğitime de pay ayrılır. Genel bütçeden eğitime ayrılan paranın oranı, hükümetlerin eğitime verdiği öneme göre değişmektedir (Başaran, 1993: 165- 166).

Türk Eğitim Sisteminde yer alan okulların merkezi bütçeden ayrılan ödenekleri olduğu gibi, kendi yerel imkanlar ile elde ettikleri bütçeleri de vardır. Okulların mali yapıları, okul tiplerine ve öğretim kademelerine göre değişiklik gösterir Bu bütçeleri okullar, kitap, dergi, rozet satışlarından, okul aile birliğinden, kantin gelirlerinden, okul bahçelerinin kiralanmasından sağlamaktadırlar (Korkmaz, 2005; Şişman ve Taşdemir, 2008).

Okul Aile Birliği Yönetmeliğine göre de okullar bağış toplamaktadırlar. Bağışlar, okulun üst makamlarının zorlaması olmadan, iyiliksever yurttaşlarca okula, eğitim kuruluşuna verilen (para, mal, araç- gereç gibi) değerlerdir (Başaran, 1993: 168).

Son yıllarda okullar, eğitim öğretim hizmeti sunabilmek için gerekli olan kaynakların temininde hayırsever vatandaşlardan yardım beklemektedir. Okulların içinde bulunduğu bütçe sıkıntılarını aşmak için okul yöneticileri, çevre kuruluşları ile iletişimlerini güçlendirme yoluna gitmektedirler.

Okulların başarılı olarak işlemesi bir bakıma parasal durumları ile yakından ilgilidir. Okul içinde gerekli olan maddi kaynaklar zamanında ve yeterince sağlandığında başarılı olma olasılığı artar. Maddi imkanlar ihtiyacın altına düşer ve gerektiğinde sağlanmazsa okulun sunacağı hizmetlerde de azalma olacaktır (Taymaz, 2003: 215).

Eğitim, çok para isteyen bir devlet hizmetidir. Ama devlet, çok para istiyor diye eğitimin gereklerini yerine getiremez ise, hem görevini yerine getirmemiş, hem de eksik hizmetin bedelini ileride çok ağır ödemiş olur. Bu yüzden devlet mutlaka eğitime gereken parayı bulmak zorundadır. Eğitime kaynak sağlamak için şunlar yapılmalıdır (Başaran, 1999: 121):

- Eğitim bütçesinin yapılmasına okuldan başlanmalıdır.
- Gerçekçi ve projelere bağlanmış böyle bir program bütçenin gerektirdiği para mutlaka sağlanmalıdır
- Eğitimin parasal kaynağı, genel bütçe olmalıdır. Ama il genel bütçesinden, belediye ve köy bütçesinden de destek alınmalıdır. Vatandaşlar ve tüzel kişiler eğitime yardım etmeye özendirilmelidirler

Okulda Karara (Yönetime) Katılma

Karar verme yönetim süreçlerinin en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Bursalıoğu (2002: 80) “Karar yönetimin kalbidir” diye belirtilmiştir. Karar verme süreci bir çok yönetim bilimci tarafından benzer biçimde tanımlanmıştır.

Karar verme bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir (McCamy'den Aktaran Aydın, 1994: 126). Tosun'a (1992: 308) göre; "Karar verme süreci çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır".

Halpin, "Eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir" diye belirtmiştir. (Aktaran Bursalıoğlu, 2002: 80). Örgütsel bir eyleme girişmeden önce zihinsel bir süreç olan karar verme eylemi gerçekleşmektedir (Yavuz, 2001).

Her örgüt etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Örgütlerdeki karar verme biçimi örgütün yapısıyla ilişkili olarak gerçekleşir. Lider tarafından, grup tarafından ya da örgüt dışı yasal güçler tarafından verilebilir. "Karar nasıl ve kim tarafından verilmiştir?" dikkate alınmaksızın şu söylenebilir: Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez (Edgar L. Morphet, Roe L. Johns, Theodore L. Reller' den Aktaran Aydın, 1994: 127).

Örgütlerde sorunların çözümü için gerçekleştirilen karar verme, yönetimin teknik bir alanı gibi görülürse de oluşumu ve etkisi nedeniyle toplumsal yönü ağır basan bir süreçtir (Açıkalın, 1998: 52).

Yönetim alanında son yüzyıl içerisinde büyük gelişme ve değişimler izlenmiştir. Bu gelişmelerde ilgi çeken en önemli nokta, otokratik yönetimden demokratik yönetime doğru hızlı bir akımın varlığıdır. Yönetime katılma yaklaşımı bu aşamanın son halkasını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 294).

Katılmayı McGregor şu şekilde açıklamıştır (Aktaran Açıkgöz, 1984):

Katılma, temelde insanların kendilerini etkileyen kararlar üzerinde etkili olmalarını sağlayacak fırsatların uygun koşullarda yaratılmasıyla oluşmaktadır. Bu etki azdan çoğa değişkenlik gösterebilir. Katılma, astların sorumluluklarını daha çok kontrol ve daha çok seçme şansı kullandıkları özel bir temsilcilik durumudur.

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Her şeyden önce, daha sağlıklı karar verilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. Bu uygulama, verilen kararların

anlaşılmasında, benimsenmesinde önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın, 1994: 130).

Örgütteki iş görenlerin, örgütsel eylemin kökeninde olan kararlarla ilgili bir etkisi ya da gücü söz konusu olduğunda, örgütsel sorumluluğunu daha etkin biçimde taşıyacağı düşünülmelidir (Yavuz, 2002:1). Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır (Bursalıoğlu, 2002: 82).

Kararlara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verebilme sürecine olabildiğince işlemin başından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir (Celep, 1996: 57).

Karara katılanları sınırlayan, örgütsel kural ve düzenlemeler, etkili karar sürecini engelleyebilir. Bu sebeple daha geniş yetkili, daha serbest karar alma birimleri oluşturulmalıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Uysal (2003: 21), karar ve eylem yoluyla eğitime ilişkin siyasal kararların doğrudan sorumluluğunu alamayan insanların, verilmiş olan bu hakkı uzun süre koruyup geliştiremediklerini belirtmiştir.

Karara katılma eğitim örgütlerinde özellikle önemlidir. Çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da o derece geniştir. Bununla beraber grupça alınacak kararlara kimlerin ne derece katılacağı da nazik bir konudur (Özcan ve Şeren, 2010: 146).

Eğitim yöneticilerinin insan ilişkilerinin ağırlıklı bulunduğu eğitim örgütlerinde işgörenlerin kararlara katılmalarına olanak sağlamaları, yalnızca örgüt açısından değil aynı zamanda işgörenlerin onure edilerek güdülenmesi açısından da büyük yarar sağlayacaktır (Kaya, 1999: 99-100).

Diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de kararı etkileyen birçok etken vardır. Ancak, eğitim örgütlerinde özellikle de okullarda alınacak kararları etkileyen okul içinden ve okul dışından olmak üzere iki etken önem

kazanmaktadır (Yavuz, 2001: 29). Açıkalın (1998: 58) bu etkenleri şöyle sıralamaktadır:

İç Etkenler:

- Öğretmenler,
- Öğrenciler,
- Eğitici olmayan personel,
- Fiziki durum ve donanım

Dış Etkenler:

- Veliler (anne, baba),
- Baskı grupları,
- Genel yönetim yapısı,
- İş piyasası, eğitim üst yönetimi,
- Bölgenin sosyal ve coğrafi durumu,
- Yerel yönetimler,
- Okulun yakın çevresi

Eğitimde karar sürecini etkileyen en önemli unsur merkeziyetçilik derecesidir. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkeziyetçilik, karar yetki ve görevlerinin rasyonel bir biçimde dağılımını engeller. Bu nedenle yetki ve görevler, ilişkin oldukları basamaklarda bulunmalıdır. Yetki ve görevlerinin dağılımı ile, kararların yığılma ve gecikmesi ters orantılıdır (Bursalıoğlu, 2002: 96).

Eğitim örgütlerimizde, karar yetkisi üst düzey yöneticilerde toplanmıştır. Bu durumda, üst düzey yöneticiler imza ve paraf işlerinden ulusal eğitimin plan ve programlarına gereken önemi vermemektedirler. Bu durumda, alt düzey yöneticiler de gerçekte kendilerini ilgilendiren kararlara katılmadıkları için silikleşmektedir (Kaya, 1993: 213-214).

Örgütler toplumsal çevresinden etkilenmektedir. Çetin (2003), örgütlerin çevresinin tanımlanması ve sınırlarının çizilmesinin son derece zor olduğunu belirtmektedir. Çevrenin tanınması, örgütün dış çevresinden gelecek hem fırsatları

hem de tehditleri algılaması, kendi gücünün ve zayıf yönlerinin farkına varmasına imkan tanımaktır (Yiğit, 2008: 198). Burada önemli olan, örgütün zayıf yönlerini güçlendirmek için fırsatlar yaratarak örgütün çevresi ile iletişimde bulunmaktır.

Yiğit (2008), okulun çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen bir çok etkenin olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

- Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler
- Hızlı sanayileşme
- Mesleki uzmanlaşma
- Nüfusun yapısı ve hareketliliği
- Toplumun değişen gereksinimleri
- Aile ve toplum içinde demokratik yaşamın önem kazanması

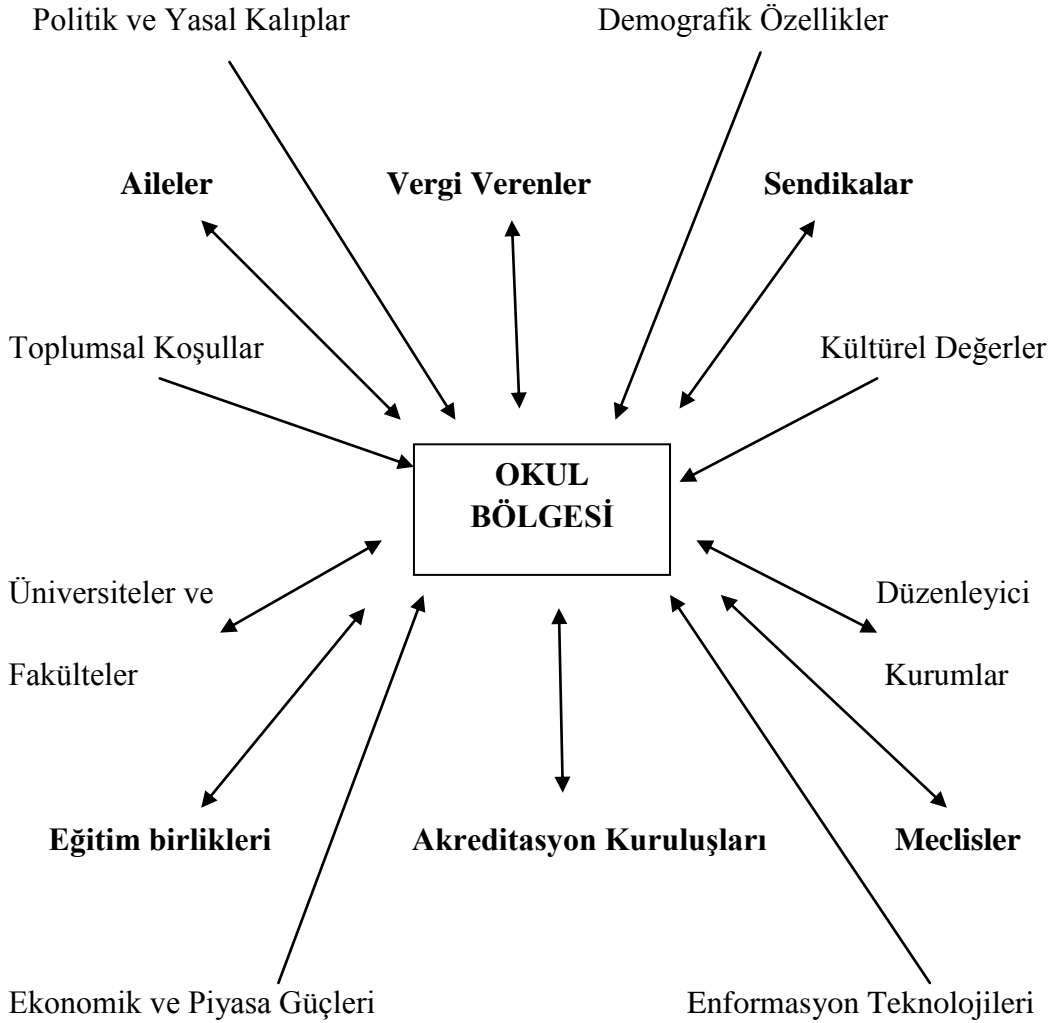
Bir eğitim programı için yalnızca sınıfta, okulda hazırlanan ortam yeterli olmaz. Okulun sadece iç çevresi değil aynı zamanda dış çevresinin de kullanılması gerekmektedir (Başaran, 1993: 99). Eğitim sorumlulukları paylaşılması gereken bir konudur. Bu yüzden de çocuk dostu okul, veli dostu okul, toplumun okulu gibi anlayışlar gelişmektedir (Şişman ve Yücel, 2007'den aktaran Şişman, 2008: 287).

Aileler okulların doğal üyeleridir. Okulların var olma sebebinin öğrenci olduğunu düşünülürse, öğrenci başarısı için ailenin katılımının önemi göz ardı edilemez. Ailenin okula katılımının sağlanması için okul işgörenlerinin konunun önemi hakkında yeterli mesleki eğitimi almış olmaları gerekmektedir. Özellikle öğretmenler öğrencilerin aileleri ile yeterli iletişimde olmalı ve bunun gerekliliğine gönülden inanmalıdırlar.

Okulun dış çevresini oluşturan unsurlardan bazıları da yerel yönetimler, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilikleridir. Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesinde (Ek: 1), yerel yönetim, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilciliklerin katılımından bahsedilmektedir. Yönergeye göre okulun iç ve dış öğelerinin eğitim yönetimine katılımı ve katkılarının sağlanması amaçlanmaktadır. Okulun çevre ile bütünleşmesi ve çevrenin övünç kaynağı haline getirilmesi ile eğitim kalitesi artacaktır.

Her eğitim bölgesinde aynı zamanda okul bölgeleri oluşturulur. Okulu etkileyen çevresi şekil 3'teki gibi gösterilmektedir.

Şekil 3: Seçilmiş Dış Etkiler ve Okul Bölgeleri İçin Çevreler



Kaynak: Hoy, K.W. ve Miskel, C.G. (2010). **Educational Administration.** Turan, S. (Çev). Ankara: Nobel Yayın- Dağıtım.

Okulun çevresinden aldığı güçlerden biriside, yerel yönetimlerin okullara sağladığı katkıları şu şekilde özetlenebilir (Atay, 2010; Çoker, 1995; Özdemir, 1996; TÜSİAD, 1995):

- Hizmetlerin yürütülmesinde, bu hizmetlere doğrudan doğruya ilgili olan halkın katılımı, oyu ve yakın denetimi, hizmet etkinliği sağlamada önemli bir etkidir
- Halkın doğrudan katılımı ile eğitim politikalarının belirlenmesine etki ve katkı sağlamalarının yolu açılacaktır
- Hizmet üretiminde çevresel özellik ve koşulları daha kolay dikkate alınabilecektir
- Tıpkı özel sektörlerde olduğu gibi, iller, ilçeler, beldeler arasında daha iyi okul, daha kaliteli ve verimli bir eğitim ve öğretim hizmeti gerçekleştirmek amacı ile olumlu bir yarışma ortamı yaratılması
- Eğitim öğretim programlarının üst düzeyde gerçekleştirilebilmesi için yeterli kaynak sağlanabilecek ayrıca genel bütçeden alınan eğitim ödenekleri daha gerçekçi kullanılabilir
- Kararların yerinden alınmasıyla kararların ve uygulamaların daha çabuk benimsenmesi sağlanacaktır
- Bölge şartlarına göre projeler geliştirerek kültürel şartların çeşitliliğin artmasına da faydası olacaktır
- Öğretmenler ve diğer personelin daha nitelikli hale gelmesi ve daha verimli çalışması sağlanabilir
- Hizmet kalitesi ve kaynak kullanımı merkezi yönetimin yanı sıra yerel yönetimler ve halk tarafından da denetlenebilir
- Bölge şartlarına göre projeler geliştirerek kültürel şartların çeşitliliğin artırılması sağlanabilir

Ülkemizde yerel yönetimlerin eğitime katkılarını arttırmaya çalışırken karşılaşılabilecek engeller şu şekilde sıralanmaktadır (Kurt, 2006; Bursalıoğlu, 2002):

- Merkeziyetçi yönetimin kendisi

- Merkeziyetçiliğin ortaya çıkardığı alışkanlıklar
- Yerel yönetimlere güvensizlik, kuşku
- Yerel yönetimlerin tam olarak yerel yönetim niteliklerine sahip olmaması
- Kaynak sıkıntısı
- Siyasal alışkanlıklar
- Yerinden yönetime geçebilmek için Yeterli yönetici kadrosu hazırlama zorluğu

EĞİTİM BÖLGELERİ VE EĞİTİM KURULLARI

Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönergesini yayınlamıştır. Yönerge ile eğitim kalitesinin yükseltilmesi ve sürekliliğin sağlanmasına imkan verecek yapılanma hedeflenmiştir.

Bu doğrultuda Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi kapsamında amaçlar şu şekilde belirlenmiştir (Ek: 1):

- Eğitim kurumlarının işlevlerini gerçekleştirirken birbirlerini tamamlaması ve bir bütün oluşturması
- Bu kurumlara öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi
- Nüfusu az ve dağınık olan bölgelerde merkez okulların oluşturulması
- Eğitim kurumlarındaki eğitimci personel, fiziki kapasite ve ders araç gereçlerini ortak, etkili ve verimli olarak kullanılması
- Okulun iç ve dış öğeleri ile yerel yönetimler, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması
- Okulun katılımı ve katkılarının sağlanması,
- Okulun çevre ile bütünleşerek çevrenin övünç kaynağı haline gelmesi,
- Akademik çevre ile okulun her alanda işbirliğine teşvik edilmesi.

Bu amaç doğrultusunda MEB (2006) Stratejik Plan Hazırlık Programında Türkiye genelinde 1517 eğitim bölgesi oluşturulduğu belirtilmiştir. Eğitim bölgeleri nüfus yoğunluğuna göre oluşturulmaktadır. Yönergede nüfusu 30.000'den az olan

her il/ilçenin bir eğitim bölgesi olduğu belirtilmiş ve okul türleri, öğrenci sayıları, okulların donanımı ile diğer tesislerin kapasitesi, ulaşım kolaylığı ve güvenliği, coğrafi bütünlük, iletişim ve koordinasyon kolaylığı vb. özellikler göz önünde bulundurularak farklı bölgelerin oluşturulabileceği vurgulanmıştır.

Eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları oluşturularak okulun kendi bölgesi çerçevelenmiş ve bu doğrultuda halkın arzu ettiği okullar, halkın da katılımı ile oluşturulması planlanmıştır.

Bölgelerin oluşturulması için komisyonlar oluşturulmaktadır. Bu komisyonlar:

- Merkez ilçede; milli eğitim müdürü veya görevlendireceği bir milli eğitim müdür yardımcısının,
- İlçelerde; ilçe milli eğitim müdürünün başkanlığında, ilgili şube müdürü, her derece ve türdeki eğitim kurumu müdürlerinin kendi aralarından seçecekleri birer temsilci ile il milli eğitim müdürlüğüne görevlendirilecek bölgede görevli bir ilköğretim müfettişi ve belediye başkanlığını temsilen bir yetkilinin katılımı ile komisyonlar oluşturulmuştur.

Bu komisyonların kararları milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayıyla uygulamaya konmuştur.

Bu bağlamda okullarda oluşturulan “Okul-Öğrenci Kurulları” ile öğrenciler, “Okul-Zümre Başkanları Kurulu” ile öğretmenler, “Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu” ile de mahalle muhtarları ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri eğitimle ilgili kararlarda söz sahibi olmuşlardır (Harktı ve Töremen, 2004).

Eğitim bölgeleri uygulamalarında yerel düzeyde katılım sağlamak amaçlanmış, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgesi ve Eğitim Kurulları Yönergesine dayanarak eğitim bölgesinde kurullar oluşturulmuştur. Bunlar (Ek: 1):

- Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu
- Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu
- Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu

Eğitim Bölgesi Danışma Kurulları

1980’li yıllardan beri süregelen okulların yeniden yapılanması ışığında eğitim sistemimizde katılımcılığı sağlamayı amaçlayan Eğitim Bölgesi Danışma Kurulları önemli bir adım olarak görülebilir. Bu kurullarda demokrasinin temeli olan katılımcılık ilkesine dayanarak, okulun çevresini oluşturan ögelere söz hakkı vermiştir. Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu sene başında, ikinci yarıyıl başında ve sene sonunda olmak üzere iç defa toplanmaktadır.

Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu üyeleri şunlardır (Ek: 1):

- Eğitim bölgesinde bulunan eğitim kurumları müdürleri,
- Eğitim bölgesi zümre başkanları kurulunun kendi aralarından seçecekleri iki öğretmeni,
- Her derecedeki eğitim kurumunu temsilen koordinatör rehber öğretmenlerin kendi aralarından seçecekleri birer öğretmen,
- Rehberlik Araştırma Merkezi müdürünün veya temsilcisi,
- Eğitim Araçları ve Donatım Merkezi müdürünün veya temsilcisi,
- Sivil Savunma Uzmanı,
- Bölgede yer alan mahalle ve köy muhtarlarını temsilen birer muhtarı,
- İlde faaliyet gösteren kamu çalışanları sendikalarından en çok üyeye sahip sendika temsilcisi,
- Yerel yönetimi temsilen il genel ve belediye meclisinden birer üye,
- İlde faaliyette bulunan Esnaf ve Sanatkâr Odaları Başkanlığınca seçilecek bir temsilci,
- Eğitim bölgesi müdürler kurulu tarafından belirlenen ve bölgede faaliyet gösteren özel ya da kamu kurumu temsilcileri,
- Bölgede faaliyet gösteren ve eğitim bölgesi müdürler kurulunca seçilen gönüllü kuruluşlardan bir temsilci,
- İldeki Yüksek Öğretim Kurumu tarafından görevlendirilecek bir temsilci,
- Bölgede bulunan eğitim kurumlarının okul öğrenci kurulu, okul koruma derneği ve okul aile birliği başkanlarının kendi aralarında seçecekleri birer temsilci.

Eğitim Bölgesi Danışma Kurulunun görevleri ise şunlardır (Ek: 1):

- Örgün ve yaygın eğitimin, bölgenin istek ve ihtiyaçlarına, istihdam durumuna ve özelliklerine göre ilgili kurullarla iş birliği yaparak yönlendirilmesi, plânlanması ve yürütülmesini sağlar.
- Eğitim ve öğretimin kesintisiz ve eksiksiz yürütülmesi için gerekli önlemler alır.
- Bölgedeki eğitim kurumları arasında gerekli iş birliği ve koordinasyonun gerçekleştirilmesini sağlar.
- Eğitim bölgesinde Yüksek Öğretim Kurumlarıyla iş birliği yapılacak konuların belirlenmesini sağlar.
- Eğitim bölgesi içinde ve eğitim bölgeleri arasında dayanışma ve rekabeti sağlamak suretiyle eğitimde kalitenin yükseltilmesini sağlar.
- Eğitim kurumları dışında, bölgenin eğitime ayrılacak tüm potansiyel kaynaklarının seferber edilmesini sağlar.
- İlgili komisyonlarla iş birliği yaparak, öğrencilerin eğitim kurumlarına dengeli dağılımının sağlanmasına ilişkin görüş ve önerilerde bulunur.
- Başta insan kaynağı olmak üzere diğer kaynakların eğitim kurumları arasında ayırım yapılmaksızın verimli, etkili ve ortak kullanımını sağlar.
- Bölgenin eğitimine katkıda bulunacak okul ile toplum bütünleşmesini sağlar.
- Öğretmen ve diğer personelin hizmet içi eğitimini sağlar.
- Taşınmalı eğitim vb. konularla ilgili önlemlerin alınmasını sağlar.

Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu

Koordinatör müdürün başkanlığında bölgede bulunan bütün okul müdürlerinin katılımı ile kurul oluşturulmaktadır. Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu öğretim yılı başında, yarıyıl başında ve sene sonunda olmak üzere üç defa toplanmaktadır.

Eğitim Bölgeleri Müdürler Kurulu toplantıları Eğitim Bölgesi Danışma Kurulları tarafından planlandığı tarihte yapılmaktadır. Eğitim Bölgesi Danışma

Kurullarında alınan kararlar doğrultusunda plan ve programlar yapılır ve ders yılı sonunda değerlendirme raporları hazırlanır.

Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulunun görevleri şu şekildedir (Ek: 1):

- Eğitim kurumlarına öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi,
- Merkez okulların oluşturulması,
- Bölgede eğitime ayrılacak kaynakların tespiti ile bunların bölgede ortak, etkili ve verimli kullanımı için program hazırlanması,
- Bölgede eğitim öğretimin kesintisiz ve eksiksiz yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınması,
- Millî bayramların bölgede bütünlük içinde kutlanması.

Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu

Eğitim bölgesine bulunan her okul zümre başkanını seçer. Bu isimler bölge koordinatör okulu müdürlüğüne bildirilir. Bu şekilde öğretmenler Eğitim Bölgesi Zümre başkanları kurulunda katılımda bulunabilirler (Şişman ve Taşdemir, 2008: 243).

Bu kurul toplantıları da sene başında, ikinci yarıyıl başında ve ders yılı sonunda üç defa yapılmaktadır. Ayrıca ihtiyaç duyulduğunda da toplantılar yapılabilmektedir.

Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu şu görevlerde bulunmaktadır (Ek: 1):

- Eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ve bu güçlüklerin giderilmesi,
- Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile bölgenin özellikleri incelenerek öğrencilerin başarılı olmaları konusunda alınması gereken önlemler,
- Ders programlarının ve derslerin birbirlerine paralel olarak yürütülmesine, bölgede bulunan ders araçlarından lâboratuvar, spor salonu, kütüphane,

işlik vb. imkânlardan bir program çerçevesinde plânlı bir şekilde yararlanılması,

- Derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile zümre/sınıf öğretmenlerinin eğitim ihtiyaçları ve derslerde kullanılacak eğitim araç ve gereğine ilişkin donatım önceliklerinin belirlenmesi,
- Yıllık, ünite ve günlük plânlar ile gezi, gözlem, deney ve inceleme plânları arasında bölgede birlik ve koordinasyonun sağlanması,
- Ölçme ve değerlendirmede birlik ve beraberliğin sağlanması,
- Meslekî eserler ile eğitim ve öğretim alanındaki yeni gelişmelerden öğretmenlerin bilgilendirilmesi,
- Bölgedeki eğitim ve öğretimin plânlanmasına, zümre ve branşlar arası bilgi akışı ve paylaşımı ile öğrenci başarısının artırılması,
- Öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerle öğrenme güçlüğü çekilen konuların ilgili sınıf/zümre öğretmenleri ile iş birliği yapılarak belirlenmesine ve gerekli önlemlerin alınması,
- Bölgede, standart başarı testlerinin uygulanarak toplanan bilgilerle öğrencilerin genel başarı seviyesinin belirlenmesi,
- Öğretim programları ile öğretim hizmetlerinin değerlendirilerek öğretimin kalitesinin yükseltilmesi,
- İlköğretimdeki öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre orta öğretim kurumlarına geçişlerine kılavuzluk edecek tanıtıcı programların hazırlanması,
- Bölgenin eğitim ihtiyacı belirlenerek bu ihtiyacın giderilmesine ilişkin olarak görüş ve önerilerde bulunur.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bugünün belirsiz ve karmaşık çevrelerinde bulunan bütün örgütler hayatta kalabilmek için hem iç hem de dış yapısal değişmelere gitmek zorundadırlar (Balay, 2003: 40).

Eğitim örgütlerinde de durum böyledir. Yapısal yöndeki değişmelerin olması gerektiği gibi, örgütteki işğörenlerin yeni roller ve sorumluluklar alarak iç yapılarında da değişim gereklidir. Güçlü okullar yaratmanın temelinde katılımcılık vardır. Aynı zamanda okul kendi içinde değil, çevresi ile birlikte etkili hale gelir. Okullar ellerindeki mevcut imkanlar ile büyür. Önemli olan elindeki imkanları kullanabilmektir. Okulun bulunduğu bölgedeki imkanları kullanması, diğer okullar ile işbirliği içinde bulunması yöneticilerin sorumluluğundadır. Okulunu güçlendirmeyi amaçlayan yöneticinin kendi personeli dışında okulun çevresini oluşturan şahıslar veya kuruluşlar ile işbirliği içinde bulunması gerekir. Okullar buldukları eğitim bölgelerinde eğitim bölgesi ve eğitim kurulları yönetmeliğine göre eksikliklerini gidermek için söz hakkı bulabilmişlerdir. Bu bir anlamda merkezi yönetimin eğitim bölgelerinde bulunan okullara sorumluluk yüklemesi anlamına gelmektedir. Bu amaçla oluşturulan kurullarda eğitimle ilgisi olan bütün kesimlerin; yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, yerel yönetim, gönüllü kuruluş ve özel sektör temsilcilerini eğitim sistemi içerisinde katılım için fırsat bulmuşlardır.

Özden' e göre (2005: 156), okulların işleyişinde egemen olan kurulların geçerliliğini sorgulamak değişme çabalarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Aynı şekilde bakanlık il ve okul düzeyindeki yöneticilere yüklenen rollerin ve bu birimler arasındaki ilişkilerin yeni ihtiyaçları karşılayıp karşılamadıklarının sorgulanması gerekmektedir.

Bu açıdan düşünürsek, MEB' nın 1999 yılında yayınladığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönetmeliğin uygulanmasının incelenmesi gerekmektedir. Tezin amacı; okul yöneticilerinin eğitim bölgeleri kurulları ve uygulamaları hakkındaki görüşlerini almaktır.

Yukarıda amacı açıklandığı üzere Tebliğler dergisinde Kasım 1999'da Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi yayınlanmıştır. Buna göre hazırlanacak tez, bir yerinden yönetim uygulaması olarak Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamalarının önemini ve bu yönergenin uygulanabilirliğini ortaya çıkaracaktır.

Araştırmanın Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Alt Problemleri:

1. Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları'nın kuruluşuna ilişkin katılımcılarının görüşleri nelerdir?
2. Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurullarının işleyişine ilişkin;
 - Danışma Kurulu'nun
 - Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu'nun
 - Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu'nun etkililiği ve verimliliği ile ilgili katılımcıların görüşleri nelerdir?
3. Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları'nın il ve ilçe milli eğitim müdürleri tarafından değerlendirilmesine ilişkin katılımcıların görüşleri nelerdir?
4. Eğitim Bölgeleri Eğitim Kurulları'na, bölgelerinde bulunan yerel yönetimlerin, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin katılmalarına ilişkin katılımcıların görüşleri nelerdir?
5. Eğitim bölgelerinde bulunan eğitim kurumlarının yararlanacağı kütüphane, eğitim araçları merkezi ve sosyal tesislerin ortak, etkili ve verimli kullanılması konusundaki katılımcıların görüşleri nelerdir?
6. Eğitim bölgesi sınırları içerisinde çalışan eğitim- öğretim personelinin bölge içerisinde görevlendirilmelerinin işleyişi, etkililiği ve verimliliği konusundaki katılımcıların görüşleri nelerdir?
7. Eğitim Bölgesi içerisinde kalan okul bölgesinin kurulmasına ilişkin katılımcıların görüşleri nelerdir?

Sayıtlar

Araştırma için geliştirilen veri toplama aracı katılımcıların görüşlerinin ortaya çıkaracak niteliktedir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerinin açık ve samimi olduğu varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

2011-2012 eğitim-öğretim yılı, İzmir İli Kent merkezindeki Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yöneticileri ve kurul üyeleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim Bölgesi: Bir koordinatör müdürün yönetiminde Eğitim Bölgesi ve Eğitim Kurulları yönetmeliğine uygun olarak kurulmuş, eğitim hizmetlerinin etkin olarak sunulacağı bölgedir.

Okul Bölgesi: Bir eğitim kurumu için yeter sayıda öğrenci sağlayabilecek yerleşim biriminden oluşan bölgedir.

Kent merkezi: Kent sözcüğü şehir ile aynı anlama gelmekle beraber, en büyük yerleşim yeri olarak tanımlanmaktadır (Dictionnaire Larousse, 1994). Kent merkezi içinde sanayi, ticaret ve yönetsel işlerin yapıldığı yerleşim yerleridir.

Kent Merkez İlçeleri: İdari hizmetlerin tek elden yürütülmesi amacıyla kenti oluşturan ilçelerdir.

Kısaltmalar

KAYA: Kamu Yönetimi Araştırması

MEHTAP: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi

TODAİE: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmaya kaynaklık eden veya destekleyen yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan diğer araştırmalardan örnekler verilmiştir. Araştırmaların içeriği, yöntemleri, bulguları özetlenerek verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar:

TODAİE tarafından (1991) gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA), yönetim sistemimizi geliştirmek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaları ve bunların uygulanma durumları ile var olan sorunlarının saptanmasını ve yönetimde yapılması gerekli yeni düzenlemeleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. KAYA projesinde “merkezi yönetim, yerel yönetimler, taşra ve yurt dışı kuruluşları, Avrupa topluluklarına yönetsel uyum, personel rejimi, mali ve ekonomik kuruluşlar ile bürokratik işlemlerin basitleştirilmesi” konuları 7 alt başlıkta incelenmiş, bu araştırmalarda pek çok araştırmacı görev almıştır. Bu 7 proje birleştirilerek rapor hazırlanmış raporun yönetimini Ergun (1991) yapmıştır.

KAYA projesinin amacı, kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet göreceği bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve önermektir (TODAİE, 1991).

1966 yılında kamu yönetiminde sistem bütünlüğü içinde yaklaşan, TODAİE tarafından hazırlanan ve ilk araştırma olan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma

Projesinden (MEHTAP) 25 yıl sonra KAYA projesi hazırlanmıştır. KAYA bu geçen 25 yıllık sürenin kamu yönetimi üzerinde yaptığı köklü bir araştırmadır.

Raporda yönetimi yeniden düzenleme daha etkili ve daha verimli kamu hizmeti sunabilmek için gerekli düzenlemeler yapmadan bahsedilmiştir. Yönetimde, yeniden yapılanma ile daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir kamu yönetimi sisteminin kurulması amaçlanmıştır.

KAYA raporuna göre merkezi yönetim görevleri yeniden ele alınması, merkezi yönetimin taşra kuruluşları yetki ve görevler açısından güçlendirilmesi, merkez örgütünün eşgüdümü kolaylaştıran bir yapısal geliştirme modeli temel alınması, bürokratik işlemlerin daha hızlı etkili ve nitelikli olması insan kaynağından amaca en uygun biçimde sağlamayı gerektiren bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu, halkın kararlara katılımının olması için yapının oluşturulması, yönetimde genel bir kaynak sıkıntısı olduğu ve gerekli olmadığı halde kaynakların öncelikli olmayan konularda savurganlığa yol açtığı, kamu kuruluşlarında görev- yetki- sorumluluk dengesinin iyi kurulamamış olması, sonuçları ortaya çıkmıştır.

TÜSİAD tarafından ilki 1992 yılında, ikincisi de 1995 yılında genişletilerek hazırlanan rapor “Yerel Yönetimler, Sorunlar, Çözümler” adı ile yayınlanmıştır. Rapor, TÜSİAD adına Yalçındağ tarafından hazırlanmıştır. Raporda yerel yönetimlerin karşı karşıya geldikleri sorunlar incelenmiş, yerel topluluklara hitap edilebilmesi için yeniden yapılandırılmaya yönelik öneriler sunulmuştur. Aynı zamanda, yerel yönetimler ve merkezin taşra yönetim sistemi tanıtılmış, bu sistemlerin sorunları, yerel topluluklara hizmet için geliştirilen model, büyük şehirlerin sorunları ve çözüm önerileri ayrı bölümlerde ele alınarak incelenmiştir. Son kısımda “Hizmet Bölüşümünde Bir Örnek: Eğitim Hizmeti” adlı bir ek bulunmaktadır. Bu bölümde eğitim hizmetlerindeki yetki ve sorumluluk üzerinde uygulamaya dönük ileri düzey merkeziyetçilik anlayışının olduğu belirtilmiştir. Eğitim sisteminin yönetsel sorunlarının dışında, okul yapıları, öğretim programları, öğretmen yetiştirilmesi, ikili öğretim, eğitim amaç ve hedefleri, eğitimin finansmanı vb. konularda da birçok sorunun olduğu belirtilmektedir. Rapora göre:

- Türk eğitiminde yerel yönetimlerin katkısından çok fazla yararlanılmamaktadır.
- Yerel yönetimin güçlendirilmesi ile eğitimde alt yapı sorunları, araç-gereç ihtiyacı, eğitim için mali kaynak sağlama konularında iyileşme sağlanabilir.
- Türk Eğitim Sisteminin yapılanması sebebi ile halk katılımının sağlanmamaktadır.
- Eğitim sürecinin öğretmen- öğrenci- veli kesiminin katılımı yeterince sağlanamamış, dünyadaki uygulamalar ise bunun tersi yönündedir.

Açıklanan eğitim modelinde, özellikle finansman konusunda sorumluluğun yerinden yönetimle giderileceği belirtilmiştir. Yerinden yönetimle vergiler koyma, merkezce tahsis edilen vergilere yüzde ekleme gibi yetkiler tanınması yönünde öneriler dikkate alındığında yeni modelde yerel halkın ilköğretim ve yaygın eğitim için finansmanın sağlanacağı belirtilmektedir. Modelde eğitimin amaçlarının hedeflerinin ilkelerinin saptanması eğitim programlarında bunlara uyulmasının sağlanması, öğretmenlerin yetiştirilmesi gibi temel yetkiler Milli Eğitim Bakanlığında kalmalıdır. Merkez örgütü eğitimin hedeflere uygun yürütülmesi için yerel yönetimleri denetlemelidir (TÜSİAD, 1992).

Bozan (2003), “ Merkeziyetçi Yönetimden Yerinden Yönetime Geçişte Alternatif Yaklaşımlar: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği” makalesinde, Türkiye'nin merkeziyetçi yapısından kaynaklanan yönetim zorluklarını aşmak için yerinden yönetime geçişin zorunluluğu ve bu geçiş için alternatif yaklaşımları ortaya koymayı amaçlamıştır. Ayrıca araştırmacı, Milli Eğitim Bakanlığının merkeziyetçi yapısı ve buna bağlı olarak tekelinde tuttuğu karar verme yetkisini taşra teşkilatlarına devretmesinde veya eğitimde yerinden yönetime geçişte merkez ve taşra teşkilatı arasındaki yetki paylaşımında alternatif yaklaşımları sergilemeyi, bu paylaşımında eğitim bölgelerinin yerini ve fonksiyonunu ortaya koymayı da amaçlamıştır.

Araştırmanın bulgularına göre eğitim yönetimi ve deneticileri merkez teşkilatının yapısının hantallaştığını, eğitim sisteminin sık sık Ar- Ge çalışmaları yapıp sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak bir takım uygulamaların başlatılıp daha sonra iptal edilmesi sonucu istikrarsız bir görüntü sergilediğini, personel

atamalarının siyasi erk altında olduğunu, teknik alt yapı ve uzman yetersizliği olduğunu, eğitim programlarının eskidiğini, eğitim sisteminin işleyişinde mevzuat, yönetim tarzı, personel, bütçe ve alt yapıdan kaynaklanan problemlerin olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarından bir tanesi de MEB’de yetki devrinin gerçekleşememe sebepleridir. Yazar bunun taşra teşkilatından ve merkez teşkilatından kaynaklanan sorunlardan kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Taşra teşkilatında yeterli uzman personel ve alt yapı yoktur. Fakat yetki devrinin yapılmamasında birinci sorumluluk merkez teşkilatına aittir.

Eğitim yönetici ve deneticilerine araştırmacı ankette eğitim bölgeleri kurulması ile ilgili sorular yönelmiştir. Eğitim bölgeleri kurulması gibi konularda görüşler alınmıştır. Araştırmacı tarafından eğitim bölgelerinin ve bölge Milli Eğitim Müdürlüğünün (MEM) gösterildiği bir harita geliştirilmiştir. Bölge MEM’ nin eğitimde merkeziyetçilikten kaynaklı sorunları çözeceği, taşrada uzman ve alt yapı sorunlarını çözeceği vurgulanmıştır.

Yavuz (2001), “Lise Yöneticilerini ve Öğretmenlerini Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri” ni araştırmıştır. Bu araştırmanın amacı, okulların temel işgörenleri olarak yönetici ve öğretmenlerin okulda yerinden yönetim yaklaşımı ile merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi bu belirlemelere göre Türkiye Eğitim Sistemi içinde yer alan okullarımızın yönetiminde yeğlenmesi gereken yönetim yaklaşımının ne olması gerektiğini açığa çıkarılması okul yöneticileri ve öğretmenlerince okul yönetimine katılımcı, demokratik bir sürecin ne kadar önemsendiğini okul yöneticisi ve öğretmenlerin çağdaş yönetim anlayışını ne kadar tanıdıklarının belirlenmesi, okul yönetimlerinde karar verme süresine ne kadar katıldıklarını ve ne kadar katılmak istediklerinin ve bu katılma durum ve isteklerinin onların yeğledikleri okul yönetimi yönelimi ile ne kadar ilgili olduğunun saptanması olarak belirtilmiştir.

Yavuz (2001), bu araştırmayı İzmir İli Büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde yer alan ilçelerdeki genel lise yöneticileri (70) ile öğretmenleri (403) örneklem olarak

almıştır. Araştırma sonucunda lise yöneticilerinin çoğunlukla merkezden yönelimli, öğretmenlerin ise daha çok okul yönelimli olduğu sonucu çıkmıştır. Hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenleri kendileri için okulda yerinden yönetim yaklaşımını “pek çok” düzeyde önemli olarak değerlendirmiştir. Lise yöneticileri merkezden yönetim yaklaşımını “orta düzeyde önemli”, lise öğretmenleri “az düzeyde önemli” olarak değerlendirmiştir.

Lise yöneticileri okulda öğretmenleri, kararlara kattıklarını, daha çok katmak istediklerini; lise öğretmenleri ise kararlara az düzeyde katıldıklarını ve daha çok katılmak istediklerini belirtmiştir. Yönetim yönelimi, okulda yerinden yönetim (OYY) olan lise öğretmenleri okulda karara katılma durumu ve karara katılma isteği boyutlarında yönetim yönelimi merkezden yönetim yönelimli olan lise öğretmenlerine göre daha istekli ve katılımcı oldukları görüşünde olduğu sonuçları çıkmıştır.

Arslan ve Atasayar (2008), “Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri” adlı araştırması ile MEB taşra örgütü yöneticileri ve deneticilerinin iş gören hizmetleri, bütçe hizmetleri, genel hizmetler, eğitim programları ve eğitim ile ilgili hizmetler arasında yerelleşme konusundaki görüşlerini saptamak, eğitim hizmetlerinin yerelleştirilmesi çalışmalarına ışık tutmayı amaçlamıştır.

Araştırmanın evreni 2004-2005 öğretim yılında MEB il milli eğitim müdürlüğünde görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem olarak 400 ilköğretim müfettişi ve 111 eğitim yöneticisi alınmıştır.

Araştırmanın sonucunda eğitim yönetici ve deneticilerinin % 64'ten fazlası MEB'in karar verme yetkisinin üst yönetim birimlerinde toplandığının merkeziyetçi yapı ile işlevlerin yeterince etkili şekilde yerine getirilmediği ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların %70'ten fazlası MEB'in elinde bulunan yetkilerin aktarımına olumlu bakmıştır. %60'dan fazlası yetkilerin aktarılması ile halk arasındaki nüfuzlu kişilerin kendi çıkarları yönünde eğitim yönetimini etkileyeceği ve böylece eğitimde tarafsızlığın güçleşeceğini belirtmiştir. Eğitim yönetimi ve denetçilerinin %60'tan fazlası MEB merkez örgütünün elinde bulunan yetkilerin yerelleştirilmesi

durumunda yerel örgütlerde görevli eğitim yöneticilerinin halk tarafından daha çok ilgi gören hizmetlere yönelmesiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerinden uzaklaşacağı görüşündedir.

Araştırmacı, yerel örgütlere yetki devredilmesi halinde ortaya çıkacak sakıncalı durumların belirlenmesinde eğitim yönetici ve deneticilerinin görüşlerine yer verilmesini önermektedir. Eğitim yöneticilerinin en çok tedirgin olduğu halktaki nüfuzlu kişilerin eğitime yön vermesi konusunda yazar yapılacak hukuki düzenlemeler ile bu sorunun aşılacağını belirtmiştir.

Harktı ve Töremen'in (2004) Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamasının eğitim üzerindeki etkileri ve işleyişinde oluşan sorunları incelemeyi amaçlayan araştırması Afyon il merkezinde oluşturulan dört eğitim bölgesinde bulunan koordinatör müdürler, okul müdürleri, öğrenci kurulları temsilcileri ve zümre başkanları temsilcilerine anket uygulanarak görüşleri alınmıştır. Araştırmada sonucunda koordinatör okullara uygulamanın ek külfet getirdiği, kurullarda alınan kararların sadece görüş ve öneriden öteye gitmediği, alınan kararların üst yönetimlerce yeterince değerlendirilmediği eğitim bölgeleri ile ilgili etkili bir rehberlik sunulmadığı, eğitim bölgelerinin ve eğitim kurullarının öğretmenler arasındaki iletişimi ve kaynaklarının verimli şekilde kullanımını sağlamadığı ve eğitim bölgelerinde yer alan okullar arasında etkili bir iletişimin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şişman ve Turan (2003), "Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları" adlı çalışmalarında, eğitimde yerelleşme konusunu teorik bir düzlemde ele almışlardır. Türkiye'de siyasi otoritenin bu konudaki çabalarına ışık tutmak amacı ile göz önünde bulundurması gereken hususları özetlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmada dünyada geçen yüzyılın özellikle ikinci yarısında eğitim yönetiminin merkeziyetçilikten uzaklaşarak karar verme sürecinde yeniden yapılandırılması ile geniş ölçekli bir katılımın sağlanması yönünde çabaların oluşmaya başladığı belirtilmiştir.

Şişman ve Turan bu çalışmalarında Türkiye ve gelişmiş ülkeleri karşılaştırarak, Türkiye'de eğitimin aşırı derecede merkezi bir biçimde planlanmakta ve

yürütülmekte olduğunu belirtmiştir. Türk eğitim sisteminde yetki devri konusundaki en önemli adımın 1999 yılında hazırlanan bir yönerge ile illerde eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları oluşturulması olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada bazı kavramlara açıklık getirerek yeniden yapılanma, okul merkezli yönetim, yerinden yönetim açıklanmıştır. Yerinden yönetimin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Yerinden yönetim kapsamında yapılan tartışmalar 4 boyutta incelenmiştir. Merkezi yönetim, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, eğitim finansmanı, öğrenmenin bağlam ve içeriği konularında açıklamalara yer verilmiştir.

Uysal (2003), “Eğitim Yönetimi ve Üniversitede Demokratik Yapılanma” sempozyumunda yayınladığı makalesi ile eğitim yönetiminde demokratikleşmeyi irdelemiştir. Eğitim hizmetini yürütecek kesimin devlet mi, piyasa mı olacağı; bu hizmetin merkezi bir yapıda mı yoksa yerelleşmiş bir yapıda mı daha etkin ve verimli yönetileceği gibi tartışmaların kısır bir döngüde olduğunu belirtmiştir. Eğitim sistemimizin demokratik işleyişe kavuşturulması için eğitimin merkeziyetçi yapıdan kurtulması gerektiği üzerinde durulmuştur. Yazar Türkiye’de yerelleşme tartışmalarının yeni olmadığını, yerelleşme deneyim ve söylemlerini 3’ e ayırmıştır. Bu 3 dönem cumhuriyetin kuruluşundan 1970 yılına kadar olan dönem, 1970- 80 arası ve 1980’den sonraki dönemdir. Eğitimin merkeziyetçi yapısı kaynakların eşit dağılımını sağlayamadığı, birçok ülkede de merkeziyetçiliğin olumsuz sonuç getirdiği belirtilmiştir. Ancak yazar, merkeziyetçilikten tamamiyle uzaklaşmanın Türkiye için mutlaka demokratikleşmeye yol açacağını söylemenin de yanlış olduğunu belirtmektedir. Toplumun bütününün yönetiminde halkın kendini doğrudan yönetmesinin önünü açacak yerel meclisler ve yerel yönetim organlarının oluşturulmasını esas alan; yerel kaynakların kullanımında ve yatırımların planlanmasında öncelikle yerel yönetimlerin söz ve karar sahibi olduğu demokratik bir yönetsel/ siyasi yapıya ihtiyaç olduğuna değinilmiştir.

Uysal (2003), Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısını tanımlamıştır. Hiyerarşinin en üst basamağında olan Bakanın alacağı kararların, siyasi partinin eğitim politikasından, hükümetin tutumundan. Bakanın danışmanlarından ve geçmiş mesleki tecrübelerinden etkileneceği, bu karardan en çok etkilenecek olanların etkin olarak katılımlarının olmaması, mevcut eğitim sistemlerinin demokratik bir yapı

özelliği gösterdiğine belirtmiştir. Yazara göre taşra örgütleri sadece kararın uygulayıcısı olmakta, bölgelerde yaşayanlar yapmak istedikleri değişiklikler görmezden gelinmektedir. Taşra kesiminin eğitimden beklentileri ve istekleri yönetimin istek ve beklentileri ile eşit olarak değerlendirilmelidir. Okullarda ise öğrencilerin katılım konusunda düşünceleri geliştirilmelidir. Oysa okullarda kurulacak kollar bile merkez tarafından belirlenmiştir. Yazara göre var olan eğitim sistemindeki hiyerarşik düzen yerine yatay örgütlenmeye geçilerek kurul yönetiminin kurulması gerekir. Böylece eğitim sürecindeki iletişim yukarıdan aşağıya doğru değil de aşağıdan yukarıya doğru ve çok kanallı işlemeye başlayacaktır. Eğitimde yerleşme sonucunda, eğitim kurumları gereksinimlerine yönelik plan ve programlarını düzenleyebilecek, eğitim harcamalarının karar ve denetimleri merkez yönetimlerin elinden alınacaktır.

Demokratik yönetim birimlerinden birisi olan katılnalı yönetim konusunda Özden (1996), “Okullarda Katılnalı Yönetim” isimli bir araştırma yapmıştır. 1995-1996 öğretim yılında Kırıkkale il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 100 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada okuldaki idarecilerin hangi sıklıkta kendi görüşlerine başvurduğu, okullarda kararların alınış şekline ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin rol algılarını ölçme amacıyla anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, okullarda karar sürecine katılmanın sıklığı konusunda verilen yanıtlardan öğretmenlerin çoğunun (%60) “oldukça sık” ya da “ilgili her konuda” okul yönetimine katıldıklarını belirtmiştir. Ancak araştırmacı bu katılmanın derinliğini incelediğinde, kararların nasıl alındığı sorulduğunda çoğunlukla kararların ya tamamen idareciler tarafından alındığı ya da idarecilerin kendi aralarında kararlaştırdıktan sonra öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin rol algılarını incelediğinde ise öğretmenlerin rol algılarını yüksek olduğu, rol algıları ile karara katılma arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna varmıştır.

Kocabaş ve Gökbaş (2002) orta öğretim kurumlarında karara katılma konusunda okul yöneticilerinin ve öğretmen görüşlerini araştırmışlardır. Eğitim yöneticilerinin karara katılmanın önemine ne ölçüde inanmakta olduklarını ve eğitim yöneticileri kurumlarında çalışanların karar sürecine katılmada ne ölçüde imkan

verdiklerini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma Elazığ ilinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda okulda yapılan kurul toplantılarında kararların oy birliği ile alınmasına, okuldaki etkinliklere seçilirken düşüncelerinin alındığına inanılmaktadırlar. Mesleki kıdem açısından genç öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanırken, daha ileri kıdemdeki öğretmenler bu konuya inanmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ise yüksek oranda karara katılmanın önemine inandıklarını belirtmişlerdir. Okullarda mesleki ünvanı ne olursa olsun herkesin düşüncesini serbestçe ifade edebileceği görüşüne mesleki kıdemi az olan yöneticiler katılırken daha kıdemli olanlarıyla öğretmenler kararsız kalmışlardır.

Atay (2010), 9. Sınıf Öğretmenliği Eğitim Sempozyumu'nda "Yerel Yönetimlerin Eğitim Yönetimine Katkısı" isimli makalesini sunmuştur. Çalışmasında Türk Eğitim Sisteminin sorunlarla karşı karşıya olduğunu bunun aşırı merkeziyetçilik ve merkez teşkilatının çok fazla büyümesinden kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı makalesinde yerel yönetimlerin eğitim ile ilgili katkılarına neden gereksinim duyulduğunu, bu gereksinimlerin neler olabileceği ve bu katkıların olası sonuçlarını ele almıştır. Sonuç olarak araştırmacı, Türkiye'de yerinden yönetim kurumlarının yeterince güçlü olmadıkları ve mali açıdan sıkıntılarla karşı karşıya olduklarını, şu an yerel yönetimlere görev ve yetki aktarılması beklentileri tersine var olan dengesizlikleri arttırabilir ya da beklenmedik olumsuzlukları arttıracağını belirtmiştir.

Aytaç (2000), yaptığı araştırmada, okul merkezli yönetim yaklaşımının Türk Eğitim Sisteminin ortaöğretim kademesinde (genel, teknik-endüstri meslek ile özel liseler) uygulanabilirliği ortaya koyarak, bu yaklaşıma ilişkin bir model geliştirmiştir. Araştırmasında diğer ülkelerin eğitim sistemlerinden bahsederek, okul merkezli yönetim uygulamalarını belirtmiştir. Araştırmasının amacını, okul merkezli yönetim yaklaşımının genel, teknik- endüstri ve özel liselerde uygulanabilirliğinin ortaya koymak olduğunu belirtmiştir. Araştırmasının evrenini 1998- 1999 eğitim öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki genel, teknik ve endüstri meslek ile özel liselerdeki okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları)

ve öğretmenler olarak belirlemiştir. Örneklemini ise bu liselerdeki 894 okul yöneticisi ve öğretmenden oluşturmaktadır.

Araştırmanın bazı sonuçları şöyledir: Okul merkezli yönetim uygulamasına yönelik olarak okulların stratejik planlama, okul gelişim planı, vizyon ve misyon değerlerinin genel, teknik ve endüstri meslek liselerinde geçerli olmadığı, özel okullarda bu ölçütlerin tam olmasa da geçerli olduğunu belirlenmiştir. “Okul merkezli yönetim”in ve “Geleceğin Okulu” nun temel değerleri, genel hizmetlere ilişkin işlerinde, işgören hizmetleri boyutuna ilişkin okul toplumu üyelerinin etkili olmasını öngören ölçütler, öğrencilere yönelik hizmetler vs. genel, teknik ve endüstri meslek liselerine oranla özel okullarda daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Okul merkezli yönetimin okul toplumu üyelerinin katılımıyla bütçe geliştirme sürecinin, eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik ölçütlerin okulda geliştirilmesi, genel, teknik ve endüstri meslek ve özel liselerde uygulanabilmesi geçerli değildir. Genel, teknik- endüstri meslek liseleri yöneticilerinin sahip olduğu öğretimsel, katılımcı, yetkilendirici, vizyoner ve yeniliklere açıklık özelliklerinin özel lise yöneticilerine oranla daha az olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin karar alma ve uygulama sürecine katılımı yeterli düzeyde görülmemiştir. Oku- çevre ilişkisini sağlamaya yönelik bilincin özel liselerde olduğu diğer liselerde olmadığı belirtilmiştir. Okul sisteminin değerlendirme sürecindeki klinik denetim uygulamalarının gerçekleşmediği ortaya çıkmıştır. Geliştirilen okul merkezli yönetim modeline genel, teknik ve endüstri meslek liseleri okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı belirtilmiştir.

Türkoğlu (2004), “Eğitimde Yerelleşme Sorunlarına Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ve Yerel Yönetim Yasa Tasarısının Getirdiği Çözümler Konusunda Yerel Yöneticilerin Görüşleri” ni araştırmıştır. Bu kapsamda, il özel idare, belediye, il ve ilçe milli eğitim yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yerel yöneticilerin yasa tasarıları hakkındaki görüşlerinin, MEB taşra örgütünün, İl Özel İdaresine (İ.Ö.İ.) devredilmesine, İ.Ö.İ.’nin mevcut yapısının iyileştirilmesi gerektiğini, bu devir sürecinin bir geçiş dönemi ile birlikte pilot uygulama ile yapılması gerektiğini, yerel yönetimlerin (özellikle taşra) kaynaklarının az ve arttırılması gerektiğini, MEB’ in mevcut denetim uygulamalarında sorunların

bulduğunu ve Sayıştay'ın bu yeni denetim uygulaması çerçevesinde yapılandırılması gerektiği noktalarında birleştikleri ortaya çıkmıştır.

Yalçinkaya (2004), “Okul Merkezli Yönetim” isimli araştırmasında okul merkezli yönetim yaklaşımının, Türk Eğitim sistemine uygulanabilirliğini irdelemiştir. Çalışmasını 1999- 2000 eğitim öğretim yılında E.Ü. Eğitim Fakültesinde “Yönetici Eğitimi” programına katılan 132 yönetici adayına Aytaç'ın (2000) okul merkezli yönetim anketini uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, araştırma grubunun okul merkezli uygulamasına olumlu baktığı, okul yönetim boyutlarında işgören hizmetleri, bütçe ve eğitim programları boyutuna ilişkin ölçütlerin, genel liselere oranla ilköğretim okullarında daha fazla yer aldığı, okul merkezli yönetim modelinin geliştirilmesine ilişkin gruplar arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark görünmezken, görev değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Araştırmacı bulgularında müdür yardımcıları yönetici adaylarının, öğretmen yönetici adaylarına göre okul merkezli yönetimini daha yüksek oranda benimsediklerini belirtmiştir.

Özdemir (1996), okulu yenileştirme yaklaşımlarından birisi olan “okula dayalı yönetim” makalesini yayınlamıştır. Çalışmasında okula dayalı yönetim tanımını yaparak, bu uygulamanın olumlu tarafları, olumsuz taraflarından bahsetmiştir. Makalesinde okula dayalı yönetimin (ODY) uygulaması aşamasında bir takım engellerin ortaya çıkmasının mümkün olduğunu belirtmiştir. Bu makalede Özdemir, ODY' in olumlu olumsuz yanlarının ülkemize yönelik sorunlar olmadığını ancak ülkemizde bu gelişmelere duyarsız kalarak eğitim sorunlarını çözmesinin mümkün görünmediğini belirtmektedir.

Şahin (2003), okul merkezli yönetim uygulamaları hakkında araştırma yapmıştır. Merkezîyetçi olan ve toplumun gereksinimine yanıt veremeyen milli eğitim sisteminin yapı ve işleyişinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Çalışmasında okul merkezli yönetimin ne olduğu, önemi, yararı ve sınırlılıkları, gelişmiş ülkelerde okul merkezli uygulamaları ile Türk Eğitim sistemindeki okulların yerlerini ele almıştır. Şahin (2003), araştırma sonucunda Türkiye’de okul merkezli yönetime geçişte okullar bölgelere ayrılmalı ve pilot bölgeler üzerinde uygulamaya geçilmesi gerektiğini, Bölgeleri seçmede bölgenin toplumsal, sosyo- ekonomik yapısı göz

önünde bulundurulmalıdır diye belirtmiştir. Türkiye’de yeniden yapılanmanın gerekliliğine inanarak, profesyonelce hesaplanarak, uzman görüşleri alınarak ve dikkatle yapılması gerektiği üzerinde durmuştur.

Uygun (2004), İlköğretim Okul Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri (Çanakkale Örneği)’ ni araştırmıştır. Uygun, eğitim sistemi içerisinde önemli bir yeri olan okul örgütünde alınacak karar ve uygulamaları, okul içerisinde bulunan tüm bireyleri etkilediği için okul müdürünün söz konusu kararları alma ve uygularken ortaya koyacağı tutum ve davranışların önemini belirtmiştir. Araştırmasını Çanakkale il merkezinde bulunan 15 ilköğretim okulunda 1. ve 2. kademe öğretmenlerine anket uygulayarak yapmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretmenleri yönetime katma yeterliliklerinin yeterli düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert (2008), liselerdeki öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin görüşleri araştırmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenler kurulu toplantılarının genel olarak orta düzeyde etkili olarak değerlendirildiklerini belirtmişlerdir. Oysa eğitim- öğretim açısından okulların bir karar organı olarak nitelendirilebilecek bu kururların ve toplantıların etkili biçimde yürütülmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Zoraloğlu, Şahin ve Fırat (2005), “İlköğretim Okullarının Kaynak Sorunu” makalesinde, eğitime ayrılan kaynakların her geçen gün azaldığına, özellikle ilköğretim okullarının büyük sorunlar yaşadıklarına değinmişlerdir. Bu çalışmalarında araştırmacılar, okulların gelir ve giderlerini inceleyerek gelirlerin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadıklarını belirlemişlerdir. Araştırmanın sonucunda ise, ilköğretim kurumlarının temel ihtiyaçlarının kamu tarafından yeterince karşılanmadığı, gelirlerden de en çok bağış, kantin ve kira gelirleri, anasınıfı ücretlerinin yer aldığı sonuçları ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin çoğunluğunun elde ettikleri gelirlerin gereksinimlerini karşılamadıkları düşüncesinde oldukları belirtilmiştir.

“İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları” isimli araştırması ile Korkmaz (2005), ilköğretim okullarının eğitim hizmetlerini sunmaları için gerekli olan parasal kaynağın sağlanmasında ciddi problemler yaşadıklarını belirtmiştir.

Araştırmacı okulların gelir durumuna etki eden en önemli faktörün, okulun bulunduğu bölgenin ve velilerin sosyo- ekonomik durumlarının olduğunu, okul müdürlerinin de okulların gelirlerini arttırmak için içinde buldukları koşullara göre farklı yollar denediklerini belirtmişlerdir. Sonuç olarak araştırmacı, okul yöneticilerinin okulun temizlik gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için okulların imkanlarını kullanmaları gerektiğini söylemiştir. Bu sorunun çözümündeki en etkili yöntemin ise okulların mahalli idarelerinin aldıkları vergilerden belli bir düzenleme ile bir miktar o bölgenin eğitim kurumlarına verilmesi önerisini getirmiştir.

Özdemir ve Cemaloğlu (1999), “Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri” adlı bir makale yayınlamışlardır. Toplumda meydana gelen değişmelerin eğitime yansması sonucu eğitim örgütlerinde değişim modellerini uygulama zorunluluğundan bahsetmişlerdir. Türk Eğitim Sistemi’nin katı merkezîyetçi yapısını tanımlayarak bu sisteme uygun değişim modeli açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmalarında dört tane eğitimde değişim modeline yer vermişlerdir. Bu dört modelin Türk Eğitim Sistemi’ne en uygun olanı tanımlanırken eğitim sistemimizin yeniden yapılanması ile nasıl modeller uygulanacağı konusunda sonuca varmışlardır.

Özdemir ve Cemaloğlu (2000), Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma makalelerini yayınlamışlardır. Karara katılmanın eğitim kurumlarında tüm iş ve eylemlerinde işe koşulabileceğini yazmışlardır. Yazarlara göre; öğretmenlerin yaptıkları işten doyum elde etmek, eğitim örgütleri ile bütünleşmelerini sağlamak karara katılmak ile mümkündür, okul yöneticileri öğretmenleri karara katılmaya teşvik etmelidir. Böylece öğretmenler okulda alınan yenileşme ile ilgili kararlara da katılmış olacaklardır. Okulda karar katılan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olması beklentileri vardır. Karara katılan öğretmenler bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları dengeleme yoluna gidebilir. Bunun için okullarda demokratik ortamlar yaratılmalıdır.

Güçlü (2000), “Okula Dayalı Yönetim” makalesinde, okula dayalı yönetim modelinin son yıllarda ki en önemli yeniliklerden birisi olduğunu belirtmiştir. Makalesinde karar verme yetkisinin okullara devredilmesini, okul çevresinin güçlendirilmesini, yönetim etkinliğinin artırılması, merkezi otoritenin azalması gerektiğini vurgulamıştır. Okula dayalı yönetimde kararların ortak alınması

önemlidir. Yazar merkezi yönetimin yetersizliğinden dolayı genel yönetimdeki tikanıklığı aşmak için, yerel yönetimlere daha fazla yetki aktararak güçlendirilmeye çalışılması gerektiğini belirtmiştir.

V. Ulusal Eğitim Kongresinde Özcan ve Şeren (2010), “Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Karar Verme Sürecine Katılımlarının İncelenmesi (Beypazarı Örneği)” isimli araştırmalarını sunmuşlardır. Bu araştırmanın amacını, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okullarında kendilerin ilgilendiren konulardaki kararların alınması sürecine ilişkin algılarını, katılma isteklerine ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin birbirleri ile ve kişisel değişkenleri ile ilişkilerini belirlemek; ortaöğretim kurumlarımızdaki karara katılma süreçleriyle ilgili güncel veri elde etmek olarak tanımlamışlardır. Araştırma Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin geneli, kararlara düşük seviyede katıldıklarını, yüksek seviyelerde de katılmak istediklerini belirtmiştir. Öğretmenler, öğretimsel boyuttaki kararlara yönetsel boyuttaki kararlardan daha çok katılmakta ve daha çok katılmayı istemektedir. Öğretmenlerin mezun oldukları okulun türünün, branşlarının, görev yaptıkları okulun türünün ve cinsiyetlerinin farklı olması, okul idarecilerince kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılma durumlarında ve katılma isteklerinde önemli farklılık yaratmamakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yau ve Cheng (2011), “Hong Kong İlköğretim Okullarında Anahtar Bir Öğe Olan Okula Dayalı Yönetimin Yöneticiler ve Öğretmenler Tarafından Algıları” makalesinde Hong Kong’daki okullardaki okula dayalı uygulamaların nasıl etkili olduğunu öğrenmeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında nitel yöntem kullanılarak 9 öğretmen ve 9 yönetici görüşmelere yanıtlar vermiştir.

Araştırmacılar 1980’ den sonra okullara bütçe sisteminin, eşitliğin, etkililiğin, özgürlüğün ve okulların seçme şansının zayıflamasından dolayı eğitim sisteminin yargılandığını belirtmiştir. Aynı zamanda okullarda karar alma politikalarına katılım

için insanlar teşvik edilmiştir. Yöneticilere kendi liderliklerini göstermeleri için şans tanınmıştır. Öğretmenler çalışandan çok okulun ortağı olmuşlardır.

Eğitim bakanlığının 1991 yılında Hong Kong'ta başlatmış olduğu okula dayalı yönetim modelini yayınlamalarından beri Hong Kong'ta ki okul yönetiminin geliştirilmesi için iç kontrol yönetimi modelleri geliştirilmiştir. Yazarlara göre, okula dayalı yönetim öğretmenlerin demokratik okul yönetimi algılarından daha aktif durumdadır. Bu yüzden yöneticiler, öğretmenler ve aileler okul yönetiminin merkezine uyum için geleneksel rollerini değiştirmek zorundadır. Öğretmenler okulun ortağı olmak için rollerini değiştirmek durumundadır ve öğretmenler okul politikaları içindeki karara katılmada veliler ve yöneticiler gibi sorumluluk almak zorundadır. Öğretmenlerin okul politikası içindeki karara katılma algısındaki değişimlerle onların okula daha çok ait olmalarını işten doyumlarının yükselmesine ve okul yönetiminin etkili olmasını sağlar. Araştırma sonuçlarında ise ilköğretim okullarında okula dayalı yönetimin başarılı uygulamalar için geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Fullan ve Watson (1999), öğrenme sonuçlarını geliştirmek için okula dayalı yönetimi kavramsallaştırma konulu bir makale yayınlamışlardır. Eğitimin yerinden yönetimi dünya çapında bir olgudur. Fakat bu olgu ortaya çıkardığından daha fazlasını gizlemektedir. Yerinden yönetimin bazı otoriteler için devrim olduğunu belirtiyorlar. Fakat iki büyük problemden bahsediliyor. Birincisi, her koşulda otoritenin görünüşü bölgesel ve merkezi seviyede tutulur. Bu sebeple yerinden yönetim yanlış adlandırmadır. İkincisi, yerinden yönetim ortaya çıktığında, genellikle yapısal bazı öğeler ortaya çıkar (bölgeye dayalı yönetim kurulları gibi).

Bimber (1993) "Okulda Yerinden Yönetim: Bürokrasi Araştırmasından Dersler" adlı makalesini yayınlamıştır. Makalesinde yerinden yönetime açık bir tanımlama getirmeyi amaçlamıştır. Yerinden yönetme, Amerika'daki eğitim reformu hareketlerinden biri olmuştur. Yerinden yönetim kavramı yazara göre daha az bürokratiklik, daha az hiyerarşi, halkın okul yönetimindeki etkisi, öğretmenlerin profesyonelleşmesi, etkili okul hareketleri ve bağımsızlık hareketleri anlamına gelmektedir ve bunlar okulun yararına olan girişimlerdir. Fakat yazar, eğitim reformcuları açısından yerinden yönetimin gerçekten neyi gerektirdiği konusunda

belli başlı anlaşmazlıklar içerdiğini söylemektedir. Bazıları için yerinden yönetimin anlamı, okullardaki idare için yeni odaklanmalarla ilgili amaçlar edinmek iken, diğerleri için öğretmenlerin okul yönetiminde dominant rol oynamasına izin vermek, başkaları içinse yerinden yönetime temel olarak aile ve toplum katılımındaki artışı ya da idari personel oranındaki azalmadan fazlasını işaret eder. İnsanlar yerinden yönetimden şu şekilde bahsederler:

- Küçük organizasyon birimleri oluşturmak
- Hiyerarşi ve kırmızı bandı azaltmak
- Karar oluşturma paylaşımı oluşturmak
- Yerel özerkliği arttırmak

Drury (1999), “Okulda Yerinden Yönetimin Yeniden Yapılanması: Okulda Yerinden Yönetimin Gelişim İçin Okul Yönetim Rehberi” makalesinde merkezden yetki vererek karar alma hareketini eleştirmektedir. Okulda yerinden yönetim ile birkaç soruya dikkat çekilmiştir:

- Okulda yerinden yönetimin amaçları nedir ve bu amaçlar öğrenci performansında artış beklentisiyle tutarlı mıdır?
- Okulda yerinden yönetimin teorik amaçları nelerdir ve bu okul merkezli yönetim teorisi öğrenci performansı ile bağlantılı mıdır?
- Okulda yerinden yönetim programları tam olarak nasıl yerine getirildi?
- Öğrenci başarısında pozitif etki ihtimalini arttırmak için okulda yerinden yönetim nasıl uygulanabilir?

Yazar makalesini 4 bölümden oluşturmuştur. Birinci bölümde, okulda yerinden yönetimin tanımını, amaçlarını ve teorisinin altını çizmiş, ikinci bölümde tasarımı ve yerine getirme (gerçekleştirme) sınırlarını vurgulayarak, Amerika’da okullarda sürekli uygulanan okulda yerinden yönetime odaklanmıştır. Üçüncü bölümde, teklifi sunulan okulda yerinden yönetim modelinden (okulda yerinden geliştirme) bahsedilmiş, dördüncü bölümde de okul yönetimlerine bu yeni yaklaşımı gerçekleştirmede rehberlik sağlanmıştır.

Bu makalede yazar okulda yerinden yönetimin okul performansını geliştirmede etkisiz olduğuna katkıda bulunacak faktörleri incelemiş ve okul merkezli yönetimin

yeniden yapılmasını öneren yeni yaklaşımları incelemiştir. Ön görülen bu model okulda yerinden geliştirme (school- based improvement-SBI) olarak adlandırılmıştır. Bu model var olan teorinin inşası, özel sektörden dersler, okul- eyalet kararları oluşturma ve öğrenci sonuçları arasında daha anlamlı bağlantılar kurmadaki güncel uygulamalardır. Yazar okulda yerinden geliştirmeyi yerel eğitim reformu olarak adlandırır ve Amerika'daki okul bölgelerinde güncel olarak uygulanan okul merkezli yönetimin iyi nitelendirilmiş alternatifi olduğunu belirtmiştir.

Yazara göre, A.B.D.'deki devlet okullarına verimlilik yönünde sürekli artan bir baskı vardır. Bu sebeple değişim ya da en azından değişim görüntüsü Amerika halk eğitimi için önemli bir özellik olmaya başlamıştır. Okulda yerinden yönetim reform olarak bölge ve okul seviyesinde yeniden yapılanmayı, bu değişimin etkisi olarak geniş geçerlilik kazandırmayı amaçlar. Fakat Amerika üzerindeki okullarda 10 yılı aşkın süredir uygulanan okulda yerinden yönetim uygulamaları öğrenci başarısını arttırmada büyük oranda etkisiz kaldığını belirtmiştir. Yazar diğer birçok araştırmanın raporlarını örnek vererek okulda yerinden yönetimin öğrenci başarısı üzerine bir artış olduğu bulgusuna rastlanmadığını belirtmiştir. O yüzden bu modelin okullar üzerinde test edilmeden ve olumlu sonuçlar vermeden uygulamasını zamansız olarak belirtmektedir.

Van Alfen (1992), "Kırsal Eğitimdeki Müfredatsal Büyümeğe Uyarıcı Olarak Politika" isimli makalesinde kırsal bölgedeki öğretmen ve idarecileri de içeren okul yönetim kurulları eğitimde uygun politika geliştirme ile toplumu etkilemede eşsiz fırsata sahip olduğunu belirtmektedir. Yazara göre, bu politikayı geliştirmek için politika yapımcıların şunlara dikkat etmesi gerekir:

- Uygun politika için ilgili grupların bilgisini almak
- Uygulamadaki bireylerin rolü ile ilgili objektif ifadeler yazmak
- Politikaların dağıtımını ve okul yönetimine öneriler
- Okul yönetimi tarafından politika denemelerindeki eksiksiz uygulamalar

Okulları güçlendirmek için okullar değişime açık olmalıdır. Öğretmen ve idareciler ortak amaçlar için birlikte çalışmalıdırlar. Güçlendirme çalışmaları okulda öğrenciler ve personeli uzaklaştırmayı değil, yaklaşma gibi pozitif katılım

hareketlerini destekler. Güçlendirmeye dayanmak ve karar vermeyi paylaşmak, politika geliştirmeyi, öğrenci için temel fonksiyonlu öğrenme çevresini geliştirmede büyüyen bir kapasiteye sahiptir. Politika gelişiminin devam eden süreci ve düzeltilmiş baskısı seçmenlerin yerel eğitim yönetiminde liderlik almaya başlamasını içerir.

“Okulda Yerinden Yönetim Nasıl Düzenlenir?” kitabında John PRASCH (1990), yöneticilerin yerine getirmeleri gerekenleri bir araya getirmiştir. Kitap aşağıdaki başlıkları kapsayan beş bölümden oluşmuştur:

- Okula dayalı yönetimin olumlu ve olumsuz yönleri
- Yerine getirmedeki engeller
- Eğitim ilişkileri yönetimi
- Liderlik rolü
- Yerine getirme mekanizması
- Amaç oluşturma
- Bütçe
- Personel tahsisi
- Müfredat programı gelişimi
- Bilgi paylaşımı

Özetle yazar kitabında, 1980’lerden başlayarak 1990’ a kadar olan süreçte okula dayalı yönetimin gelişimini anlatmış, neden okula dayalı yönetim sorusunun cevabını aramıştır. Okuldaki yönetim kurularının oluşumlarını görevlerini belirtmiş, okulların misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesi konularına değinmiştir. Yazar ayrıca okul bütçesinin inşasından ve kontrollerinden bahsetmiştir. Buna yönelik örnek politikalar oluşturmuştur.

Lashway’in (2001) “Okul Yönetim Politikasının Öğrenci Başarısını Arttırmadaki Etkisi” makalesini “The Educational Resources Information Center” (ERIC) isimli elektronik veritabanı tarafından özetlenmiştir. Yazar makalesini beş soruya cevap arayarak yazmıştır. Bu sorular

- Yönetim öğrenci başarısını etkileyebilir mi?

- Yönetim politikasının rolü nedir?
- Yönetim öğrenci öğrenimini etkilemede politikasını nasıl kullanır?
- “Sınıfta kalan öğrenci yok” politikasıyla yükselen sorun nedir?
- Yönetim politikası öğrenci başarısında fark yaratır mı?

Lashway, başarı oranı yüksek olan bölgelerde yöneticilerin öğrencilerin başarı kapasitelerinin olduğuna, başarı oranı düşük bölgelerdeki yöneticilerin ise öğrencilerin öğrenme limitlerinin sınırlı olduğunu düşündüklerini belirtmiştir. Başarı oranı yüksek bölgelerdeki yöneticiler liderliği paylaşma, devamlı ilerleme, personel gelişimi ve veri merkezi karar üretme gibi politikaları benimsediklerini belirtmiştir. Yönetim politikalarının yeri değişmiştir. Geleneksel politikaların rolünde düzenlemeler yapılmıştır.

Handerson (1993), “Kalite doğrultulu Gelişme: Okul Merkezli Karar Vermenin Başarı Hikayesi” isimli bir çalışma yapmıştır. Bu makalesi Montgomery’de (New Jersey) bir kasaba okuluna atanan yöneticinin deneyimlerini anlatmaktadır. Refah düzeyi yüksek olan bu okulda çalışanlardan kaynaklı sorunlar olduğu belirtilmiştir. 1990 yılında atanan yönetici çalışma hayatının 20 yılında ilk defa okul bütçesi ile ilgili ret cevabı almıştır. Yaşadığı problemlere rağmen yönetici, Montgomery Kasaba Eğitim Kurumu ile birlikte eyalet merkezli yönetimin ikinci basamağı olan okula merkezli karar üretme işlemini başlatmıştır. Okul ortamını incelemesiyle birlikte bölge eğitim personelinin bir kısmının iletişim ve karar üretme teknikleri eğitimi almasını sağlamıştır. Bunun yanında yönetici, her okulda personelin karar üretme ve önerilere katılma konusunda yüreklendirmelerini sağlayacak kalite merkezleri kurmuştur. Müfredat danışma kurulu, personel, aile ve öğrencileri kapsamaktaydı. Bölge prosedürlerine değişiklik önermek, işyeri sorunlarını tartışmak, profesyonel ve amatör personel fırsatlarını desteklemek için tavsiye grupları kurmuştur. Yöneticinin bu çabaları başarıyı desteklemiştir. Personel davranışlarında iyileşme sağlanmıştır.

Dlugosh ve Sybouts (1994), “Gözlemciler ve Okul Yönetim Üyeleri Okullardaki Yeniden Yapılanmaya Nasıl Bakıyor?” makalesini yayınlamışlardır. Bu makalede 7 bölgedeki (Missori, Iowa, South Dakota, Nebraska, Kansas, Colarado, Wyoming) 362 okuldan okul yönetimi ve okul bölgesi deneticilerine yapılan anket

çalışmalarının bulgularını gösterilmektedir. Çalışmanın amacı şu şekilde özetlenmiştir:

- Yapılan okul yapılanmasının başarısı nedir?
- Okul yapılanmasında önemli içerik olarak gösterilen nedir?
- Yeniden yapılandırmayı etkileyecek faktörler nelerdir?
- Devam etmekte olan (güncel) eğitimsel ya da politik vurgulamalar nelerdir ve bunların yeniden yapılandırma ile ilişkisi nedir?

Ulaşılan sonuçların yaklaşık %74'ü deneticiler ve %40' ı da okul yönetim üyelerine aittir. Sonuçlar iki grubunda okulun yeniden yapılanmasında aynı düşüncelere sahip olduğunu göstermiştir. Bu iki grup okul reformu ve reformu etkileyen faktörlerin tanımında kullanılacak anahtar kelimeler konusunda da hemfikre sahiptirler. Sonuç merkezli eğitim, stratejik planlama, toplu öğretim, okul merkezli kararlar üretme ve toplam kalite yönetimi, okulda yapılanma tanımlarının en belirgin 5 tanımlayıcısıdır.

Genelde daha küçük okulda çalışanlar, yeniden yapılanmaya büyük okullardakine göre daha az olumlu bakmışlardır. Tuhaf bir şekilde katılımcıların çoğu yapılandırmanın sonuçlarını algılasalar da sadece %4'den biraz daha fazlası eğitim sisteminin mevcut parçalarının tümünün ya da büyük bir kısmının değişmesinin farkındadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve veri çözümleme teknikleri açıklanmıştır.

Araştırma Modeli:

Araştırma genel tarama modelindedir. Araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir (Selltiz, Jahoda, Deutsch ve Cook, 1959: 50, Akt: Karasar, 2009: 76). Tarama modeli geçmişte veya halen var olan durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2009: 77). Genel tarama modeli ise, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2009: 79).

Araştırma betimsel araştırma niteliğinde olan bir araştırmadır. Araştırmada nitel yöntem kullanılacaktır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal bir sürecin izlendiği ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 39).

Evren

Araştırmanın evreni İzmir ilinde kent merkezinde bulunan ilçelerin eğitim bölgelerindeki okul müdürleridir. İzmir kent merkezinde 12 ilçe bulunmaktadır.

MEB'in 1999 yılında çıkarmış olduğu Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönergesine göre nüfusu 30.000' den az olan ilçelerde bir eğitim bölgesi kabul edilmiş, nüfusu 30.000'den çok olan bölgelerde ise bölgenin okul türleri, öğrenci sayıları, okulların donanımı ile diğer tesislerin kapasiteleri, ulaşım kolaylığı, coğrafi bütünlük, iletişim ve koordinasyon kolaylığı gibi özellikler dikkate alınarak ilçeler bölgelerine ayrılmıştır.

İzmir kent merkezinde bulunan 12 ilçe19 eğitim bölgesine ayrılmıştır (Tablo 1). İzmir kent merkezindeki bu 19 eğitim bölgesi alt evren olarak düşünölmüştür.

Tablo 1

İzmir Kent Merkezi İlçeleri Eğitim Bölgesi Sayıları

İlçe Adı	Eğitim Bölgesi Sayısı
Balçova	1
Bayraklı	3
Bornova	2
Buca	2
Çiğli	1
Gaziemir	1
Güzelbahçe	1
Karabağlar	2
Karşıyaka	2
Konak	2
Narlıdere	1
Urla	1

Kaynak: İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri.

Buna göre İzmir'deki her eğitim bölgesi bölgelerin özelliğine göre belirli sayıdaki okulu kapsayacak şekilde bölgelerine ayrılmış bulunmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2

**İzmir Kent Merkezindeki İlçelerin Eğitim Bölgelerine Göre ve Toplam
Okul Sayıları.**

İlçeler	Eğitim Bölgesindeki Okul Sayıları			İlçelerdeki Toplam Okul Sayısı
	1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	
Balçova	13	-	-	13
Bayraklı	13	16	20	49
Bornova	35	45	-	80
Buca	35	35	-	70
Çiğli	39	-	-	39
Gaziemir	24	-	-	24
Güzelbahçe	8	-	-	8
Karabağlar	33	31	-	64
Karşıyaka	26	29	-	52
Konak	44	51	-	95
Narlidere	14	-	-	14
Urla	19	-	-	19
İzmir Kent Merkezindeki Toplam Okul Sayısı				527

Kaynak: İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri.

Örnekleme

Örnekleme, 19 alt evrenden seçilmiştir. İzmir kent merkez ilçelerinden 6 ilçe olan Balçova, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Narlıdere ve Urla'da bir eğitim bölgesi bulunduğu için bu ilçelerde araştırma ilçe milli eğitim müdürlüklerinde yapılmıştır. Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönergesine göre nüfusu 30 binden az olan ilçelerde koordinatör okulun görevini ilçe milli eğitim müdürlükleri yapmaktadır. Diğer ilçelerde ise her eğitim bölgesindeki koordinatör okulların okul müdürleri ile

görüşme yapılmıştır. Ayrıca her eğitim bölgesinde oransız eleman örnekleme yöntemlerine göre birer okul seçilerek örneklem belirlenmiştir.

Oransız eleman örnekleme, evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür. Oransız örneklemede, evrendeki eleman türlerinden her birinden örnekleme girenlerin sayısı, tümü ile eşit şansa sahiptir (Karasar, 2009: 113).

Böylece örneklem büyüklüğü 19 koordinatör okul müdürü ve 19 ilköğretim veya ortaöğretim kurumu müdürleri olarak toplam 38 yöneticiden oluşmuştur (Ek: 1).

Veri Toplama Araçları

Veriler, araştırma örnekleminde belirtilen deneklerle görüşmeler yolu ile toplanmış ve çözümlenmiştir.

Görüşme, sosyal bilimlerde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir (Steward ve Cash, 1985'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2008: 120).

Birçok kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı yazılı anlatıma yeğler. Yazı ile yanlış anlamlar fazla olabilir, ek açıklamalarda bulunma olasılığı sınırlıdır. Görüşmede ise derinlemesine anlamlar çıkartılabilmektedir (Karasar, 2009: 166).

Araştırmacı nitel veriler elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme formları oluşturmuştur (EK: 2).

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009: 163)

Görüşme sorularını hazırlarken araştırmacı Eğitim Bölgesi ve Eğitim Kurulları yönergesini incelemiştir. Görüşme sorularını hazırladıktan sonra araştırmacı 5 okul yöneticisi üzerinde ön bir uygulama yapmış, daha sonra görüşme sorularında gerekli düzenlemeyi yapmıştır.

Araştırmacı, 38 ayrı eğitim kurumuna gitmiş, yöneticilerin çoğu samimi ortamda araştırmacıyı karşılamış ve sorulara içtenlikle cevap verilmiştir. Ancak bir yönetici okuldaki varlığından rahatsızlık duymuş ve böyle çalışmalar için ‘bir dakikalık dahi zamanlarının olmadığını’ belirtmişlerdir. O sebeple araştırmacı bulguları 37 görüşme üzerinden yorumlamış ve sonuçları bulmuştur.

Araştırmacı, görüşmeye başlamadan katılımcılara önce tez konusu hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Araştırmada verdikleri cevapların araştırmanın sonuçlarını etkileyeceğinden bahsedilmiştir. Görüşmenin kayıtlarının yazılı olarak yapılabileceği gibi ses kaydı alarak görüşmenin yapılacağını, ancak; ses kaydı alındığında görüşmenin akıcılığının daha iyi olacağını belirtmiştir. Aynı zamanda ses kayıtları ile verdikleri cevapların daha ayrıntılı raporlaştırılacağına değinilmiştir. Görüşme sonuçlarının araştırmacı ve katılımcılar arasında kalacağı söylenerek güven ortamı yaratılmaya çalışılmıştır.

Buna göre, görüşme yapılan 37 kişiden 21’ i ses kaydını kabul etmiştir. 16 yönetici kayıtların yasal olmadığını veya güvensizlik duyduklarını belirtmişleridir.

Verilerin toplanmasında araştırmacı örnekleme belirtildiği üzere, verileri kendisi toplamıştır. Görüşme esnasında konu dışına çıkıldığı zaman hatırlatıcı, geriye dönük sorular sorulmuştur. Verilen kısa cevaplar durumunda da yönlendirici ve açıklama getirilecek şekilde sorular yansıtılmıştır. Ayrıca görüşme sırasında bazen katılımcıların verdikleri cevaplara göre soru sıralaması değiştirilmiştir.

Görüşmeler ortalama olarak bir saat sürmüştür. Gidilen her okulda araştırmacı iyi karşılanmış, saygı görmüştür.

Görüşme sorularını cevaplayan yöneticilerin açık ve samimi oldukları gözlemlenmiştir. Sorulara cevap verirken kendi veya bölgelerinde bulunan

okullardan örnekler vermeyi ihmal etmemişlerdir. Sadece kayıt alınması hususunda tedirginlik yaşamışlardır.

Veri Çözümleme Teknikleri

Görüşme sorularının cevaplarını araştırmacı ses kayıtlarını dinleyerek kaleme almıştır. Ses kaydı yapmadığı görüşmeleri ise temize geçerek verilerin çözümlenmesi için hazırlık yapmıştır.

Verilerin çözümlenmesi için araştırmacı her soru için temalar hazırlamıştır. Bu temalara uygun olarak çetele oluşturmuş, verilen cevapların yüzdesini almıştır.

Verilerin çözümlenmesi Wolcott'ın (Aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2008: 221-222). betimsel ve içerik analizlerine dayandırılarak yapılmıştır.

Betimsel analiz ile elde edilen veriler temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilir. Elde edilen veriler, önce sistematik ve açık şekilde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden- sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224).

İçerik analizi, analitik bir yaklaşımdır. Görüşmelerin yazıya çevirimini de içerir ve görüşme verilerinin analizi yapılır. En yaygın olarak kullanılan analizdir (Büyüköztürk ve diğer., 2009: 177). Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramlaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227).

İçerik analizinin ilk aşaması verilerin kodlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228). İşlemeyi kolaylaştırmak amacı ile, verilerin, amaca uygun biçimde, daha yalın sembollerle ifade edilmesine kodlama denir (Karasar, 2009: 202). Bu aşamada

araştırmacı, elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırır ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilir yani kodlanır. Kodlama yapılan liste anahtar rol oynar. Kodlamada kullanılan kavramlar, araştırmacının kendisinden, alanyazından ya da verinin içinden gelebilir. Önemli olan bu kavramın o metinde geçen anlamı ya da olayı en etkili bir biçimde yansıtmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228- 229).

Bu araştırmada görüşme sürecine başlamadan önce, araştırmacı zihninde belirli kodlar oluşturmuştur. Ancak verilerin toplanmasından sonraki aşamada araştırmacı belirli kavramları keşfederek kodlamalara eklemeler yapmıştır. Veriler kodlanarak sınıflandırıldıktan sonra kodlar belirli temalar bulunmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, önceki bölümde açıklanan yöntemle toplanan verilerin çözümlenmesi yapılarak, her bir alt problemle ilgili elde edilen bulgular ve bu bulgular arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Neden-sonuç ilişkisi kurularak bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarılmakta ve bu sonuçlarla ilgili yorumlara yer verilmektedir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi, “Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları’nın kuruluşuna ilişkin üyelerin görüşleri nelerdir?” şeklindeydi.

Eğitim bölgeleri oluşumunda görev yapan komisyon üyelerinin içerisinde okul yöneticileri yer almamaktadır. Bu durum ilgili yöneticilere sorularak görüşleri alınmıştır (Tablo 3).

Tablo 3

Eğitim Bölgelerinin Demokratik Yapılanması Hakkındaki Katılımcı Görüşmelerden Elde Edilen Sonuçlar

Ana Tema: Eğitim Bölgelerinin Kuruluşu					
1. Alt Tema: Demokratik Yapılanma					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	9	24.32	28	75.68

Tablo 3’te görüldüğü gibi, eğitim bölgesi oluşturma komisyonunda bütün yöneticilerin olmamasını çoğunluk demokratik bulmazken, diğer kısım komisyonların demokratik olarak oluşturulduğunu belirtmiştir.

Eğitim bölgelerinin demokratik veya antidemokratik yapılanmaları konusunda yöneticiler şu olumsuz görüşleri sunmuşlardır:

“Eğitim bölgesi ve okul bölgeleri belirlenirken sınırlarımız çiziliyor. Sorunlarla baş başa kalan okul yöneticileridir. Aile içi kararlar alınırken aile fertlerinin haberi olmalıdır... demokratik yapılar çerçevesinde komisyonlar kurulmalıdır.”

”Demokratik bulmuyorum. Bir kere katılımcılığa kapalıdır. Olumsuz bir durumdur bu.”

“Komisyonda çalışanlar var ama bunlardan 3 tanesi okul müdürü. Yani üç müdür çağırılıyor sadece. 67 okul var düşünürsek. O komisyondakilerin % 99’ u yolun şurası, burası diyor ona göre ayırıyorlar bölgelere. Komisyondaki herkeste görev almıyor. İmza alınıyor sadece, oldu- bitti mantığı maalesef.”

Eğitim bölgelerinin kuruluşu sürecinde olumlu görüş bildiren yöneticilerin görüşleri şöyledir:

“Ben de ilçemiz 2 eğitim bölgesine ayrılırken, kaç eğitim bölgesine ayrılın diye komisyon kurulmuştu, bu komisyonda görev almıştım. Okul ve okul türleri hangi bölgede olsun diye tartışmalar oldu. Bu anlamda eğitim bölgeleri oluşturulurken bir beyin fırtınası yapıldı. Yani doğrudan emrivaki yapılmadı. Demokratik buluyorum çalışmayı. Öğrenci sayıları, okul türleri, coğrafi bütünlük göz önüne alınmıştır. Özellikle okul türleri ve dengeli dağılım ile bölgeler oluşturuldu.”

“Bütün yöneticilerinin katılımına gerek yoktur. Demokratik değildir diyemeyiz. Çünkü, komisyonlar kuruluyor bu komisyondaki üyeler bölgenin yapısına, okul sayısına bakarak bölgelere ayırır.”

Eğitim yönetiminin demokratik yapılanması yönetim yaklaşımlarının özelliklerini belirlemektedir. Diğer örgüt yönetimlerinde olduğu gibi, eğitim

örgütlerinin de demokratik bir sürecin varlığı, örgütsel etkililik verimliliğin istenilen boyutlarda gerçekleşmesinde önemli bulunmaktadır (Yavuz, 2010: 88).

Eğitim bölgelerinin oluşumunda okul yöneticilerinin kurulma aşamasında katılmaları konusunda alt tema belirlenmiştir. Böylece, katılım gerekliliğine inanma konusunda yönetici görüşleri incelenmiştir.

Katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin yapmasıdır. Katılanların kişiliğinin güçlendirilmesi, yaşantı ve yetişmelerini sağlaması, birleşme için bir güdüleme olması katılmanın başlıca yararlarını oluşturur (Bursalıoğlu, 2002: 159).

Örgütlerde her bireyin planlı, ortak etkinliğe katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanmıştır (Aydın, 1994: 139).

Elde edilen bulgulara göre düşünecek olursak, yöneticiler bu komisyonda bulunmak istemektedirler. Bu sebeple yapıyı kurma sürecinde katılımın sağlanması örgütün yararına olacaktır. Bütün bu süreçlerde kendini geliştirmiş, farklı düşünen insanların görüşlerin alınması örgütün yararına olacaktır.

Aynı zamanda okul yöneticileri 'okulların kapasitelerini düşünerek bölgeler ayrıldı' beyanında bulduklarına göre komisyonda okul müdürlerinin bulunması yerinde olacaktır.

Eğitim bölgeleri kurulurken okul yöneticilerinin tamamının komisyonda görev almamaları konusunda yöneticilerin büyük kısmı katılımın gerekliliğine inanırken, diğer kısım ise komisyonda olmanın önemli olmadığı kanısındadırlar (Tablo: 4).

Tablo 4

**Eğitim B6lgeleri Oluşturulurken yelerin Katılım Gerekliliğine İnanmaları
Hakkındaki Sonuçlar**

Ana Tema: Eğitim B6lgelerinin Kuruluğu					
2. Alt Tema: Katılım Gerekliliğine İnanma					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	26	70.26	11	29.74

Katılımın gerekliliği y6nnde alınan cevaplardan olumlu g6rş bildiren g6rşlerden bazıları şoyledir:

“Bir çiftçinin tarlasını ekerken haberi olmadan şunu ekeceksin demesi gibi bir şeydir s6z hakkı verilmemesi. Kesinlikle okul y6neticileri katılmalıdır. Okul müdürlerinin fikirlerinin alınması gerekmektedir.”

“Biz komisyonda koordinat6r okul olarak g6rev yapıyoruz. B6lge oluşturulurken ilköğretim okullarını ilgilendirecekse her okul y6neticinin katılması gereklidir.”

“...Bize sadece şu b6lgedesiniz dendi. Sorumlu şube müdürü olduğu için çoğu zaman koordinat6r okul müdürünün olduğu bir işlem olarak gerçekleşir. B6lgelerin oluşumunda bizim katılımımızın olmaması mutlaka olumsuzdur. Katılımın olmasında yarar vardır.”

Katılımın gerekliliğine inanmama konusunda g6rş bildiren y6neticilerden bazıları ř6yle demiştir:

“Y6neticilerin bu komisyona katılması 6nemli bir olay değildir, bizler katılmadan da b6lgelere ayrılabilir”

“Eğitim b6lgeleri oluşturulurken bir komisyon kuruluyor. Bu komisyonda bütün okul müdürlerinin bir anlamı mantığı yoktur. Orada zaten il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin içindeki y6neticiler katılıyor. Sonuçta o eğitim b6lgesini oluşurmada fiziki, coğrafik bir takım durumlar g6z 6nnde bulunduruluyor. Yani

hangi okul daha elverişli donanımlı, okul türleri itibarı ile belirlenmiştir. Ya da bölgesel zorunluluk, coğrafi şartlar nedeni ile hangi okulun koordinatör okul olacağı o komisyon tarafından belirtilirken afaki şeyler ele alınmıyor. Durumu, alt yapısı ile o yöreyi en merkezi yerden idare etmenin yolları aranıyor. O komisyon zaten ne yaptığını bilen bir komisyon. Onun için bütün okul müdürlerinin bulunmasının anlamı yoktur.”

Bütün bu bulgular ışığında, yöneticilerin komisyonlarda katılmaya istekli olduğunu görüyoruz. Bu durumda, katılımın gerekliliğine inanmayan yöneticilerin buldukları bölgelerdeki koordinatör müdürlere güvendikleri anlamına gelmektedir. Üst yönetimlerin oluşturduğu bölgelerde görev almaya hazır yöneticiler olduğu gibi, çoğunluk olarak yöneticiler bölgelerin kurulması aşamasında görüş bildirmeyi tercih etmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi Eğitim Bölgesi ve Eğitim Kurullarının (Danışma Kurulu, Müdürler Kurulu, Zümre Başkanları Kurulu) işleyişi ile ilgili katılımcıların görüşlerinin alınmasına yöneliktir.

İkinci alt problemin araştırılmasında yapılan toplantılarda toplantı sayıları, ifade özgürlüğü, eşgüdümleme, etkililiğe inanma gibi kavramlar üzerinde durulmuştur.

Eğitim bölgeleri kurulları toplantıları (Danışma Kurulu, Müdürler Kurulu, Zümre Başkanları Kurulu) sene başı, ikinci yarıyılın başında ve sene sonu olmak üzere eğitim- öğretim döneminde üçer kez yapılmaktadır.

Toplantı, ikiden fazla bireyin yüz yüze iletişimlerini sağlayan bir yönetsel tekniktir. Her teknik gibi bilimsel öğeler içerir. İletişim bunlardan birisidir. Yöneticiler gerçekleştirmek zorunda kaldıkları her türlü eylemi (örgütlenme, planlama, karar verme, eşgüdümleme) iletişim yolu ile sağlar (Açıklım, 1994: 89).

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin olarak, kurul toplantı sayılarının yeterliliği hakkında katılımcıların görüşleri alınmıştır. Buna göre Tablo 5’ teki gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 5

Eğitim bölgesi Kurullarının Toplantı Sayıları ile ilgili Katılımcıların Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: İşleyiş					
1. Alt Tema: Toplantı Sayılarının Yeterliliği					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	32	84.38	5	15.62

Görüşme yapılan üyelerin çoğu toplantı sayılarını yeterli bulmaktadırlar. Ancak, geri kalan yöneticiler toplantıların daha çok yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Kurul toplantı sayılarının yetersiz olduğunu düşünen yöneticilerin görüşleri şöyledir:

“... Konu eğer çoksa yapılmalıdır. Bazı konular oluyor ki kurum net aracılığı ile iletişim kurmak mümkün olmamaktadır. Özellikle müdürler kurulu toplantılarının daha fazla yapılması gerektiğini düşünüyorum.”

“... Mesela, müdürler kurulu toplantıları yapıyoruz. Çünkü konular telefonla halledilemeyecek derecede önemli olabiliyor. Bu sebeple toplantıların daha sık yapılması gerektiğini düşünüyorum.”

Her üç kurul toplantı sayılarının çoğunluk tarafından yeterli bulunduğu sonucuna göre yöneticiler aşağıdaki şekilde düşüncelerini belirtmişlerdir:

“Toplantı sayılarının artırılması demek zorlamaların artması demek olur. Bu sebeple yeterli buluyorum.”

“Bu kurul toplantı sayılarını yeterli buluyorum. Çünkü daha fazla olması zaman kaybına neden olur.”

“Toplantı sayılarını yeterli buluyorum. Sonuçların katılımcılar ile değerlendirilip uygulamaya konulması durumunda faydası çok olmuştur. Sayıları arttırılır ise insanlar istekli şekilde gelmeyeceklerdir.”

Yöneticiler toplantı sayılarını yeterli buldukları halde yine de görüşülecek konular varsa toplanılmasından yanadır. Mevcut sistem içerisinde yeterli bulunduğu kanısına varılmıştır. Görüşleri alınan katılımcılar kurul toplantılarının yapılmaması açısından değil tam tersi uygulamaları başarılı olabilecek her türlü toplantıya açık oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticileri şunu bilmelidir: Toplantılar, yönetmelikte yazılı olduğu için yapılmazlar. Toplantılar bir yönetsel sorunu çözmek için yapılır. Toplantılar iki sistemin bir arada olduğu ortamlar da yapıyorsa sadece sistemlerden birinin diğerine bilgi akışı şeklinde oluyorsa orada iletişim değil, bilgilendirme vardır (Açıkalin, 1994: 92-97). Bu durumda toplantı amaca hizmet etmez.

Uzmanlar, genellikle örgütlerin üst düzeylerindeki yöneticilerden daha çok yeterlilik ve teknik uzmanlığa sahiptir (Hoy ve Miskel, 2010: 97). Buna göre, bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de astlara söz hakkı verilmelidir. İşin uygulayıcılarını dinlemek, her zaman sorunların tespiti bağlamında örgütün yararına olacaktır.

Eğitim bölgesi kurullarında okul yöneticilerinin söz almaları konusunda üyelere sorular iletilmiştir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar araştırmacı tarafından değerlendirilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6

**Eğitim Bölgesi Kurullarının İşleyişi Sürecindeki İfade Özgürlüğü Hakkındaki
Katılımcıların Görüşlerinin Sonuçları**

Ana Tema: İşleyiş					
2. Alt Tema: İfade Özgürlüğü					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	24	64.86	13	35.14

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul yöneticileri Eğitim Bölgesi Danışma Kurullarında ve Müdürler Kurullarında çoğunlukla söz aldıklarını belirtmişlerdir. Üyelerden koordinatör okulun görevini yapan milli eğitim müdürlüklerindeki ilgili şube müdürlerinin tamamı, toplantılarda okul yöneticilerine fazlasıyla söz verdiklerini dile getirmiştir. Bir şube müdürü şunları demiştir:

“Özellikle müdürler kurulu toplantılarında okul yöneticileri konuşmacıyken bizler dinleyici konumda bulunmaktayız. Onları dinleyip bölgenin eksiklerini görmemiz gerekir. Bu eksiklerin olduğunu görmemizi sağlayan onlardır. Dolayısı ile söz vermezsek olmaz.”

Yöneticilerin çoğunluğu kurulların demokratik ortamlar olduğunu, herkesin düşüncelerini rahatça dile getirdiğini belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler ise ifade özgürlüğüne olumsuz yönde açıklama yapmıştır. Açıklamaları şöyledir:

“Kurullarda yeterli söz alamıyoruz. Genellikle şube müdürü konuşuyor. Bizler dinleyici oluyoruz. Finansal sorunlarımız dinlenmiyor. Bütün sorunların mercisi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olmadığı için sorunlarımız dinlenmiyor. Sorunlarımız, milli eğitim müdürlüklerinin dışında bakanlıkça çözülmesi gereken sorunlardır.”

“Yeterli söz alamamaktayız. Genellikle üst yöneticiler konuşur. Okulların özel sorunları dile getirilmiyor. Finansal sıkıntılarımız var. Bölgenin sorunları vardır elbette. Ancak; özel sorunlar çözülmedikçe diğer sıkıntıları yöneticiler dinlemek istemiyor. Bu sebeple kimse konuşmakta istemiyor.”

Okul yöneticilerinden çoğu olumlu görüş bildirirken şöyle ifadelerde bulunmuşlardır:

“Bütün kurul toplantılarındaki katılımcıların yeterli söz aldıklarını düşünüyorum. Yeterince demokratik ortamlarda toplantılarımız yapılmaktadır.”

“Tabiki dinleniyoruz. Sorunlarımızı dile getirmekten çekinmiyoruz. Eğitim ekonomiyeye dayalıdır. Dolayısı ile ekonomik sıkıntılarımızı dile getiriyoruz. Ancak; tuhaf olan sorunlarımız dinleniyor da, çözümlerimiz pek dinlenmiyor sanki.”

“Kurullar demokratik ortamlardır. Herkes düşüncesini söyleyebilir.”

Bütün bu bulgular doğrultusunda, kurullarda yöneticilerin söz alabildiklerini, düşüncelerini ifade ettiklerini söyleyebiliriz. Bu konuda olumsuz görüş bildiren üyeler okul yöneticileridir. Koordinatör okulun görevini yapan okul yöneticilerinin tamamı okul yöneticilerinin fazlası ile söz aldığını belirtmişlerdir.

Bazı yöneticiler ise, konuştuklarının havada kaldığı düşüncesi olduğu için kurullarda söz almamaktadırlar. Konuşmanın çözüm getirmeyeceklerini düşünmektedirler.

Başka bir alt tema olarak etkililik belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kurul toplantılarının etkililiği ile ilgili görüşleri alınmıştır (Tablo 7).

Örgütün amaçlarına ulaşmasının ise temel koşulu elbette ki amaçlanan durumun etkililiğine inanılmasıdır. Kurul toplantılarına katılan yöneticiler için beklide en önemli konu etkililiğe inanmadır.

Tablo 7

Eğitim Bölgesi Kurullarının İşleyişinin Etkililiği Hakkındaki Katılımcı Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: İşleyiş					
3. Alt Tema: Etkililiğe İnanma					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	20	54.05	17	45.95

Araştırmanın ikinci alt problemine göre, eğitim bölgelerindeki kurulların etkililiği okul yöneticilerine sorulmuş ve görüşleri alınmıştır. Olumlu ve olumsuz görüş bildirenlerin sayısı neredeyse eşit düzeyde çıkmıştır. Yöneticilerin bir kısmı kurullara teoride etkililiğine inandıkları, ancak uygulama eksikliğinden dolayı etkili olamadıkları yönündedir. Diğer kısmı ise uygulamada bile etkili olduğu yönünde olmuştur.

Yöneticilerin kurul toplantılarının etkililiğine inandıkları yönünde görüşleri şöyledir:

“Bölgenin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması gereken bu kurul toplantılarının etkili ve verimli olduğunu düşünüyorum. Birbirimizi anlamamızı ve dinlememizi sağlıyor. Diğer kurumlarda ne oluyor ne bitiyor diye bize bilgi veriyor.”

“Bu toplantılarda mesela personel eksiklikleri konuşuluyor. Eğitim personelinin eksiklikleri dile getiriliyor. Araç- gereç eksikliğimizi bildiriyoruz. Ortak yapılacak etkinlikler tartışılıyor. Hangi okulların görev alacağı tartışılıyor mesela. Bu anlamda etkili bu kurul toplantıları...”

“Merkezden yönetimin yükünü hafifletmesi açısından olumlu bir uygulama olduğunu düşünüyorum. Sorunlar tartışılıyor. Okullar yardımlaşma içerisinde bulunuyor.”

“Okulların sorunlarının tartışılması açısından etkili bir uygulamadır. Çok dağınık yerlerde bölgelere göre dağılımın yapılması, sorunların tespiti açısından, ortak kullanımlar açısından görüş bildirmek amacıyla olumlu bir uygulamadır.”

Eğitim bölgeleri kurul toplantılarının etkililiğine inanma açısından bazı yöneticilerin olumsuz görüşleri şöyledir:

“Bu kurullar merkezi yönetimin yükünü hafifletmek amacıyla oluşturuldu ama bazı şeyleri çözüme ulaştırmak zor. Çünkü alt yapı yok. Uygulamaya geçirilemedi bazı şeyler. Bu sebeple kurulların etkililiğine inanmıyorum.”

“Kurulların etkililiği konusunda düşüncelerim, etkililiği az olduğu yönündedir. Nedenine gelirsek, danışma kurullarında olması gereken paydaşlar neden yok? Örneğin, uyuşturucuya yönelik olarak yöneticiler olarak ne yaptık? Sağlık örgütleri yönergede belirttiği gibi neden kurullara katılmıyor? Eğitim ve öğretimi iki yönlü şekilde düşünürsek neden hayatla bağ kuracak çalışmalarda bulunamadık? Zümre toplantılarına katılan başkanlarımızın çalışmaları daha kapsamlı olabilir. Mesela A okulunda %90 ortalaması var müzik dersi başarısının ve enstrüman çalan da pek çok çocuk var. Bizde ise %60 başarı ve çok az enstrüman çalan öğrenci var. Hadi bu komisyon bölge okullarının farklılıklarını konuşsun. Başarı standart testlerinin yapılması, yorumlanması ne kadar tartışıldı? Bu yılki standart başarı testleri uygulansın ki bir sonraki yıl tartışılın öyle değil mi? Yönergenin hiçbir maddesi gündeme gelmiyor ki. Müdürler kurulu toplantılarını da daha etkili doğrultuda olabilir. Aslında kurullar amaca hizmet ettiği sürece etkili olacağını düşünüyorum.”

“Kurul toplantılarımız amacına yönelik işlemiyor. Halk eğitim Müdürlüğü'nün üçer aylık toplantıları vardır. Onlarda halkın ihtiyaçlarını belirliyorlar. O kursların nasıl açılacağını tartışıyorlar. İmzalar atılıyor. Amaca uygun çalışmalar yapılıyor. Örneğin, Menemen Belediye Başkanı kırmızı ışıkta vatandaşlar durmuyor diye bir sorun tespit etmiş. Onu not alıyorlar. Emniyet müdürlüğü de toplantıda yer alıyor ve bu kırmızı ışıkta durma kazanımını vermek için halk eğitim merkezi kurs açma kararı alıyor. Kurslar açılıyor. Daha sonra toplantının değerlendirilmesi yapılıyor. Bu toplantılara alakalı pek çok kesim katılıyor. Doğrusu budur. Üç ay sonraki toplantıda değerlendirilmesi yapılıyor. Kurul kararları alınıyor. Bizde ise kağıt üzerinde kalıyor.”

“Toplantıların etkili olabilmesi için Danışma kuruluna katılan kuruluş temsilcilerinin eğitimle ilgili olması gerekir. Eğitimle ilgili tutumları çok önemlidir. Eğitim adına tek cümle bilmeyen katılımcının katkısı olmaz. Bu bölgedeki katılımcılar yeterli bilgiye sahiptir. Dışarıdan bakan bu kişilerin bizim için söyleyecekleri çok değerlidir. Dolayısı ile kurullar çok önemlidir... Kurul toplantılarına katılım yerel yöneticiler tarafından oluyor çoğunlukla, büyük bir oranda isteklerimiz dinleniyor ve etkili olduğunu düşünüyorum.”

“Kurulların etkisiz ve verimsiz olduğunu düşünüyorum. Okullara ödenek yok. Ne kadar konuşursak konuşalım her şey havada kalıyor. Fransa’ da eğitim bölgeleri var. İlköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim işbirliği var. Yerel yönetim kaynakları yasal güvenceye alınmıştır. Bizim ülkemizde ise her şey birbirinden kopuktur. İlköğretim ve liselerde bağ yoktur. Akademisyenler ve Milli Eğitim Bakanlığı arasında bile bağ yoktur.”

Etkililik, örgütsel amaçları ve işlevleri gerçekleştirme düzeyi, örgütsel-yönetimsel süreçlerin beklentileri karşılama düzeyi, örgütün çevreden kaynak sağlama yeteneği, örgütsel çıktılar yönünden sağlanan başarı düzeyi, örgütün çevreye uyum sağlama durumu, çevresel beklentileri karşılama yeteneği biçimlerinde tanımlanabilmektedir (Şişman ve Turan, 2004: 123). Karakütük’ün (2001: 25) belirttiği gibi kısacası etkililik, örgütün amaçlarına ulaşma düzeyidir.

Eğitim kurullarının etkililiğine inanan ve inanmayan yöneticilerin oranlar birbirine yakın çıkmıştır. Buna göre, yöneticilerin yarısı inanmadıkları bu toplantılara katılmaktadırlar. Bu da toplantıların verimliliğini düşürmektedir.

Yöneticilerin bazıları için kurul toplantılarından bir sonuç elde edilememektedir. Her toplantı bir diğerinin tekrarı demektir. Hatta bu yöneticiler toplantıların sadece yapılmış olması için yapıldığı görüşündedir.

Bazı yöneticiler içinse yönergede geçtiği şekilde okulun çevresinin, en önemli bulunan yerel yönetimin katkılarının olmamasından dolayı, etkili olmadığını düşünmektedir.

Kurulların etkili olduğu konusunda görüş bildiren yöneticiler için kurul toplantılarının bütünleştirici tarafları vardır. Okulların birbiri ile iletişimi için de

kurul toplantıları etkili bulunmuştur. Aynı zaman da okulların elindeki eksik veya fazla eğitim personeli hakkında bilgi edinmektedirler.

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme sürecidir. Örgütteki bireylerin belli bir amacı gerçekleştirme yönündeki çabaları sırasında eşgüdümleme çok önemli bir süreçtir (Aydın, 1994: 152).

Eşgüdümlemede yönetici işi yapan değil, yapılmasını sağlayan koordinatör konumundadır. Eşgüdümlemenin yetersiz olduğu örgütlerde para ve insan kaynakları işlevsel olarak kullanılamaz. Bu durum da olumsuz sonuçlara yol açar (Kaya, 1993: 149).

Yöneticilere eğitim bölgeleri kurul toplantıları arasındaki eşgüdüm sorulmuştur. Katılımcılardan çoğunluğu kurullar arası eşgüdüm konusunda yetersizlikler olduğu görüşündedirler. Bir kısmı ise kurul toplantılarında alınan kararların diğer toplantılarda tartışıldığı görüşündedirler (Tablo: 8).

Tablo 8

Eğitim Bölgeleri Kurul Toplantıları Arasındaki Eşgüdüm Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: İşleyiş					
4. Alt Tema: Eşgüdüm					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	10	27.03	27	72.97

“Kurul toplantıları arasındaki eşgüdüm var mıdır?” sorusuna karşılık üyelerden alınan olumsuz görüşleri şunlardır:

“Maalesef hayır, eşgüdümlü olarak yapıldığını düşünmüyorum. Bir toplantıda alınan karar diğer toplantılarda tartışılabilir. En son toplantıda,

bütün paydaşların içinde olduğu danışma kurullarında bütün daha önce alınmış olan kararlar tartışılmalıdır.”

“Hayır, eşgüdüm yok. Bölge içerisinde bu sağlanamıyor. Bütün toplantılar usulüne uygun yapılıyor ancak sorun bir düzenin olmaması. Her toplantıda bir önceki değerlendirilse, ciddi çözümler bulursa çok iyi olur”

“Hiyerarşik sorunlar yaşıyoruz. Şimdi okulda zümre toplantıları yapılıyor, içinden bir temsilci gidiyor, dile getiriyor sorunları. Bazen bu sorunlar tartışılmadan önce müdürler kurulu toplantısı yapılıyor. Sıralama hatası var yani. Önce zümre başkanları dinlensin, eğitimsel sorunlar nedir anlaşılmalı. Daha sonra danışma kurulunda okulun çevresi dinlensin. En son müdürler kurulunda her şey ele alınsın. Bu toplantılar rastgele yapılırsa anlamlı olmaz.”

“Daha öncede belirttiğim gibi, zümre başkanlarının isteklerini müdürler, yerel yönetimlerin isteklerinden de yöneticilerin haberi yoktur. Danışma kurulunda tartışılan konu müdürler kuruluna taşınmaz ise çalışmalar anlamsız olur.”

Kurulların eşgüdümlü olarak yapıldığını belirten yöneticilerin görüşleri şöyledir:

“Toplantılar eğitim bölgesi koordinatörü tarafından organize edildiği için belli bir takvimde yapılıyor. O anlamda bir kopukluk yoktur. Tartışılan konular da eksikliklere ve diğer kurul toplantılarıyla ilgisine göre, diğer toplantılarda da tartışılabilir.”

“Eşgüdüm vardır. Astlardan üstlere kadar kararlar ulaşır. Her toplantıda diğer toplantının kararları değerlendirilir.”

Eşgüdüm konusunda genellikle milli eğitim müdürlüklerine yöneltilen sorularda daha olumlu cevaplar alınmıştır. Verilen bir cevap ise tamamında şöyledir: “Bütün kurullar arası eşgüdüm vardır. Astlardan üstlere kadar kararlar ulaştırılıp tartışılır, değerlendirilir.”

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt bölümü “Eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları kararlarının üst yönetimlerce nasıl değerlendirildi” biçiminde oluşturulmuştu. Bu alt problemle ilgili sorular yöneticilere iletilmiş ve cevaplar alınmıştır.

Kurullarda alınan kararların değerlendirilmesi ile ilgili alt temalardan birisi güven olarak belirlenmiştir. Üyelerin verdikleri cevaplar kurul kararlarının değerlendirilmesine yönelik güvenin daha çok olumsuz yönde olduğu sonucu çıkmıştır (Tablo 9).

Tablo 9

Eğitim Bölgeleri Kurullarında Alınan Kararların Üst Yönetimlerce Değerlendirilmesine Güven Duyulması Hakkında Tutumcu Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: Kararların Üst Yönetimlerce Değerlendirilmesi					
1. Alt Tema: Güven					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	13	35.14	24	64.86

Üstleri ile olan ilişkileri birey açısından ayrı bir önem taşır. Bu ilişkinin önemi, astın görevsel geleceğinin ve özel gereksinimlerinin karşılanmasının büyük ölçüde, üstlerin yargılarına bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Güven duygusu birey açısından çok önemlidir. Birey, örgütte bireysel gereksinimlerini karşılamak ister, bu amaçla örgütte yer alır. Aynı zamanda görevsel amaçlara ulaşılmasında güven çok önemlidir (Aydın, 1994: 281).

Eğitim kurullarında alınan kararların üst yönetimlerce değerlendirildiğine dönük güven konusunda üyelerin olumsuz görüşleri şöyledir:

“Toplantılara zorunluluktan gidilmektedir. Kimse kimseyi dinlemiyor. Üst yönetimlere güven duyulmuyor. Özellikle zümre toplantılarına katılan

öğretmenlerimiz bakanlığa güvenmiyor. Dolayısı isteklerini dile getirdiklerinde ya da sorunları ilettiklerinde bakanlığın çözüm üreteceğini düşünmüyorlar. Aynı şekilde bakanın da öğretmenlere güvenmediğini biliyoruz.”

“Zümre toplantılarına öğretmenlerin güveni pek yok. Somut olarak şunlar olursa diye teklif gelmiyor. Olumlu veya olumsuz geri dönüt alamıyorlar çünkü. Müdürler kurulu toplantılarında da aynı şekilde. İlçedeki yetkililer bu bizi aşıyor diye cevap veriyorlar. Mahalli imkanlarımızla eksikleri tamamlayın deniyor... Danışma kurullarına da pek güven yok. Katılım olsa bile yeterli amaca yönelik sonuçlar alınmıyor.”

“Evet, aslında toplantıya katılan arkadaşlarımız istekli ancak eğitim için sundukları önerilerin uygulaması olmadığı için güvensizlik yaşıyorlar.”

Üst yönetimin değerlendirmesi konusunda olumlu görüş bildirenlerin görüşleri şöyledir:

“Bizim eğitim bölgemizde zümre toplantısında alınan bir karara karşılık bakanlık, bütün İzmir genelinde engelli öğrenciler ile ilgili çalışma yaptırdı. Bu da bizi dinlediklerini gösterir.”

“Kurullara katılan katılımcılar toplantıların önemli olduğunu düşünüyorlar. Bu duruma önyargılı olarak bakmıyorlar. Seve seve katılıyorlar ve Kurullarda alınan kararları yöneticiler veya öğretmenlerimiz ciddiye aldıkları için yaptıkları işlere güven duyuyorlar.”

“Zümre başkanları toplantılarında görev aldım, ev sahipliği yaptım. Öğretmenlerin bakış açılarını olumlu olarak gördüm. Benim bakış açım ve görüşüm şöyledir: Okullardaki yapının ortaya çıkması yani her okulun derslerle ilgili işleniş şekli ortaya çıkıyor. En azından katılımcılar farklı bakış açılarını görebiliyor. Gördüğüm kadarıyla öğretmenlerimiz güven ortamında bilgi alışverişinde bulunuyorlar.”

Üstlerin kurul toplantılarını değerlendirmeleri konusunda çıkan güvensizlik oranları çok yüksektir. Buna göre yöneticilerin çalışmalarının üst yönetimlerce ciddiye alınmadığını düşünebiliriz. Yöneticilerde oluşan bu olumsuz algı karşılıklı yöndedir. Yöneticilerin veya öğretmenlerin daha önceki yaşadıkları tecrübeler ile güvensizlik sorunu çıkmıştır. Kurul toplantılarında verdikleri çözüm önerilerinin

dikkate alınmadığını dile getiren katılımcılar için somut adımlar atılmadıkça güven ortamı sağlanamaz.

Kurul toplantılarında alınan kararların değerlendirmeleri konusunda katılımcılara sorulan sorulara alınan cevaplarda olumsuzluklar daha fazla çıkmıştır (Tablo 10).

Tablo 10

**Eğitim Bölgeleri Kurullarında Alınan Kararların
Üst Yönetimlerce Değerlendirmeleri Hakkındaki Katılımcıların Görüşlerinin
Sonuçları**

Ana Tema: Kararların Üst Yönetimlerce Değerlendirilmesi					
2. Alt Tema: Değerlendirme Yeterliliği					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	16	43.25	21	56.75

Değerlendirme yeterliliği temasıyla ilgili yöneticilerin olumsuz görüşleri şöyledir:

“27 yıldır bu işteyim ve 23 yıldır okul müdürüyüm. Şunu kesin biliyorum ki ne öğretmen bakanlığı, ne de bakanlık öğretmenini ciddiye alıyor. Zümre toplantılarında katılan öğretmenlerimizin çoğu konuştuklarının o toplantıda değerlendirilmediğini biliyorlar. Bakanlık öğretmenlere yemeği sunuyor, yaparken ne yapalım, nasıl yapalım diye sormuyor. Tuzlu mu tuzsuz mu istiyorlar? Öğretmen yerse artık... hiçbir öğretmen bakanı kabul etmiyor, hiçbir bakan da öğretmeni istemiyor”

“Öneriden öteye geçemiyor. Eğitimle ilgili kararları eğitimciler almıyorlar. Eğitimle ilgili kararları politikacılar alıyor. Ankara’ya giden bilgiler değerlendirilmemektedir.”

“Bizim insanımız çalışmayı sevmiyor. Bakanlık bunu biliyor. Üstünkörü hazırlanan raporları değerlendirmeye aldıklarını düşünmüyorum. Kısacası bakanlık değerlendirmeye almıyor.”

Kararların üst yönetimlerce yeterince değerlendirildiği görüşünde olan yöneticilerin ifadeleri şu şekildedir:

“Bakanlık tarafından dikkate kararlar alınıyor ama düzgün bir rapor haline getirilirse.”

“Üst yöneticiler zümre başkanları kurulunu ciddiye alıyorlar. Ülke genelinde değerlendirmelerin yapıldığını düşünüyorum”

Değerlendirmeye yönelik bir ilçe müdürlüğü ile yapılan görüşmede şu görüşler belirtilmiştir:

“Kurul toplantılarının sonuçlarını elbette değerlendirmeye alıyoruz. Amacı doğrultusunda ve sonucun ne olacağı doğrultusunda geri dönüşte yapıyoruz. Ölçme değerlendirme projelerimiz var. Mesela, fizikte 1.soru var. Şu kadar öğrenci soruya doğru cevap verdi. Şu kadar öğrencide soruya yanlış cevap verdi. İstatistik sonuçlarının geri dönüşünü yapıyoruz. Dolayısı ile öğretmenlerimiz bunun farkındalar. Zümre kurullarında konuşulan ölçme değerlendirme konularını ciddiye alıyoruz.”

Bulgulardan yola çıkarak, “Üst yönetimin kendilerinin aldıkları kararları yeterince değerlendirmemektedir denebilir.” Koordinatör okulun görevini yapan milli eğitim yöneticileri ise kendilerinin veya üst makamların yeterince değerlendirme yaptıklarını söylemektedir.

Bazı yöneticiler için eksiklik her iki taraftadır. Kurullarda dikkate değer kararlar ve çözümler alındığı sürece yeterli değerlendirme yapılabilir. Birbirinin tekrarı olan kurul kararları veya üstünkörü hazırlanmışsa değerlendirilmemektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Eğitim Bölgeleri Eğitim Kurulları’na, Eğitim Bölgelerinde bulunan yerel yönetimlerin, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin katılmalarına ilişkin katılımcıların görüşleri nelerdir?” şeklindeydi.

Araştırmanın bu alt problemine uygun katılım teması düşünülerek katılımcıların görüşleri alınmıştır. Birinci alt tema olarak üyelerin kurul toplantılarına katılmalarının isteklilik düzeylerine yönelik görüşler alınmıştır. Buna göre, olumsuz sonuçlar olumlulardan biraz daha yüksek çıkmıştır (Tablo 11).

Tablo 11

Eğitim Bölgeleri Kurullarına Okul Çevresinin Katılımına İstekliliği Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: Katılım					
1. Alt Tema: Katılıma İsteklilik					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	21	56.75	16	43.25

Yöneticilerin katılım ile ilgili belirttiği olumlu görüşler şöyledir:

“Yerel yönetimlerin katkıları çok fazladır. Sorunlarımız olduğunda gidermeye çalışıyorlar. Bu konuda yerel yönetimler danışma kurullarına katılmakta bölge okullarının eksikliklerini bizzat kendilerinden dinlemektedirler. Bunlar yetmez tabiki. Sendikalar, sivil toplum kuruluşlarını da bilinçlendirmek lazım. Bu insanları kazanmak için çaba harcamak lazımdır.”

“Belediye okulumuza en çok katkı yapan kurumdur. Yerel yönetimlere göre değişiyor bu durum. Bizim ilçemizde çokça yardımları oluyor. Bizim okulumuzun bahçe düzenlemelerini yaptı, asfalt sağladı yerel yönetim. Ancak bütün bunları danışma kurulu toplantılarına katılımları ile yapmadık elbette. Ben bir yönetici olarak birebir ilişkilerimle bu imkanları okuluma sağladım. Yoksa

kurul toplantıları sayesinde yardım almadım. Arada birimlerin olması gerekir. Bunun resmi olarak sınırlarının çizilmesi gerekir. Okul müdürü alabileceği kadarını yerel yönetimlerden hatır gönül ile alabiliyor. Bu sınırlar çizilirse eğer diğer okullarda yardım alabilirler. Kim ne kadar kaynak sağlayacak? Bunun için yasal dayanak olması gerekir. Kurul toplantılarında bunlar tartışılmıyor ne yazık ki. Yerel temsilciler geliyor ama sonuç yine yaptırabilenlerin lehine oluyor”

Okulun çevresinin katılımını yetersiz olduğunu belirten yönetici görüşleri şöyledir:

“Yerel yönetimler veya sivil toplum kuruluşları danışma kurulu toplantılarına katılmıyor. Eğitim öğretime en azından katkıları olur katılmaları durumunda. Sivil toplum örgütlerinin de maddi katkısı olabilirdi. Yine sivil toplum örgütlerinin eğitim öğretimin içinde olması okulların salt kendi başlarına değil, onların da içinde olmasını sağlayarak sahiplenme duygusunu geliştirir.”

“Yerel yönetimlerin güvenlik, temizlik görev alanına girmektedir ve bu hizmetler için tanımlanmamış bir boşluk vardır. Yasal hükümlere bağlanmamış bir durum söz konusudur.”

“Normalde okulların yerel yönetimlere devredilmesi söz konusudur. Ancak onlar imkanları paylaşabilirler. Bizim binamız 1964 yapımı. Bu binanın yıkılmasını istiyoruz. Çünkü sürekli tamir etmekten para veya zaman yetiştiremez olduk. Hayırsever bulmak çok zor binayı yıktırıp yeniden yaptırmak için. Bunu yerel yönetimler isterlerse yapabilirler. Eğitime katkılarını ise şöyle belirtebiliriz, yaz kursu açıyor şimdi dersane açacakmış. Ama bu çalışmalar okulla direk bağlantılı olan çalışmalar değildir.”

Karar vermeye katılma ile verilen kararların anlaşılması, benimsenmesi ve uygulanmaya konulmasında yarar sağlanmaktadır (Aydın, 1994: 130).

Eğitim sistemi ve okulun yönetimi demokratik ilkeler çerçevesinde işlemelidir. Kararlar alınırken, bu kararları uygulayacak ve karardan etkilenecek kişiler kararların alınması sürecine katılmalıdır (Karakütük, 2001: 33).

Okulların, öğrencilere kazandırılması gereken olumlu davranış ve kültürel değerlerin gelişiminde katkı yapması açısından çevrenin büyük etkisi vardır. Bu sorumlulukları yerine getirmede var olan fiziksel ve sosyal çevrenin çağa ve okulun

hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir ortam olması gerekir. Okulların fiziksel ve sosyal çevrelerinin artırılması velilerin beklentileri ve katılımın artırılması açısından önemli katkılar sağlar (Yiğit ve Bayraktar, 2006: 68).

Eğitim kurulları toplantılarına katılım ilçeler arasında farklılık göstermektedir. Özellikle yerel yönetimlerin danışma kurullarına katılımı oldukça değişkenlik göstermektedir. Bazı bölgelerde yerel yönetimlerin okullara katkısı oldukça fazlayken bazı bölgelerde çok az veya hiç yoktur. Okullara giden yerel yönetimlerin kaynakları değişkenlik göstermektedir.

Yöneticiler yerel yönetimlerden alınan yardımların eşit olmadığını belirtmektedir. Yerel yönetimlerin katkıları için yöneticinin iletişiminin yerel örgütler ile iyi olması gerekir. Yöneticiler bu durumdan rahatsızlık duymaktadır.

Yöneticiler en önemli yardımların yerel yönetimlerden alınması gerektiğine inanmaktadır. Bu yardımların da mümkün olduğunca adil dağıtılarak ulaştırılması gerekmektedir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Eğitim bölgelerinde bulunan eğitim kurumlarının yararlanacağı kütüphane, eğitim araçları merkezi ve sosyal tesislerin ortak, etkili ve verimli kullanılması konusundaki katılımcıların görüşleri nelerdir?” şeklinde idi.

Eğitim bölgeleri ve Eğitim kurulları Yönergesine göre Yönergeye göre aynı eğitim bölgesinde bulunan okullar sosyal tesislerini, fiziki kapasitesini ortak, etkili ve verimli şekilde kullanması amaçlanmıştır.

Beşinci alt probleme uygun olarak “ortak kullanım” ana tema olarak belirlenmiştir. Fiziki alanların ortak kullanımı alt tema olarak belirlenmiştir. Çıkan sonuçlarda ise üyeler alanların ortak kullanımlarını olumlu ve olumsuz olarak neredeyse eşit şekilde düşünmektedirler (Tablo 12).

Tablo 12

**Okulların Fiziki Ortamlarının Ortak Kullanımına İlişkin Katılımcıların
Görüşlerinin Sonuçları**

Ana Tema: Ortak Kullanım					
1. Alt Tema: Fiziki Alanların Ortak Kullanımı					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	19	51.35	18	48.65

Çıkan sonuçlara göre bazı okullar diğer okulların alanlarının kullanımından memnunken, diğer yöneticiler bu alanları ya hiç ya da çok az kullanabildiklerini belirtmişlerdir.

Şiir dinletisi için salon arayışına giren bir yönetici fazla denilebilecek bir ücret karşılığında başka bir okulun konferans salonunu kullanabildiğini belirtmiştir. Bu salona sahip olan okulun yöneticisi ile araştırmacı görüşme yapmıştır. Yöneticinin görüşü ise şöyledir:

“Sosyal tesislerin ve spor salonlarının kullanımında sıkıntılar var. Öncelikle bunların alt yapı sorunu çözülmedikçe bu alanları kullandırtamazsınız. Her ne kadar kullandırılıyor gözükse de kullandırtamazsınız. Şimdi benim burada konferans salonum var, spor salonum var. Ben isterim ki okul müdürü olarak, elbette ki benim okulumun ihtiyaçlarının dışında, öğrencilerin öğretmenlerin dışında, diğer okullarda bundan faydalansınlar. Şimdi faydalansın ama personel konusunu çözemezsiniz. Yani onun temizliği, güvenliği sorununu çözemezsiniz. Yıpranma ile ilgili ya da zarar verme ile ilgili ki, buralarda zarar gören pek çok şey var, orada birisini bulundurmak zorundasınız. Zorunlu olarak personel bulundurmalısınız açıkçası. Başka bir okuldan oraya birilerini soktuğunuz zaman, o zaman her türlü riske açsınız. Bunun kaybı için kaynağı bulmanızda zor. Sonuçta bu uygulama bu hali ile bu sorunlar çözülmeden kesinlikle ve kesinlikle verimli bir uygulama değildir.”

Aynı okul yöneticisi fiziki alanlarını kullanıma sunarken şöyle planlamalar yaptığını belirtmiştir:

“...Eski çalıştığım bölgede yedi tane okul vardı. Bu yedi tane okulun ders programını ben o okul müdürlerinden alarak birleştirdim. A okulundaki B okulundaki programları birleştirdi. Özellikle ilköğretimler için söylüyorum. Ders açığı varsa oradan oraya aktardım ama oradan oraya derken A okulundayken pazartesi, salı, çarşamba A okulunda, perşembe cuma B okulunda veya pazartesi sabahtan bir okulda, öğleden sonra bir okulda olacak şekilde planladım. Bunlarda mesafelere dikkat ettik yani yürüme mesafesinde olan yerlerdi.”

Diğer yöneticilerde fiziki alanların ortak kullanımları ile ilgili olarak şu olumlu görüşlerde bulunmuşlardır:

“Bizim 2 tane toplantı salonumuz var. Bu salonları okullar önceden bize bildirmek üzere kullanabilmektedir. Spor salonumuzu ve çim sahamızı da kullanabilmektedirler.”

“Sosyal tesis veya araç- gereçleri elinde bulunduran arkadaşlarımız varsa kullanıyoruz. Mesela; okul öncesi şenliği yapıldı. Sekiz tane okul bizim okula gelerek bahçede beraber bir tören yaptık. Bizim bahçemiz müsait olduğu için burada yapmayı uygun gördük. Başka bir arkadaşın salonu müsaitse o salonda etkinlik yaparız. Buna benzer paylaşımlarımız oluyor. Okulların çok genel anlamda birbirinden farkı yok aslında. Birinde olmayan bir şeyi diğeri tamamlayabiliyor.”

Fiziki alanları ortak kullanamadıklarını belirten yöneticilerin olumsuz görüşleri ise şöyledir:

“Bu alanlar ortak kullanılamamaktadır. Daha doğrusu ortak kullanılmamaktadır. Bütün okulların kendilerine yetecek donanımları yok. Çok iyi okullarda da ortak kullanmak gibi bir şansımız yok.”

“Benim öğrencim 400 m. ötedeki okulun salonunu kullanamıyor. Okullar kendi takvimlerini yapmışlar. Bu anlamda yönergeye uygun davranılmıyor.”

“Belirli gün ve haftaları bahçede kutluyoruz. Hava soğuksa veya yağmurlu ise koridorda etkinliklerimizi yapıyoruz. Bizim başka bir okulun salonunu

kullanama gibi durumumuz yok. Olsa bile öğrencileri götürme şansımız yok. Sadece belirli gün ve haftalar değil, tiyatro sergilemek için dahi salon bulamıyoruz.”

Fiziki kapasite bakımından avantajlı okullarda görev yapan yöneticiler genellikle olumlu görüş bildirmişlerdir. Örneğin, konferans salonu olan bir okul yöneticisi diğer okullar ile salonu ortak kullandığını bildirirken, diğer okul yöneticileri ortak kullanımlarda sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Hiçbir sosyal tesisi olmayan okul yöneticileri daha çok olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç oldukça normal karşılanmalıdır. Çünkü yöneticiler elinin altındaki imkanlar ile daha kaliteli eğitim- öğretim ortamları yaratabileceklerini belirtmişlerdir. Bu sebeple okulların fiziki kapasitelerinin eşitlenmesi gerekmektedir.

Okulların yaşadıkları ekonomik sıkıntılar veya daha iyi öğrenme ortamı yaratma istekleri onları çeşitli kaynak arayışlarına itmiştir. Okullar sosyal alanlarını kullanıma sunarken kira geliri elde etme derdine düşmüşlerdir. Diğer okullar ile paylaşımın önündeki en önemli engel, aynı bölge içerisindeki sosyal tesislere aç bulunan okulların kullanımı yerine, bu alanlardan kaynak temini elde edilmesidir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “Eğitim bölgesi sınırları içerisinde çalışan eğitim- öğretim personelinin bölge içerisinde görevlendirilmelerinin işleyişi, etkililiği ve verimliliği konusundaki katılımcıların görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmişti.

Öğretmenlerin norm kadro uygulaması ile ilgili olarak üyelere yöneltilen sorulara cevaplar alınmış personelin ortak kullanımının yüksek oranla olumlu olduğu sonucu çıkmıştır (Tablo 12).

Tablo 13

Aynı Eğitim Bölgesinde Bulunan Okulların Eğitim Personelinin Ortak Kullanımı Hakkındaki Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: Ortak Kullanım					
Alt Tema: Personelin Ortak kullanımı					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	24	64.88	13	35.13

Eğitim personelinin ortak kullanımı ile ilgili olumlu görüşler şu şekildedir:

“Eğitim personelimiz tarafından sıkıntımız yok. Norm sayımız kadar öğretmenimiz var. Bizim okulumuzda öğretmen sayımız tam. Ancak izne ayrılan çalışanlarımız yerine öğretmen istiyoruz ve ilçedeki norm fazlası öğretmen gelip bizimle çalışıyor. Bu açıdan olumlu düşünüyorum.”

“Eksik olan branşlar için yazı yazıp ilçeye iletiyoruz. Bu anlamda çok olumlu buluyorum çalışmalarını. Hem çok beklemeden diğer okullardan arkadaşlar görevlendirilip okulumuzda başlayabiliyorlar. İzne ayrılan öğretmenim ya da rahatsız olan öğretmenim için de yerine öğretmen sağlayabiliyoruz. Aynı şekilde bizim okulumuzda görevli olan arkadaş ders saatleri eksik olunca diğer okullarda tamamlayabilmektedir. Kendisi için de ek ders ücreti şeklinde fayda sağlamaktadır.”

“Norm kadro uygulamasını olumlu buluyorum. Öğretmenlerin dengeli dağılımını sağlıyor. Norm kadrodan önce öğretmen fazlalığı vardır. Ben öğretmenin 8 saat sadece derse girdiğini biliyorum. Öğretmenler çok fazlaydı. Ülkemiz şartlarında öğretmenin yerinde kullanılmaması anlamına geliyordu bu. İlk norm kadro uygulamaları aklıma geldiğinde şu dikkatimi çekmişti, hatırladığım kadarıyla fazla öğretmen 80 bin kadardı ama 90 bin de öğretmen açığı vardı. İlk etapta anlayamamıştım bunu. Sonra anladım ki belli okullarda müthiş öğretmen fazlalığı varken diğer okullarda çok büyük bir açık var. Boşta öğretmen çoktu yada 8- 10 saat derse giren öğretmen çoktu. Diğer taraftan boş derslerin geçtiği okullar vardı, ücretli öğretmenlerin girdiği okullar vardı. Bütün bunları düşünürsek personelin kullanımını olumlu buluyorum.”

Olumsuz yönde görüş bildiren bir yönetici şu şekilde görüş bildirmiştir:

“Norm fazlası öğretmenler okuldadır. Sürekli tayin oluyorlar. Her okulda çalışıyorlar. Bu verimi düşürür. Ait olma durumu olmuyor norm fazlası kalınca. Norm sayıları düzgünleştirilebilir. Her ne kadar norm sayısı esas alınıyor dense de, tam olarak uygulanmıyor. Fazla norm göstermeyi olumlu bulmuyorum”

Eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönetmeliğine göre öğretmenler bölge içerisinde ki farklı okullarda görevlendirilebilmektedir.

Okullar, bağlı buldukları eğitim bölgesinin koordinatör okul müdürüne ihtiyaç duydukları ve karşılayamadıkları öğretmen ihtiyacını ve öğretmeni olmayan saat sayısını bildirir. Hangi branşta öğretmen ihtiyacı varsa, bölge müdürler kurulunda görüşülür ve bu ihtiyaç, öncelikle bölgedeki diğer okullardan karşılanmaya çalışılır. Koordinatör okul müdürü, bu durumu il/ilçe milli eğitim müdürlüklerine bildirilir. Öğretmen görevlendirmeleri, ilçede kaymakamlık, illerde de valilik makamınca onaylandıktan sonra ilgili okullara resmi yazı ile gönderilir. Okul müdürleri de bunu öğretmenlere tebliğ eder. Atamaya yetkili amir tarafından yapılan görevlendirme, bu ihtiyaç ortadan kaldırılıncaya kadar sürdürülür (Şişman ve Taşdemir, 2008: 208).

Eğitim personelinin ortak kullanımı konusunda yöneticiler olumlu görüşte bulunmuşlardır. Yöneticiler için eğitim personelinin eksik olması büyük sıkıntıdır. Eğitim açısından ise çok daha büyük sıkıntıdır. Bu uygulama ile yöneticiler ilçe milli eğitim müdürlüğüne bildirdikleri takdirde öğretmen açıklarını kapatabilmektedirler. Ancak bazı yöneticiler için ise norm fazlası öğretmenin kalması olumsuz bir durumdur.

Ülke genelinde düşünürsek ise, bir tarafta fazla öğretmen varken, diğer taraftan öğretmen açığı olan bölgeler bulunmaktadır.

Yönergede geçen öğretmen veya diğer eğitim personeli bölgede ortak kullanılabilir maddesi yöneticilere sorulduğunda ise, tamamı öğretmen hariç ortak kullanılan personelin olmadığını belirtmiştir.

Hatta temizlik personelinin kesinlikle bakanlığın karşılamadığını, okul aile birliğinin bu personelin giderlerini karşıladıklarını belirtmiştir. Personel sıkıntısı

bütün okullarda ortak sorundur. Bu sebeple yöneticiler her şeyden vazgeçip bu sorunla uğraştıklarını dile getirmişlerdir. Hatta yöneticilerin bir kısmı okul aile birliklerinin karşıladıkları bu hizmetten dolayı okul aile birliğinin ‘tepelerine çıktığını’ belirtmişlerdir. Okul aile birlikleri ile ‘yüzgöz’ olduklarını belirten yöneticiler de vardır.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın yedinci alt problemi “Eğitim Bölgesi içerisinde kalan okul bölgesinin kurulmasına ilişkin katılımcıların görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmişti.

Eğitim bölgelerindeki okullar da kendi bölgelerinden oluşmaktadır. Okul bölgelerinin oluşturulması ile adrese dayalı olarak öğrencilerin kayıtları yapılmaktadır. Bu konuda üyelere sorular iletilmiştir. Büyük oranda yöneticiler okullarda dengeli dağılım olduğu yönünde görüşler bildirmişlerdir (Tablo 14).

Tablo 14

Okul Bölgelerinde Adrese Dayalı Sistemle Kayıt Yapılan Öğrencilerin Dağılımı İle İlgili Katılımcıların Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: Okul Bölgeleri					
1. Alt Tema: Dengeli Dağılım					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	29	78.38	8	21.62

Görüşleri alına üyelerin okullardaki öğrenci sayılarının dengeli dağılımı yönünde olumlu görüşleri şunlardır:

“Okullarda yığılmalar olmuyor. Bu bizim için avantajdır. Öğrenci sayılarımız belli ona göre planlama yapabiliyoruz.”

“İyi bir uygulama, öğrencimiz belli, sayımız belli, kapasitemiz belli. Özellikle yıllar içinde çevreyi tanıyorsunuz, aileleri tanıyorsunuz. Bu açıdan da düşünmek lazım.”

Olumsuz yönde görüş bildiren ifadeler şu şekildedir:

“Öğrenci kayıt bölgesinin oluşturulması ve bunun birebir uygulanması genel olarak yığılmanın azalması yönünde önemli bir faktördür. Fakat biz her şeyin çözümünü nasıl buluyorsak bunun da çözümünü buluyoruz. Veliler adresi taşımış gibi göstererek kayıt yaptırıyorlar. Yine okullarda yığılmalar olabiliyor. Mesela bu okulların adres bölgelerine göre kayıt yaptırması demek, servis olayının kalkması demektir. Biz merkezi olarak düşündüğümüz okulları incelediğimizde yine servis araçlarının aynı oranda devam ettiğini gözlemliyoruz. Aynı okullara servisler gidiyorsa eğer, adrese dayalı kayıt sisteminin iyi olmadığını gözlüyoruz. Yani kayıt dışında okula öğrenci alındığını görüyoruz. Ama bu da vatandaşın beyanının geçerli olması, beyanın da doğru olmamasından kaynaklanmaktadır.”

“Ne kadar okulların öğrenci sayıları belli olsa da farklı adresler gösterip kayıt yaptıranlar çok oluyor. Yine popüler okullarda yığılmalar var. Bu henüz önlenmiş değildir. Bu sebeple sistemin iyi işlediğini düşünmüyorum.”

Eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönetmeliğinde belirtildiği gibi, okul bölgelerinin sınırları; okulun fiziki kapasitesi, eğitim personelinin durumu, çevrenin istek ve ihtiyaçları, ulaşım durumu, öğrenci alınacak çevre, diğer imkan ve şartlar dikkate alınarak belirlenmektedir.

Bu sayede okulların alacakları öğrenci sayıları okulun derslik sayıları hesaplanarak bulunur. Aynı şekilde öğrenciler adrese dayalı olarak kendi buldukları bölgelerdeki okullara kayıt yaptırmak zorundadırlar.

Görüşmenin yapıldığı yöneticilere okul seçme özgürlüğü ile ilgili sorular sorulmuştur. Alınan cevaplara göre yöneticilerin büyük kısmı uygulamaların okul seçme özgürlüğüne aykırı oldukları görüşlerini belirtmişlerdir (Tablo 15).

Tablo 15

Okul Seçme Özgürlüğü İle İlgili Üyelerin Görüşlerinin Sonuçları

Ana Tema: Okul Bölgeleri					
2. Alt Tema: Okul Seçme Özgürlüğü					
Toplam		Olumlu		Olumsuz	
n	%	n	%	n	%
37	100	14	37.84	23	62.16

Okul seçme özgürlüğü ile ilgili bir yönetici şöyle demiştir:

“Bu şekilde çocukların psikolojik yapıları bozulmuyor. En azından ezilmiyorlar. Okul seçtiklerinde sınıf ayırımı çok yapılıyor. Sosyo- ekonomik farklılıkları olan çocuklar gittikleri okulda dışlanıyorlar. Bu şekilde herkes kendi mahallesindeki okula giderek aynı gruptan arkadaşlarıyla birlikte olmalı diye düşünüyorum.”

Yöneticilerin de büyük oranda olumsuz görüş bildirmişleridir. Bunlardan bazıları şöyledir:

“İnsanların doktor seçme özgürlüğü varsa okul ve öğretmen seçme özgürlüğü de olmalıdır. Demokratik olan budur. Kimseyi sınırlandırmak doğru değildir.”

“Okul seçme özgürlüğü olmalıdır. Herkes vergi veriyor, çalışıyor, eğitimden yararlanmak istiyor. O zaman her okulu eşitleyeceksin, sonra zaten kimse uzaktaki okulu istemez.”

“Ben bu konuda bakanlığın okullara el atması gerektiğini düşünüyorum. Velinin paraya dayalı katkısının okullardan kalkması gerekiyor. Hayırseverlerin desteği alınabilir. Ama bu velinin desteği ile olmamalıdır. Bakanlığın her okulu aynı fiziki mekan haline getirmesi gerekmektedir. A okulunda velinin bin lira ile gidip kayıt yaptırdığını biliyoruz. Bin lira olan bir okulla hiç para almayan okulun aynı olacağını düşünmüyorum. Bakanlık bütün okulların fiziki ve personel açısından eşitlerse o zaman ‘en iyi okul en yakın okul’ olur. Gerekirse okul idaresindeki denetimleri arttırarak durumu eşitleyeceğini düşünüyorum.

Öğretmen açığının da ortadan kaldırılması gerektiğini düşünüyorum. Şu anda okullar okul aile birliği kanalı ile ekonomik faaliyetlerini yürütüyorlar. Öğrenci başına bin lira alan okulla bizim yarışma şansımız yok. Dolayısı ile okullar arası haksızlıklar var. Her veli iyi okula gitmek ister.”

Görüşleri alınan yöneticiler için okul seçme özgürlüğü büyük oranda önemlidir.

Okullar fiziki yapıları iyileştirilince, eşit donanıma ve eşit personele ulaştırılınca adrese dayalı kayıt sisteminin yapılması yönündeki görüşler çok olmuştur. Bunun ışında yöneticiler için ise özellikle ilköğretim çağındaki çocuklar için en yakın okul güvenli olmaktadır.

Popüler denilecek bazı okullarda ise velilerin farklı adres gösterip kayıt yaptırdıkları belirtilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde önceki bölümlerde açıklanan bulgulara ve yorumlara göre ulaşılan sonuçlara bakarak sonuç ve önerilere yer verilecektir.

Sonuçlar

Bu araştırmada Okul Yöneticilerinin Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki gibi sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçları

Araştırmanın bu alt probleminde, ‘demokrasi’ ve ‘katılım gerekliliği’ kavramları üzerinde durulmuştur. Eğitim bölgelerinin oluşturulmasını yöneticilerin çoğu olumsuz bulmuş, az olan diğer kısmı ise yöneticiler ise olumlu bulmuştur. Katılım gerekliliğine inanma da demokratiklik göstergesine göre yüksek oranda gerekliliğin olması yönünde sonuçlanmıştır. Buna göre araştırma bulgularından şu sonuçlara varılmıştır:

1. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğuna göre eğitim bölgeleri antidemokratik olarak yapılanmıştır.
2. Eğitim bölgeleri genellikle coğrafi koşullar göz önüne alınarak belirlenmiştir. Diğer koşullar göz ardı edilmiştir.
3. Bölgelerin belirlenmesi konusuna, tek eğitim bölgesindeki koordinatör okulun görevini yapan ilçe milli eğitim yöneticileri diğer yöneticilerden daha farklı bakmaktadırlar. İlçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli yöneticilere göre bölgeler oluşturulurken demokratiklik ilkesine uygun davranılmıştır.

4. Eğitim bölgelerine ayrılma sürecini demokratik bulmayan yöneticiler, kendileri ile ilgili yapılacak değişikliklerin bizzat içinde olmak istemişlerdir.

5. Katılımın gerekliliğine inanan yöneticilerin çoğunlukta olması daha çağcıl örgütlenme ortamlarının istenmesi anlamı taşımaktadır.

6. Eğitim bölgelerine ayrılmanın merkezden değil de ilçelere bırakılması ve taşra örgütlerine karar verme yetkisinin verilmesi, yerinden yönetim uygulamasına bir anlamda örnek teşkil etmektedir.

Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçları

Araştırmanın ikinci alt probleminde Eğitim Bölgeleri Kurullarının İşleyişleri ile ilgili 'toplantı sayıları', 'ifade özgürlüğü', 'etkililiğe inanma', 'eşgüdüm' kavramlarında bulgular elde edilmişti. Bu bulgulara göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Kurul toplantılarında katılımcılar yeterince söz almaktadırlar. Herkes düşüncesini rahatlıkla dile getirmektedir.

2. Kurul toplantılarında çok az oranda tek taraflı iletişim olmaktadır. Genellikle diyaloglar halinde toplantılar yapılmaktadır.

3. Kurul toplantı sayıları yeterli bulunmuştur.

4. Yöneticiler kurul toplantı sayılarını yeterli bulsalar bile gerekli olduğu zamanda yine toplanmak istemektedirler.

5. Kurul toplantı sayılarını yetersiz bulan yöneticiler daha çok müdürler kurulu toplantılarının yapılmasını istemektedir.

6. Eğitim bölgeleri kurullarının etkililiğine ilişkin yöneticilerin yarısı kurul çalışmalarının etkili olduğuna inanmamaktadır.

7. Eğitim kurullarının etkililiğine inanmayan yöneticilerin geçmiş deneyimleri, onlarda önyargı oluşturmuştur.
8. Eğitim kurullarının etkililiğine inanan yöneticiler, kurul toplantılarının okulları bir araya getirdiği ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışmalar yürüttükleri görüşündedirler.
9. Önceden doldurulmuş kağıtların üzerindeki tarihlerin değiştirilmesi ile yapılan toplantıların eğitime bir katkısı yoktur.
10. Zümre kurulu toplantıları okulların yürüttükleri eğitim ve öğretim etkinliklerini paylaşmaları açısından önemlidir.
11. Zümre kurulları özellikle ölçme değerlendirme konusunda okulların iletişim içinde olmaları yönünde etkilidir.
12. Zümre toplantılarında okulların rekabet ortamları yaratılır.
13. Zümre başkanlarının zümre başkanları toplantılarında okullarının bütün branşlarını temsil etmesi imkansızdır.
14. Eğitim bölgeleri kurulları personel eksikliğinin dile getirilmesi yönünde oldukça önemlidir.
15. Eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları uygulamaları bölgelerin yerinden sorunlarının tespiti için önemli uygulamalardır.
16. Araştırmanın kapsamını oluşturan bölgelerdeki görüşleri alınan yöneticilerin ve öğretmenlerin yarısı kurulların etkililiğine inanmamaktadırlar.
17. Danışma kurulları çevrenin eğitime olan katılımını sağlamaları adına etkilidir.

18. Müdürler kurullarında tartışılan konular okulların eksikliklerini belirleme adına etkilidir.

19. Kurul toplantılarının etkililiğine olumsuz bakan yöneticiler kaynak eksikliğini giderilmediği inancındadırlar. Aynı zamanda bu yöneticiler kurulların verimlilikten uzak olduğu inancındadırlar.

20. Koordinatör okullar veya koordinatör okulun görevini yapan ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticileri, kurul toplantılarında eşgüdüm sağlayamamaktadırlar.

Araştırmanın Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçları

Araştırmanın üçüncü alt probleminde üst yönetimlerin kurul toplantılarında aldıkları kararların değerlendirilmesine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Üst yönetimlere olan ‘güven’, ‘değerlendirme yeterliliği’ kavramları üzerinde durularak şu sonuçlar bulunmuştur:

1. Yöneticilerin neredeyse yarısı kurullarda alınan kararların üst yönetimlerce değerlendirildiklerini, yarıdan biraz fazlası ise değerlendirilmediklerini düşünmektedirler.

2. Yöneticilerin çoğu bakanlığa seslerini duyuramadıklarını düşünmektedirler. Çok az bir kısım ise tersine inanmaktadır.

3. Yöneticiler bakanlığın astların aldığı kararları önemsemedikleri sonucuna varılmıştır.

4. Kurullarda sorunların dile getirildiği ancak çözüm önerileri dinlenmemektedir. Üst yönetimler bazı konuların da kendilerini aştıklarını düşünmektedir.

Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçları

Eğitim bölgelerinin ve eğitim kurullarından olan danışma kurullarının katılımıya dayanması yönünden bu alt problemde ‘katılıma isteklilik’ kavramı üzerinde durulmuştur. Okulun çevresinin katılımı konusunda araştırma yapılmış ve elde edilen bulgulara göre şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1. Okulun çevresini oluşturan örgütlerin katılımları tam değildir.
2. Katılım bölgelerden diğer bölgelere göre değişmektedir. Bazı ilçelerin bölgeleri özellikle yerel yönetimlerin katkılarını arttırmak için kurul toplantılarına olan katılımı arttırmaya çabalamaktadır.
3. Okulun çevresinin kurul toplantılarına katılımları koordinatör yöneticilerine bağlıdır. İletişim kurabilen koordinatör müdürler okullar için yeterli olanakları sağlamaktadırlar. Eldeki potansiyeli kullanabilmektedirler.
4. Bazı bölgeler hariç sivil toplum kuruluşlarının danışma kurullarından haberlerinin olmadığı yöneticiler tarafından belirtilmektedir.
5. Yerel yönetimler okullara katkısı bakımından, okulların en önemli paydaşdır. Pek çok okula yerel yönetimler fiziki yapılarını düzenlemeleri için yardımda bulunmuştur.
6. Yerel yönetimlerin katkıları ikili ilişkiler ile olmaktadır. Okul yöneticilerinin çabaları sonucu yardımlar alınmaktadır. Çoğu yönetici bu durumdan şikayetçidir.

Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Sonuçları

Araştırmanın beşinci alt problemine göre, eğitim bölgelerinde bulunan okulların fiziki donanımları, sosyal alanları, araç- gereç gibi ortak kullanımı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Okulların sosyal alanları yönünden çok fazla eksikleri vardır.
2. Spor salonu, konferans salonu gibi imkanları olan ve ortak kullanıma sunan okulların bu tesislerin takvimleri çok yoğundur. Dolayısı ile okulların kullanımları açısından çok az fırsat vardır.
3. Yöneticilerin bakışa açılmasına göre fiziki ve sosyal alanlar başka okulların kullanımına sunulmaktadır.
4. Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesinde belirtilmesine rağmen okullar istemedikleri halde fiziki alanlarını diğer okullar ile paylaşmamaktadır.
5. Elinde yeterli imkanı olan okullar tesislerini diğer okullar ile ortak kullanıma sundukları, imkanı olmayan okullar ise yeterli şekilde faydalanmadıkları görüşündedirler.
6. Okullar kaynak sıkıntısı yaşamaktadır. Yöneticiler ellerinde olan tüm imkanlarını kullanarak okula gelir elde etme düşüncesindedirler.
7. Bahçelerini otopark olarak kullanan, spor alanlarını (halı saha gibi) kiralayan, konferans salonlarının ise giderlerini hiç olmazsa temin etmek açısından kiraya veren okullar mevcuttur.
8. Mevcut alanlarını ihale ile özel kişilere bırakan okullar, diğer okullar için fırsat teşkil etmemektedir.

Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Sonuçları

Eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönergesine göre okullarda eğitim personeli ortak kullanılabilir. Öğretmenler norm kadro uygulamalarına göre diğer okullarda görevlendirilmektedirler. Bu uygulamaya yönelik elde edilen bulgular belirlenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Norm kadro uygulaması öğretmenlerin eksik derslerini tamamlamaları açısından olumlu özellik göstermektedir.
2. Her okulun belli sayıda öğretmeni vardır. Öğretmenler haftalık belli sayıda derslere girmek durumundadır.
3. İnsan gücü yönetimi açısından olumlu bir uygulamadır.
4. Norm sayıları belli olan okullarda bile, belli bölgelerde özellikle, norm fazlası öğretmen bulunmaktadır. Bu durum norm kadro uygulamasının yine de tam olarak uygulamadığının göstergesidir.
5. Okulların temizlik personelinin olmaması en büyük sıkıntılardan biridir. Dolayısı ile ortak kullanılması söz konusu değildir. Aynı şekilde her okulda memur bulunmamaktadır.
6. Temizlik personeli sıkıntısı okulların en büyük çıkmazlarından birisidir. Eğitim öğretim amaçlarından yöneticileri uzaklaştırmaktadır. Zaman ve emek alıcı bir konudur.
7. Okullar çalıştırdıkları personelin maaşlarını karşılayamamaktadırlar. Her okulun özel idare tarafından gönderilen personeli yoktur. Okul aile birlikleri tarafından eksiklikler giderilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuçları

Araştırmanın yedinci alt problemine uygun olarak ‘okul seçme özgürlüğü’ ve ‘dengeli dağılım’ kavramları hakkında bulunan bulgulara göre sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Okulların kapasitelerine göre uygun bir dağılım söz konusudur. Okullardaki yığılmalar büyük oranda engellenmiştir.

2. Okullar, kayıtlarında adres değişikliği göstererek kayıt bölgesi dışından öğrenci almaktadırlar. Ancak okul yöneticilerinin yapacakları bir şey yoktur.

3. Bütün okullar aynı fiziki yapıya, donanıma, öğretmen sayısına, sınıf mevcuduna, temizlik personeline vb. kısacası eşit imkanlara sahip değildir.

4. Her çocuğu eşit imkanlar altında eğitim- öğrenim alma hakkı vardır. Okulların kayıt bölgeleri dışından öğrenci almamaları bir anlamda olumluyken bir anlamda da olumsuz özellik göstermektedir. Eşitlik ilkelerine dayanılarak düşünülürse öğrencilerin hepsinin aynı fırsatlarda okumaları gerektiğini düşünebiliriz. Dolayısı ile okul seçme özgürlüğüne ters durum yaşanmaktadır.

5. Adrese dayalı kayıt sisteminin olmaması durumunda ise, okullarda yığılmalar yaşanacaktır. Daha donanımlı olan okulları tercih eden veliler olacaktır. Bu sebeple okullar, kapasitelerinin üzerinde öğrenci almak zorunda kalacaktır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. İlçeler eğitim bölgelerine ayrılırken okul yöneticilerinin tamamının katılımının olması yerinde olur. Çünkü, okulun dahil olduğu her konuda okulun lideri konumunda bulunan müdürün her türlü durumdan haberi olmalıdır.

2. Yöneticilerin mesleki deneyimlerinden yararlanmak için görüşlerinin alınması gerekir.

3. Kurul toplantılarında okulları ilgilendiren her konuda yöneticiler söz alıp konuşabilmelidir.

4. Yöneticiler geçmişte yaşadıkları olumsuz durumlar sonucunda kayb ettikleri güven duygusunu geri kazanmalıdırlar. Aynı zamanda önyargılarından

arınmaları gerekir. Yöneticilerin kurulların etkililiğine inanıp çalışmalarına devam etmesi gerekmektedir.

5. Eğitim bölgeleri kurul toplantıları, katılımcılığın tam olarak sağlandığı ve amaca uygun şekilde uygulandığı durumlarda toplantı sayıları arttırılabilir.

6. Eğitim kurulları toplantıları belli bir takvime ve belli bir sıraya göre yapılmalıdır.

7. Zümre başkanları kurulu en başta toplanmalıdır. Eğitimin en alt basamağındaki sorunların belirlenmesi gerekir. Eğitim ve öğretimi ilgilendiren sorunlar daha sonra müdürler ve danışma kurullarında tartışılmalıdır.

8. Yöneticilerin veya zümre kurulu toplantılarına katılan öğretmenlerin üst yönetimlere, üst yönetiminde işgörelere güveni tam olmalıdır. Herkes görevinde uzman kabul edilmeli ve dinlenmelidir.

9. Eğitim sisteminin uygulama alanı okullardır. Dolayısı ile okullarda görev alan işgörelere, eğitime katkısı en büyük olan kesimdir. Üst yönetimlerce astların görüşleri değerlendirilmelidir.

10. Okulların gelir elde etme sorunları, onları eğitim öğretim ortamından çıkararak işletme yöneticilerine dönüşmelerine sebep olmaktadır. Yöneticilerin bu sorunlardan arınmaları gerekir. Devlet okullarına bütçeden daha fazla kaynak aktarılmalıdır.

11. Okul yöneticilerinin okulun belli giderlerini karşılama adına zaman ve emek harcaması eğitimin önündeki engellerden birisidir. Ekonomik sıkıntıları gidermek için yapılan kermesler, çaylar, günler hem zaman alıcı hem de işgücü kaybına yol açmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin, okulun çalıştırdığı hizmetlinin maaşını nasıl öderim düşüncesi olmamalıdır. Devlet, devlet okullarının tüm personelini kendisi sağlamalıdır.

12. Bakanlık, okullara kapasitelerine göre kaynak ayırmalıdır.
13. İlköğretim okullarının tek kaynağının okul- aile birlikleri kanalıyla yürütülmesinin dışında elde ettikleri kaynakların bölüştürülmesi için yasal düzenlemeler getirilmelidir.
14. Okulların yerel yönetimlerden olabildiğince faydalanması gerekmektedir. Ancak bu durum ikili ilişkiler yolu ile olmamalıdır. Eğer bir yardım olacaksa, bunu öncelikli okullara ulaştırması gerekmektedir. Eşit yapıya sahip olan okullarda ise adil bir bölüşüm olmalıdır.
15. Yerel yönetimlerin danışma kurullarına katılımlarının daha çok sağlanması gerekir. Bu sebeple daha çok yasal yaptırım uygulanmalıdır.
16. Danışma kurullarına farklı örgütlerden katılımın sağlanması gerekir.
17. İletişim ile pek çok sorun çözülebildiği gibi, çoğu sivil toplum kuruluşunun haberi olmayan danışma kurulları yönünden bilgilendirilmeleri gerekir.
18. Elinde spor sahası, konferans salonu, çok amaçlı salonu olan okullar diğer okullar ile daha çok paylaşımlarda bulunmalıdır. Eğer bunları kiraya verecekse daha makul ölçülerde kendi giderlerini karşılayacak meblağlarda kullanıma sunmalıdır.
19. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesi çerçevesinde okullar yeniden yapılandırılmalıdır. Bütün ebeveynler çocuklarının en iyi ortamlarda eğitim almasını istemektedir. Yaşadıkları yeryüzünden çocuklar diğer akranlarından geri kalmamalıdır.
20. Yöneticiler ellerindeki bütün imkanları kullanarak okullarını rekabet koşullarına uygun hale getirmelidir. Bakanlığında bu konuda yöneticilere destek olması gerekmektedir.

21. Yöneticilerin ellerindeki imkanları kullanarak karar almada üst yönetimlere çok fazla bağımlı olması olumsuz bir durumdur. Pek çok yönetici prosedürler yüzünden zaman kaybetmektedir. Bu sebeple yöneticilere birtakım yetkiler devredilmelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. 1999 yılında çıkan yönergeye göre oluşturulan Eğitim Kurullarının çalışmalarında görülen eksiklikler göz önüne alınarak, diğer illerde yapılan çalışmalar karşılaştırılabilir.

2. Oluşturulan Eğitim Kurullarının daha işlevsel yapıya kavuşması için bakanlık düzeyinde ve il/ilçe düzeyinde üst yöneticiler ile araştırmalar yapılabilir.

3. Bir Eğitim Bölgesi incelenerek bir örnek olay türü araştırma ile “Bu eğitim bölgesini nasıl yönergeye uygun hale getirebiliriz?” sorusuna dayanarak bir araştırma yapılabilir.

4. Kurullarda görev alan katılımcıların kurullarda alınan kararlara olan inançları yönünde bir araştırma yapılabilir.

5. Okul çevresinin Danışma kurullarına olan katılımın arttırılması için bir Eğitim Bölgesinde örnek olay türü bir araştırma yapılabilir. Böylece okul çevresinin katılımın eğitime olan katkıları araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1998). **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1984). Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Arslan, M. M. ve Atasayar H. H. (2008). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri. **A.Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi**. 41 (2), 59-79.
- Atay, B. (2010). **Yerel Yönetimlerin Eğitim Yönetimine Katkısı**. 9. Sınıf Öğretmenliği Eğitim Sempozyumu. (20-22 Mayıs 2010). Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Aydın, M. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Malatya: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim. [http:// uretim. meb. gov. tr/ egitekhaber/ s78/ yazarlar/ Tufan. html](http://uretim.meb.gov.tr/egitekhaber/s78/yazarlar/Tufan.html) (08 Haziran 2011)
- Balay, R. (2003). Örgüt ve Çevre İlişkisi. Elma, C. ve Demir, K. (Eds.), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar** içinde (s. 17-41). Ankara: Anı Yayıncılık
- Başaran, İ.E. (1989). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1993). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1999). **Eğitime Giriş**. Ankara: Umut Yayın- Dağıtım.
- Başbakanlık (2011). Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmündeki Kararname. [mevzuat. basbakanlik. gov. tr/ Metin. AspX? MevzuatKod= 4.5.652...](http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=4.5.652...)
- Bimber, B. (1993). School Decentralization: Lessons From the Study of Bureaucracy. ERIC Documents. ED: 357441.

- Bozan, M. (2003). Merkezi Yönetimden Yerinden Yönetime Geçişte Alternatif Yaklaşımlar: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği. <http://yayin.todaie.gov.tr/dergi.php?Dergi=3&Cilt=12&Sayi=1> (04 Mayıs 2011)
- Bucak, E. B. (2000). **Eğitimde Yerelleşme**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, B. (1990). School-based Decision-making and Management, **School-based Decision-making and Management: International Developments**. London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, 3-26.
- Celep, C. (1996). Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. 4 (1), 29-48.
- Curtis, V. A. (1994). Policy as a Stimulant to Curricular Growth in Rural Education. ERIC Documents, ED 354133.
- Çırnaz, F (1997). **Bilgi toplumu nedir? Gelişimi, Bugünü ve Vardığı Nokta. Nasıl Bir Eğitim Sistemi; Güncel Uygulamalar ve Geleceğe ilişkin Öneriler**. D.E.Ü Sabancı Kültür Sarayı. (10-12 Nisan). İzmir: Bilsa Bilgisayar Yayınları 1.
- Çelik, V. (2008). Yönetim ve Liderlik Kuramları. Vehbi Çelik (Ed). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi İçerisinde**. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetin, M. (2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi. Ankara: Gazi Üniversitesi Dergisi. 18.
- Çoker, Z. (1995). **Yönetimde Yeniden Yapılanma: Kırsal Bir Yörede Yeni Bir Eğitim Modeli**. Ankara: 20 Mayıs Eğitim Kültür ve Sosyal Dayanışma Vakfı Yayınları.

- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer , N. ve Cömert, M. (2008). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. [http:// web. inonu. edu. tr/ ~efdergi/ sayi15/ 55-74.pdf](http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/sayi15/55-74.pdf). (2 Mayıs 2011).
- Dictionnaire Larousse. (1994). **Ansiklopedik Sözlük**. 4. Cilt, Ankara: Milliyet Gazetecilik A.Ş.
- Dlugosh, L. L. ve Sybouts, W. (1994). How Superintents and School Board Members View School Restructuring? ERIC Documents. ED 375506.
- DPT. (2009). Dokuzuncu Kalkınma Planı. Eğitim: Okul Öncesi, İlk ve Orta Öğretim. Özel İhtisas Komisyonu Raporu. <http://www.dpt.gov.tr>. (20 Mayıs 2011).
- Drury, D. (1999). Reinventing School- Based Management: A School Board Guide to School- Based İmprovement. ERİC Documents, ED 435136.
- Duman, A. (1998). **Yerinden Yönetim Anlayışına Göre Eğitimin Yeniden Yapılanması**. Demokratik Eğitim Kurultayı. (2- 6 Şubat) Ankara: Volkan Matbaası.
- Elmore, R. (1993). The Role of Local School Districts in Instructional Improvement." In Designing Coherent Education Policy. ERIC Documents, ED 359 626.
- Ergün, M. (2008). Eğitimle İlgili Yasal Düzenlemeler. Vehbi Çelik (Ed.), **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi** içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1995). **Eğitimde Sistem Arayışları: Yerelleşme**. Yaşadıkça Eğitim. 42, 7-11.
- Erodoğan, İ. (2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegema Yayınları.
- Fullan M. ve Watson N. (1999), [http:// www. michaelfullan. ca/ Articles_ 98- 99/ 08_ 99. pdf](http://www.michaelfullan.ca/Articles_98-99/08_99.pdf) (28 Nisan 2011).
- Gözübüyük, A.Ş. (2005). **Yönetim Hukuku**. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Güçlü, N. (2000). Okula Dayalı Yönetim. <http://www.odevsel.com/egitim/2509/okula-dayali-yonetim.html> (18.01.2010).
- Gülşen, C. (2005). **Türkiye’de Eğitim Hizmetleri Nereden ve Nasıl Yönetilmelidir?** Eğitim ve Denetim Dergisi. Ankara: Temsen Yayını.
- Handerson, J. (1993). Quality Through Involvement: A School- Based Decision Making Succes Story. ERIC Documents. ED: 359012.
- Harktı, H. ve Töremen, F. (2004). Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurullarının Yapısal ve İşleyiş Sorunları İle Etkililik Düzeyi. yayim.meb.gov.tr/dergiler/163/toremen.Htm. (18.01.2010)
- Hoy, K.W. ve Miskel, C.G. (2010). Educational Administration. Turan, S. (Çev). Ankara: Nobel Yayın- Dağıtım.
- Kabadayı, R. (1997). **Eğitimde Yerelleşmeye Mesleki ve Teknik Eğitimden Başlanmalıdır.** Ankara: Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi. Sayı: 2. (Nisan).
- Kalkandelen, H. (1986). **Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare.** Ankara: İM Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Karakütük, K. (2001). **Demokratik Laik Eğitim.** Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** Ankara: Nobel Yayın, 19. Baskı.
- Karip, E. (2004). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. Vehbi Çelik (Ed), **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı** içinde. 1-39. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Kaya, Y.K. (1993). **Eğitim yönetimi, Kuram ve Türkiye’ deki Uygulama.** Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kaya, Y.K. (1999). **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Bilim Yayınları.
- Kocabaş, İ. ve Gökbaş, M. (2002). Eğitimde Karara Katılma. [http:// yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kocabas.htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kocabas.htm) (18.01.2010).

- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%C4%B0sa%20KORKMAZ/429-434.pdf (12 Nisan 2011).
- Köksal, K. (1997). **Türkiye’ de Eğitim Hizmetlerinin Yerelleşmesi- Bir Model Önerisi-** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kurt, T. (2006). Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Eğilimi. **Kastamonu Eğitim Dergisi.** 14 (1), 61-72.
- Lashway, L. (2002). Using School Board Policy To Improve Student Achievement. ERIC Documents, ED 472183.
- MEB (1992). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. [http:// mevzuat. meb. gov. tr/html/73.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html) (05 01. 2011).
- MEB (1999). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik. [http:// mevzuat. meb.gov. tr/ html/ 83. html.](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html) (4.10.2011).
- MEB (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. [http://mevzuat. meb. gov. tr/html/225_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html) (4. 10. 2011).
- MEB. (2006). **Stratejik Plan Hazırlık Programı.** Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Nalbant, A. (1996). **Bölgesel Devlet Yeni Bir Devlet Biçimi mi?** Ankara: Amme İdaresi Dergisi, 28, 39-70.
- Oktay, A. (2001). 21. **Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi.** İstanbul: Sedar Eğitim Araştırma Yayıncılık.
- Okutan, M. (2008). **Okul Toplum İlişkileri ve Okula Toplumsal Katılım.** Vehbi Çelik (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde. 180-196. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Özcan E. G. ve Şeren M. (2010). **Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Karar Verme Sürecine Katılımlarının İncelenmesi (Beypazarı Örneği)**. (1- 2 Mayıs). Antalya.
- Özdemir, M. (1996). Yerel yönetimler ve eğitim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: TODAİE
- Özdemir, S. (1996). Okula Dayalı Yönetim. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Ankara: PegemA Yayıncılık. 2 (3). 421-426.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2004). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/146/ozdemir.html> (25.12.2004)
- Özden, Y. (2005). **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegema Yayıncılık. 6. Basım.
- Özmen, F. ve Harktı, H. (2005). Denizli'deki İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Çevresiyle Bütünleşebilme Düzeyleri. [http:// yayim. meb. gov. tr/ dergiler/ 163/ toremen. html](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/163/toremen.html) (12 Ocak 2010).
- Pektaş, E.K. (1997). Büyük Kent Belediyelerinin Eğitim ve Kültür Hizmetlerine Siyasal Parti İdeolojilerinin Yansıması. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Prasch, J. (1990). How to Organize For School- Based Management? ERIC Documents. ED: 328 944
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Şahin, İ. (2007). Türkiye Eğitim Sisteminde Değişim. **Eğitim Bilim Toplum Dergisi**. 20, 30-54.
- Şahin, S. (2003). Okul Merkezli Yönetim Uygulamaları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 36, 582-605.
- Şimşek, H. (1998). **21. Yüzyıl Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, No:129.

- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). **Türk Eğitim sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Eğitim ve Okul Yönetiminde Eğitim Bölgesi Danışma Kurullarının İşlevi. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. 6, 136-146.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2003). Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları: Teorik Bir Çözümleme. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 34, 300-315.
- Şişman, M. Ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Yüksel Özden (Ed.) **Eğitim ve okul Yöneticiliği El Kitabı** içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., Güleş, H., ve Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler. http://sosyaldergi.usak.edu.tr/2010_1/201001makale10.pdf
- Taşar, H. H. (2009). Merkeziyetçi yönetim yapısının kamu okulları üzerinde bıraktığı olumsuz etkiler. **Adıyaman üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi**. Sayı: 2 (Haziran 2009).
- Taymaz, H. (2003). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- T.C. Başbakanlık. (2003). **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 2**. Ankara: Başbakanlık Yayını.
- TODAİE. (1966). **Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri**. TODAİE Yayınları.
- TODAİE. (1991). **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu**. Ankara: Devlet İstatistik Matbaası
- Tosun, K. (1992). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tural, N. (2002). **Eğitim Finansmanı**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- TÜSİAD (1995). **Yerel Yönetimler Sorunlar, Çözümler**. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Türkoğlu, R. (2004). Eğitimde yerelleşme sorununa kamu yönetimi temel kanunu tasarısı ve yerel yönetim yasa tasarısının getirdiği çözümler konusunda yerel

- yöneticilerin görüşleri. [http:// web. inonu. edu. tr/ ~efdergi/ dergi/ turkoglu. htm](http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/dergi/turkoglu.htm) (20.01.2010).
- Uygun, T. (2004). İlköğretim Okul Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri (Çanakkale Örneği). [http// yayim. meb. gov. tr/ dergiler/ 162/ uygun. htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/uygun.htm) (18.11.2010)
- Uysal, M. (2003). **Eğitim Yönetiminde Demokratikleşme**. Eğitim Yönetimi ve Üniversitelerde Demokratik Yapılanma Sempozyumu. (22- 23 Şubat 2003) Ankara: Başkent Öğretmen Evi.
- Van ALFEN, C.. (1992). Policy As A Stimulant To Curricular Growth In Rural Education. ERIC Documents, ED 354133.
- Yavuz, Y. (2001). Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda YerindenYönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri. D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yavuz, Y. (2002). Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri <http://kisi.deu.edu.tr/yasar.yavuz/Makale202.html>. 21/02/2011
- Yavuz, Y. (2010). **Okul Yönetimi- Türkiye Eğitim Sistemi**. İzmir: Dinazor Kitapevi.
- Yalçınkaya, M. (2004). Okul Merkezli Eğitim. [Http//ege. edu. tr/ efdergi/ arsv/ 2004 5/ makale 3.pdf](Http://ege.edu.tr/efdergi/arsiv/2004_5/makale_3.pdf) (17 Şubat 2011).
- Yau, H. K. ve Cheng, A. L. F. (2011) Principals and Teachers' Perceptions of School Policy As A Key Element of School- Based Management in Hong Kong Primary Schools. **E- Journal of Organizational Learning and Leadership**. 9 (1), 109-120.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yılmaz, K. ve Özdem, G. (2004). Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. 37 (2), 115-136.
- Yiğit, B. (2008). Okul- Toplum İlişkileri ve Okula Toplumsal Katılım. Vehbi Çelik (Ed.), **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi** içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Zoraloğlu, Y.R., Şahin, İ. ve Fırat, N. (2005). İlköğretim Okullarının Kaynak Sorunu. **Eğitim Bilim Toplum Dergisi**. 3(9), 4-17.

Elektronik Kaynaklar

[http:// www. meb. gov. tr/ meb/ teskilat. html](http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html)

EKLER

1. Görüşme Yapılan Okulların Listesi
2. Yönetici Görüşme Formu
3. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi

EK 1:

Örnekleme olarak belirlenen okullar

İLÇELER	OKUL ADLARI
KARABAĞLAR	1.Eskiizmir Naci Şensoy Lisesi(Koordinatör Okul) 2.İTO Vakfı Süleyman Taştekin And. T.L ve E.M.L (Koordinatör Okul) 3.Limontepe Saniye- Hasan Saray İ.Ö.O 4.Mustafa Erdönmez İ.Ö.O
BAYRAKLI	1.Mustafa Kemal Lisesi(Koordinatör Okul) 2.Bayraklı Lisesi(Koordinatör Okul) 3.Gümüşpala Anadolu Lisesi(Koordinatör Okul) 4.100. yıl İ.Ö.O 5.Zehra Semahat Erişen İ.Ö.O 6.Ömer Özkan İ.Ö.O
KONAK	1.Karataş Lisesi (Koordinatör Okul) 2.Namık Kemal Lisesi (Koordinatör Okul) 3.Hürriyet Anadolu lisesi 4.Mimar Sinan İ.Ö.O
BUCA	1.İzmir Buca Aybers Himet Karabacak Lisesi (Koordinatör Okul) 2.Gürçeşme Lisesi 3.Kozağaç İ.Ö.O 4.Kaynaklar İ.Ö.O
GAZİEMİR	1.İçme Milli Eğitim Müdürlüğü 2.Sarnıç Şehit Uzman Çavuş İ.Ö.O
KARŞIYAKA	1.Gazi Lisesi (Koordinatör Okul) 2.Şemikler Lisesi (Koordinatör Okul) 3.Selçuk :Yaşar Alaybey İ.Ö.O 4. Mavişehir İ.Ö.O
BORNOVA	1.Çimentaş Anadolu Lisesi (Koordinatör Okul) 2.Suphi Koyuncuoğlu Lisesi

	3.İşikkent İ.Ö.O 4.Kars Halil Atilla İ.Ö.O
URLA	1.İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2.Jale Necdet Özbelge İ.Ö.O
ÇİĞLİ	1.İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2.İzzet Gökçimen İ.Ö.O
BALÇOVA	1.İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2.Başöğretmen Atatürk İ.Ö.O
NARLIDERE	1.İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2.İnönü İ.Ö.O
GÜZELBAHÇE	1.İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2.Ali Bayırlar İ.Ö.O

Kaynak: İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri.

EK 2:

Okul:Tarih:Saat:

Merhaba ben Deniz TATAR, Buca Eğitim Fakültesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim. "Okul Yöneticilerinin Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Uygulamalarına İlişkin Görüşleri" konulu bir araştırma yapıyorum. Amacım; Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamaları hakkında sizlerin görüşlerini almaktır. Bu araştırmada çıkan sonuçlara dayanarak, Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları uygulamaları hakkında olumlu veya eksik tarafların belirlenmesi konusunda çalışmamın katkı sunacağını umuyorum. Bunun için, bölgenizdeki kurul toplantıları hakkındaki görüşleriniz benim için çok değer arz etmektedir.

Görüşme süresince bana söyleyeceklerinizin tümü kesinlikle gizli tutulacak, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacak, ayrıca, isminiz de rapora yansıtılmayacaktır.

Görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. Başlamadan önce, sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz her hangi bir şey var mı?

Sakıncası yoksa, izninizle, görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Hazırsanız sorulara başlamak istiyorum.

Soru 1-) Eğitim bölgesi oluşturma komisyonu, merkez ilçede millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının, ilçelerde ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, ilgili şube müdürü, her derece ve türdeki eğitim kurumu müdürlerinin kendi aralarından seçecekleri birer temsilci ile il millî eğitim müdürlüğünce görevlendirilecek bölgede görevli bir ilköğretim müfettişi ve belediye başkanlığını temsilen bir yetkilinin katılımı ile oluşur. Buna göre Eğitim Bölgelerinin oluşturulmasına ilişkin görüşleriniz nelerdir?

- Eğitim bölgesi oluşturma komisyonuna bütün okul yöneticilerinin katılmaması hakkında görüşleriniz nelerdir?
- Sizce komisyona bütün okul yöneticilerinin katılması gerekir mi?
- Eğitim bölgeniz oluşturulurken daha çok hangi ölçütler göz önüne alınmıştır? (okul türleri ve öğrenci sayıları, okulların donanımı ile diğer tesislerin kapasitesi, ulaşım kolaylığı ve güvenliği, coğrafi bütünlük, iletişim ve koordinasyon

kolaylığı v.b)

Soru 2-) Eğitim Kurulları'nın oluşumuna ilişkin görüşleriniz nelerdir?

- Eğitim Bölgeleri Zümre Başkanları Kuruluna koordinatör müdür, zümre başkanları, bölüm şefleri, koordinatör müdürün belirlediği okulun okul aile birliği toplantılara katılmaktadır. Sizce bu kurul toplantılarında yönergede geçtiği gibi bütün üyeler katılıyor mu?
- Zümre başkanları toplantısına okul aile birliği üyelerinin katılımının nasıl bir yararı olacaktır? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
- Eğitim Bölgesi Danışma Kurullarına katılan yerel yönetimlerin, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin, kamu kurumlarının, sendika temsilcilerinin v.b karar ve yönetim süreçlerine katılımları yeterli midir?

Soru 3-) Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu, Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu ve Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları toplantı sayıları ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

- Sizce yeterli mi?
- Değilse ne kadar süre içerisinde toplantılar yapılmalıdır?

Soru 4-) Eğitim bölgesinde kurulan Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu'nun işleyişi, etkililiği ve verimliliği konusundaki görüşleriniz nelerdir?

- Okul yöneticileri toplantılarda yeterli düzeyde sorunlarını dile getiriyorlar mı?
- Toplantılarda eğitime ayrılacak kaynaklar konusunda sıkıntılar yaşanıyor mu? Yaşanıyorsa bu sorunlar nelerdir?
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılıyor mu? Hayırsa nedenleri nelerdir?

Soru 5-) Eğitim bölgesinde kurulan Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu'nun işleyişi, etkililiği ve verimliliği konusundaki görüşleriniz nelerdir?

- Eğitim Bölgesi Danışma Kurullarının bölgenin istek ve ihtiyaçlarını belirleme konusunda yeterli görüş bildirmekte midir? Toplantılarda daha çok hangi istek ve ihtiyaçlar dile getirilmektedir?
- Eğitim Bölgesi Danışma Kurullarının bölgede ihtiyaç bulunan öğretmen, hizmetli vb. gibi personelin eksikliğin giderilmesi hususunda kararların alınması

ve bu konuda il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünün yeterli girişimlerde bulunmaları konusundaki görüşleriniz nelerdir?

- c. Eğitim Bölgesi Danışma Kurulları üyelerinin bölgede yürütülen proje veya bölgenin ihtiyaçları konusunda yeterli çalışmaları yapmaları konusunda görüşleriniz nelerdir?
- d. Eğitim bölgesi danışma kurulunun faaliyet ve yapısı hakkında okulun çevresini oluşturacak birimlerin yeterli bilgisi olduğunu düşünüyor musunuz?
- e. Bugüne kadar Eğitim bölgenizde bulunan yerel yönetimlerin okulunuza- okullara kaynak sağladı mı? Sağladı ise bu katkılar nelerdir?
- f. Eğitim bölgesi Danışma kurulları toplantısına katılan yerel yönetimlerin katkılarının artırılması için görüşlerini var mı? Varsa nelerdir?

Soru 6-) Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu'nun işleyişi, etkililiği ve verimliliği konusundaki görüşleriniz nelerdir?

- a. Eğitim Bölgeleri Zümre Başkanları Kurulu toplantılarına katılan üyelerin kurul toplantılarının önemli olduğunu düşünüyorlar mı?
- b. Zümre başkanları katıldıkları kurul toplantılarında alınan kararların öneriden öteye geçmediğini düşünebilirler mi?
- c. Siz Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu toplantılarında eğitim öğretim programlarının uygulanmasında karşılaşılan güçlüklerin giderilmesi yönünde alınan kararların milli eğitim bakanlığınca değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?

Soru 7-) Eğitim bölgesinde yapılan kurul toplantılarında alınan kararların uygulamalarında kurullar arası eşgüdüm olduğu konusundaki görüşleriniz nelerdir?

- a. Örneğin zümre başkanları kurulu toplantısında alınan kararlar danışma veya müdürler kurulu toplantılarında değerlendiriliyor mu? Veya diğer durumlarda da eşgüdüm sağlanabiliyor mu?
- b. Kurul toplantılarının hangi sıraya göre yapılması sizce daha uygun olur?

Soru 8-) Eğitim bölgesinde bulunan bütün okulların fiziksel olarak üstün veya eksik tarafları var mıdır?

- a. Aynı bölge içerisindeki ilköğretim veya ortaöğretim kurumlarını birbiriyle kıyaslarsak birbirinden üstün veya eksik tarafları nelerdir?
- b. İlçenizdeki diğer bölgedeki okullar (veya diğer ilçelerdeki bölgeler) ile kendi okullarınızı kıyaslarsanız sosyo- ekonomik açıdan gelişmiş bölgelerdeki okulların daha donanımlı olduğunu söyleyebilir misiniz?
- c. Bu durumu eğitimde fırsat ve imkan eşitliği ilkeleri çerçevesinde nasıl yorumlarsınız?
- d. Sizce bölgesel farklılıkları gidermek için neler yapılmalıdır?

Soru 9-) Eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönergesinin amaçlarında birisi eğitime ayrılacak kaynakların (fiziki kapasite, ders araç gereçleri, eğitim personeli, kütüphane, derslik, spor salonları, çok amaçlı salonlar v.b) ortak etkili ve verimli kullanılmalıdır. Sizce bütün bu kaynaklar ortak kullanılabilir mi?

- a. Eğitim bölgesi sınırları içinde çalışan eğitim personelinin ortak kullanımının verimliliği ve etkililiği konusunda neler düşünüyorsunuz?
- b. Norm kadro uygulamasının olumlu veya eksik tarafları var mıdır?
- c. Norm kadro uygulamaları sonucunda öğretmen ihtiyacınız tam olarak karşılanmakta mıdır?
- d. Eğitim bölgesi sınırları içerisinde bulunan eğitim kurumları, sosyal tesis ve araç gereç gibi kaynakların ortak kullanımını hakkında görüşleriniz nelerdir?
- e. Bölgenizdeki okullarda Okulunuzun temizlik personelinin yeterliliği konusunda görüşleriniz nelerdir? Eğitim bölgenizdeki diğer kurumlardan eksik, fazla veya diğer kurumlarla ortak çalıştırdığınız temizlik personeliniz var mı?
- f. Eğitim bölgelerinde yeterli kütüphane bulunuyor mu?
- g. Okulunuzun bulunduğu eğitim bölgesinde öğrencilerin rehberlik hizmetinden yararlanmaları konusunda görüşleriniz nelerdir?

Soru 10-) Eğitim bölgesi oluşturulurken bölgede her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumu bulundurmaya amaçlanmıştır. Bölgenizde yeterli eğitim kurumu var mı?

- a. Yönergede amaçlanan biçimi ile başarı sağlandığını söyleyebilir misiniz?
- b. Eğitim bölgenizde bulunan ilköğretim kurumlarının mezunlarını yönlendirebileceği yeterli eğitim kurumu var mı?

Soru 11-) Oluşturulan okul bölgeleri kapsamında okulların alacağı öğrenci çevreleri oluşturulmuştur. Bu uygulamaya karşı düşünceleriniz nelerdir?

- Okullardaki yığılmalar bu şekilde önlenememiş midir?
- Kendi eğitim bölgenizde bulunan öğrenci sayılarının dengeli olarak dağıldığı konusunda görüşleriniz nelerdir?
- Öğrencilerin okul bölgesi sınırları dışındaki herhangi bir okula kayıt yaptıramamaları konusundaki görüşleriniz nelerdir?
- Okul seçme özgürlüğü ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Bu uygulama ne gibi yararlar sağlıyor ya da olumsuz tarafları nelerdir?

Soru 12-) Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönetmeliğinin amaçlarından biriside, akademik çevre ile okullar arasında işbirliği yapmadır. Bu konuda görüşleriniz nelerdir?

- Eğitim bölge kurulu toplantılarında bu konuya değiniliyor mu? Görüşleriniz nelerdir?
- Daha önce bölgenizde akademik çevreler ile bir çalışma yapıldı mı? Yapılmıyorsa nedenleri ne olabilir?
- Sizce bu amacın uygulanabilirliği nedir?

Soru 13-) Eğitim bölgeleri ve eğitim kurullarının bir amacı da bölgedeki bayram kutlamaları, yarışmalar ve kültürel sosyal faaliyetlerin planlaması ve çalışmaların ortak bir şekilde yürütülmesidir. Bu amaçla ilgili görüşleriniz nelerdir?

- Sizce kurullarda bu konuyla ilgili yeterli çalışmalar yapılmakta mıdır?
- Bölgenizde daha önce düzenlenen yarışma veya kültürel faaliyetler oldu mu? Varsa örnek verir misiniz?

Soru 14-) Sizce Eğitim Bölgesi Kurullarının ve Uygulamalarının eğitim bölgenize veya okulunuza sağladığı en önemli katkı nedir?

EK 3:**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM BÖLGELERİ VE EĞİTİM KURULLARI
YÖNERGESİ**

Tebliğler Dergisi : KASIM 1999/2506

Ek ve Değişiklikler:

- 1) NİSAN 2005/2571 TD
- 2) ARALIK 2006/2591 TD

BİRİNCİ KISIM**Genel Hükümler****BİRİNCİ BÖLÜM****Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar****Amaç**

Madde 1- (1) Bu Yönergenin amacı; eğitim kurumlarının, millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda işlevlerini yürütürken birbirlerini tamamlaması ve bir bütün oluşturması; bu kurumlara öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi; nüfusu az ve dağınık olan yerlerde merkez okulların oluşturulması; eğitim kurumlarındaki eğitim personelinin, fizikî kapasitenin, ders araç ve gerecinin ortak, etkili ve verimli kullanılması; okulun iç ve dış öğeleri ile yerel yönetimler, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin eğitim

yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması; okulun çevre ile bütünleştirilerek çevrenin övünç kaynağı hâline dönüştürülmesi ve akademik çevre ile okulun her alanda iş birliğine teşvik edilmesi; böylece eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına imkân verecek eğitim bölgeleri ve eğitim kurullarının oluşturulmasına ilişkin temel ilkeleri, yönetimi, işleyişi ve işlevlerini düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- (1) Bu Yönerge, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının dahil olacağı eğitim bölgeleri ve eğitim kurullarının oluşturulmasına ilişkin esas ve usulleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- (1) (Değişik ARALIK 2006/2591 TD) Bu Yönerge, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ve 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- (1) Bu Yönergede geçen;

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Millî Eğitim Müdürlüğü: İl veya ilçe millî eğitim müdürlüğünü,
- d) Koordinatör Müdür: Eğitim bölgesinin yönetimi amacıyla; eğitim bölgesinde yer alan kurumların müdürleri arasından ilgili Yönetmelikte belirtilen usûlle görevlendirilen müdürü,
- e) Eğitim Bölgesi: Bir koordinatör müdürün yönetiminde, bu Yönergede belirtilen ölçütlere göre belirlenen ve eğitim hizmetlerinin daha etkin olarak sunulabileceği uygun büyüklükteki bölgeyi,

f) Eğitim Kurumu: Eğitim bölgesinde bulunan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarını,

g) Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu: Koordinatör müdürün başkanlığında bölgede bulunan eğitim kurumları müdürlerinin katılımı ile oluşan kurulu,

h) Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu: Koordinatör müdürün başkanlığında eğitim bölgesinde bulunan eğitim kurumu müdürleri, öğretmen, öğrenci ve veli temsilcileri ile diğer kamu, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin katılımı ile oluşan kurulu,

i) Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu: Eğitim bölgesinde bulunan eğitim kurumlarında aynı sınıfın/dersin zümre başkanlarıyla bölüm şefleri ve gerek duyulduğunda bir rehber öğretmenin katılımı ile oluşan kurulu,

j) Okul Bölgesi: Bir eğitim kurumu için yeterli sayıda öğrenci sağlayabilecek yerleşim biriminden oluşan nüfus bölgesini,

k) Merkez Okul: Bölgedeki eğitim kurumları ve yerleşim birimlerinden taşınan öğrencilerin eğitim ve öğretimlerini sürdürdükleri eğitim kurumunu,

l) Ders Yılı: Derslerin başladığı günden, derslerin kesildiği güne kadar geçen ve iki kanaat dönemini kapsayan süreyi,

m) Öğretim Yılı: Ders yılının başladığı tarihten, ertesi ders yılının başladığı tarihe kadar geçen süreyi

ifade eder.

İKİNCİ KISIM

Temel İlkeler, Eğitim ve Okul Bölgeleri

Yönetim ve Kurullar

BİRİNCİ BÖLÜM

Temel İlkeler

İlkeler

Madde 5- (1) Eğitim bölgesinde faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür:

a) **Kaynak Kullanımı:** Eğitim bölgesi olarak belirlenen sınırlar içerisinde; insan gücünün, eğitim kurumlarının ve sosyal tesislerin fizikî kapasitesi ile eğitim araç ve gerecinin eğitim kurumu ayırımı yapılmaksızın bir program çerçevesinde etkili, verimli ve ortak kullanımı sağlanır.

b) **Katılım:** Eğitim bölgesinde, eğitim sürecinde yer alan öğelerle, eğitimin talep alanını oluşturan bütün kesimlerin eğitimle ilgili alınacak karar ve yönetim süreçlerine katılımının sağlanmasına, bölgenin eğitime ayrılabilir potansiyel kaynaklarının harekete geçirilmesine ve problemlerin mahallinde çözümünün sağlanmasına çalışılır.

c) **Etkileşim ve Paylaşım:** Eğitim bölgesinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin etkileşiminin en üst seviyeye ulaştırılmasına, öğrencilerin öğrenmeye isteklendirilmesine, öğretmenlerin mesleğe yatkınlıklarının ve meslekî doyumlarının sağlanmasına, eğitim kurumu ve çevre birlikteliğinin gerçekleştirilmesine çalışılır.

d) **Araştırma ve Geliştirme:** Eğitim bölgelerinin, üniversitelerin araştırmalarında lâboratuvar konumunda olacak eğitim kurumlarını taraflarca belirlenecek kurallar çerçevesinde, üniversitelerin yapacakları araştırma ve geliştirme faaliyetlerine açmaları, araştırma bulgularından azamî ölçüde faydalanmaları, öğretmenlerin meslekî kariyerlerini geliştirmeleri için hizmet içi eğitim almaları, yüksek lisans, doktora yapmaları konusunda ve eğitim bölgesinde oluşturulacak kurul ve komisyonların, bölgenin özelliğini de dikkate alarak yapacakları araştırmada, üniversiteyle iş birliği içerisinde olması sağlanır.

e) **Eğitim Standartlarının Yükseltilmesi ve Eğitimde Kalite:** Eğitim bölgelerinde hizmet veren personel, kullanılan bina, tesis, araç ve gereç ile eğitim uygulamalarında, ulusal ve uluslar arası en üst düzeyde kabul gören eğitim standartlarına ulaşılmasına,

eğitimde kalitenin artırılmasına ve bunun s¼rekliliđinin sağlanmasına ¼zen g¼sterilir.

f) Eğitimde Y¼neltme: Eğitim b¼lgesinde ¼đrencilerin, ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda y¼neltmeleri, aynı programı uygulayan eğitim kurumlarıyla ilgili gerekli tanıtım ve rehberlik hizmetlerinin yapılarak eğitim kurumlarına dengeli dağılımları sağlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

Eğitim ve Okul B¼lgeleri

Eğitim B¼lgesi Oluşturulması

Madde 6- (1) (Değişik birinci fıkra: NİSAN 2005/2571 TD) Mevcut idar¼ yapıya g¼re n¼fusu (belediye hudutları dahilinde) 30.000'den az olan her il/ilçe bir eğitim b¼lgesidir.

Diğer taraftan n¼fusu 30.000'den fazla olan bir il/ilçe merkezinde;

- a) Okul t¼rleri ve ¼đrenci sayıları,
- b) Okulların donanımı ile diğer tesislerin kapasitesi,
- c) Ulaşım kolaylığı ve g¼venliđi,
- d) Coğrafi b¼t¼nl¼k,
- e) İletişim ve koordinasyon kolaylığı vb.

¼lç¼tler dikkate alınarak eğitim b¼lgesi oluşturma komisyonunca bir ilçede birden fazla eğitim b¼lgesi oluşturulabilir. Ancak, b¼y¼k şehir stat¼s¼ndeki illerin merkez ilçelerinde 12'den, b¼y¼k şehir stat¼s¼nde olup merkez ilçeleri bulunmayan illerin b¼y¼k şehir belediyesi hudutları içerisinde 15'den ve diğer yerleşim merkezlerinde 5'den fazla eğitim b¼lgesi oluşturulamaz.”

(2) Eğitim bölgesi oluşturma komisyonu, merkez ilçede millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının, ilçelerde ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, ilgili şube müdürü, her derece ve türdeki eğitim kurumu müdürlerinin kendi aralarından seçecekleri birer temsilci ile il millî eğitim müdürlüğünce görevlendirilecek bölgede görevli bir ilköğretim müfettişi ve belediye başkanlığını temsilen bir yetkilinin katılımı ile oluşur.

(3) Eğitim bölgesi oluşturma komisyonu kararları millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayıyla uygulamaya konur.

(4) Her eğitim bölgesinde öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda; genel, meslekî teknik ve özel eğitimlerine imkân sağlayacak yeteri kadar örgün ve yaygın eğitim kurumları bulunur. Bununla birlikte eğitim bölgesinde; öğrenci ve öğretmenlerin yararlanabileceği kapasitede bir kütüphane, eğitim araçları merkezî ve sosyal faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri mekân ve tesisler, ekipman odaları, bölgenin özelliğine göre eğitim öğretimi destekleyici diğer tesislerin bulunmasına özen gösterilir. Ayrıca, eğitim bölgelerinde; eğitim, öğretim, yönetim, plânlama, ölçme değerlendirme, halk eğitimi, program geliştirme, eğitim teknolojileri, rehberlik vb. konularda uzman kişilerden yararlanılır.

Okul Bölgesinin Oluşturulması

Madde 7- (1) Okul bölgesinin sınırları; okulun fizikî kapasitesi, eğitim personelinin durumu, çevrenin istek ve ihtiyaçları, ulaşım durumu, öğrenci alınacak çevre, diğer imkân ve şartlar dikkate alınarak eğitim kurumunun derece ve türüne göre belirlenir.

Merkez Okullar

Madde 8- (1) (Değişik ARALIK 2006/2591 TD) Merkez Okullar, Eğitim Bölgesi Danışma Kurulunun görüşleri dikkate alınarak Millî Eğitim Bakanlığı Taşımali İlköğretim Yönetmeliğinde belirtilen esaslara göre oluşturulur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yönetim ve Kurullar

Eğitim Bölgesinde Yönetim

Madde 9- (1) Eğitim bölgesini koordinatör müdür, eğitim bölgesi müdürler kurulu ile eğitim bölgesi danışma kurulunun önerileri doğrultusunda yönetir. Koordinatör müdür bu görevinden dolayı millî eğitim müdürlüğüne karşı sorumludur. Birden fazla eğitim bölgesi bulunmayan il/ilçe merkezlerinde koordinatör müdürün görevini millî eğitim müdürlükleri yürütür.

Koordinatör Müdürün Görevleri

Madde 10- (1) Koordinatör müdür, eğitim bölgesi müdürler kurulu ile iş birliği içinde öncelikle eğitim bölgesinde bulunan; eğitim personelinin; eğitim araç-gerecinin, eğitim, sosyal ve sportif amaçlı kullanılacak fizikî kapasitenin, öğrenci sayılarının, eğitim kurumlarında uygulanan öğretim programı türlerinin ve ders saati sayılarının, 3308 sayılı Kanun gereği öğrenci gönderilen işletmelerdeki kapasite tespiti ve dağılımı ile her türlü ihtiyaç ve fazlalıkların envanterini çıkarır.

(2) Koordinatör müdür, bütün bu kaynakların bölgede verimli, etkili ve ortak kullanımını sağlamak üzere eğitim bölgesi danışma kurulunun önerilerini de dikkate alarak eğitim bölgesi müdürler kurulu ile birlikte bir plân ve program yapar, millî eğitim müdürünün teklifi ve mülkî amirin onayından sonra uygular.

(3) Koordinatör müdür gündemlerini belirleyerek eğitim bölgesi danışma kurulu ile eğitim bölgesi müdürler kurulu üyelerini toplantıya çağırır ve toplantılara başkanlık eder.

(4) Ayrıca, eğitim bölgesindeki uygulamalarla ilgili olarak ders yılı sonunda eğitim bölgesi danışma kurulunun önerilerini de dikkate alarak eğitim bölgesi müdürler kurulu ile birlikte bir rapor hazırlar ve millî eğitim müdürüne sunar.

Okul Bölgesinde Yönetim

Madde 11- (1) Okul bölgesinde:

a) Okul bölgelerinin yönetiminden okul derece ve türleri itibariyle ilgili okul müdürleri sorumludur.

b) Taşıma yapılan okul bölgelerinin yönetiminden ise merkez okul müdürleri sorumludur.

Okul Bölgesinde Kurulacak Kurullar

Madde 12- (1) (Değişik: ARALIK 2006/2591 TD) Okul bölgesinde eğitimi planlamak, kalitesini yükseltmek, görüş ve öneriler geliştirmek, zümre ve branşlar arası iletişim ve iş birliğini sağlamak amacıyla Okul Zümre Başkanları Kurulu kurulur.

Okul Öğrenci Kurulunun Oluşumu ve Görevleri

Madde 13- Yürürlükten kaldırıldı. (ARALIK 2006/2591 TD)

Okul Zümre Başkanları Kurulunun Oluşumu ve Görevleri

Madde 14-(1) Okul zümre başkanları kurulu; zümre başkanları, bölüm şefleri ile okul rehber öğretmenlerinin temsilcisinden oluşur. Okul aile birliği ve okul öğrenci meclisince ⁽¹⁾ seçilen ikişer temsilci de gözlemci olarak bu kurula katılır. Üyeler, aralarından bir öğretmeni başkan, bir öğretmeni de yazman olarak seçer.

(2) Okul zümre başkanları kurulu; zümre başkanları, bölüm şefleri ile okul rehber öğretmenlerinin temsilcisinden oluşur. Okul aile birliği ve okul öğrenci kurulunca seçilen ikişer temsilci de gözlemci olarak bu kurula katılır. Üyeler, aralarından bir öğretmeni başkan, bir öğretmeni de yazman olarak seçer.

(3) Okul zümre başkanları kurulu yapılacak plânlamaya uygun olarak öğretim yılı başında ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır. Kararlar oy çokluğu ile alınır ve öğretmenlere duyurulur.

Kurulun Görevleri :

Okul zümre başkanları kurulu;

a) Okuldaki eğitim ve öğretimin plânlanmasına, zümre ve branşlar arası bilgi akışı ve paylaşımı ile öğrenci başarısının arttırılmasına,

b) Ders programları arasında ortak hedeflere ulaşılması amacıyla iş birliği yapılmasına,

c) Okul bölgesinde bulunan kurulların, eğitimin kalitesini yükseltmeye yönelik görüş ve önerilerini değerlendirerek gerekli önlemlerin alınmasına,

d) Öğretmenlerin yetişmede ihtiyaç duydukları alanlar ile zümreler ve branşlar için donatım önceliklerinin belirlenmesine,

e) Öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerle öğrenme güçlüğü çekilen konuların ilgili zümre öğretmenleri ile iş birliği yaparak belirlenmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına,

f) Standart başarı testlerinin uygulanmasıyla öğrencilerin genel başarı seviyelerinin belirlenmesine ve öğretim hizmetlerini değerlendirerek öğretimin kalitesinin yükseltilmesine

ilişkin olarak okul yönetimine ve ilgili kurullara görüş ve önerilerde bulunur.

Eğitim Bölgesinde Kurulacak Kurullar

Madde 15- (1) Eğitim bölgesinde;

a) Eğitim bölgesi zümre başkanları kurulu,

b) Eğitim bölgesi danışma kurulu,

c) Eğitim bölgesi müdürler kurulu,

kurulur.

Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulunun Oluşumu ve Görevleri

Madde 16- (1) Koordinatör müdürün veya eğitim bölgesinde görevlendireceği bir okul müdürünün başkanlığında, bölgede bulunan okulların zümre başkanları, bölüm şefleri, koordinatör müdür tarafından belirlenen okulun, **okul öğrenci meclisini**⁽¹⁾ temsilen iki üye ile gerektiğinde aynı okulun rehber öğretmeninin katılımı ile oluşur. Ayrıca yine koordinatör müdürün belirlediği okulun, okul aile birliğini temsilen iki üye bu kurula gözlemci olarak katılır.

(2) Eğitim bölgesi zümre başkanları kurulu, koordinatör müdür tarafından yapılacak plânlamaya uygun olarak öğretim yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda ve ihtiyaç duyuldukça zümreler itibarıyla ayrı ayrı, ya da okul tür ve dereceleri itibarıyla toplanır. Toplantıda kararlar oy çokluğu ile alınır ve alınan kararlar değerlendirilmek üzere koordinatör müdüre sunulur. Kurulun sekreteryası işlerini yürütecek personeli koordinatör müdür belirler.

(3) Kurulun Görevleri:

Eğitim bölgesi zümre başkanları kurulu;

a) Eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ve bu güçlüklerin giderilmesine,

b) Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile bölgenin özellikleri incelenerek öğrencilerin başarılı olmaları konusunda alınması gereken önlemlere,

c) Ders programlarının ve derslerin birbirlerine paralel olarak yürütülmesine, bölgede bulunan ders araçlarından lâboratuvar, spor salonu, kütüphane, işlik vb. imkânlardan bir program çerçevesinde plânlı bir şekilde yararlanılmasına,

d) Derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile zümre/sınıf öğretmenlerinin eğitim ihtiyaçları ve derslerde kullanılacak eğitim araç ve gereğine ilişkin donatım önceliklerinin belirlenmesine,

e)Yıllık, ünite ve günlük plânları ile gezi, gözlem, deney ve inceleme plânları

arasında bölgede birlik ve koordinasyonun sağlanmasına,

f) Ölçme ve değerlendirmede birlik ve beraberliğin sağlanmasına,

g) Meslekî eserler ile eğitim ve öğretim alanındaki yeni gelişmelerden öğretmenlerin bilgilendirilmesine,

h) Bölgedeki eğitim ve öğretimin plânlanmasına, zümre ve branşlar arası bilgi akışı ve paylaşımı ile öğrenci başarısının artırılmasına,

i) Öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerle öğrenme güçlüğü çekilen konuların ilgili sınıf/zümre öğretmenleri ile iş birliği yapılarak belirlenmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına,

j) Bölgede, standart başarı testlerinin uygulanarak toplanan bilgilerle öğrencilerin genel başarı seviyesinin belirlenmesine,

k) Öğretim programları ile öğretim hizmetlerinin değerlendirilerek öğretimin kalitesinin yükseltilmesine,

l) İlköğretimdeki öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre orta öğretim kurumlarına geçişlerine kılavuzluk edecek tanıtıcı programların hazırlanmasına,

m) Bölgenin eğitim ihtiyacı belirlenerek bu ihtiyacın giderilmesine

ilişkin olarak görüş ve önerilerde bulunur.

Eğitim Bölgesi Danışma Kurulunun Oluşumu ve Görevleri

Madde 17- (1) Eğitim bölgesi danışma kurulu koordinatör müdürün başkanlığında;

a) Eğitim bölgesinde bulunan eğitim kurumları müdürlerinin,

b) Eğitim bölgesi zümre başkanları kurulunun kendi aralarından seçecekleri iki öğretmenin,

c) Her derecedeki eğitim kurumunu temsilen koordinatör rehber öğretmenlerin kendi aralarından seçecekleri birer öğretmenin,

d) Rehberlik Araştırma Merkezi müdürünün veya temsilcisinin,

e) Yürürlükten kaldırıldı.(ARALIK 2006/2591 TD)

f) Eğitim Araçları ve Donatım Merkezi müdürünün veya temsilcisinin,

g) Sivil Savunma Uzmanının,

h) Bölgede yer alan mahalle ve köy muhtarlarını temsilen birer muhtarın,

i) İlde faaliyet gösteren kamu çalışanları sendikalarından en çok üyeye sahip sendika temsilcisinin,

j) Yerel yönetimi temsilen il genel ve belediye meclisinden birer üyenin,

k) İlde faaliyette bulunan Esnaf ve Sanatkâr Odaları Başkanlığınca seçilecek bir temsilcinin,

l) Eğitim bölgesi müdürler kurulu tarafından belirlenen ve bölgede faaliyet gösteren özel ya da kamu kurumu temsilcilerinin,

m) Bölgede faaliyet gösteren ve eğitim bölgesi müdürler kurulunca seçilen gönüllü kuruluşlardan bir temsilcinin,

n) İldeki Yüksek Öğretim Kurumu tarafından görevlendirilecek bir temsilcinin,

o) Bölgede bulunan eğitim kurumlarının okul öğrenci kurulu, okul koruma derneği ve okul aile birliği başkanlarının kendi aralarında seçecekleri birer temsilcinin katılımı ile oluşur.

(2) Kurul öğretim yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda olmak üzere yılda üç kez toplanır. İhtiyaç duyuldukça koordinatör müdürün çağrısı üzerine toplanabilir. Kurulun seçimle gelen üyeleri bir yıllığına görev yapar. Kurul oy çokluğu ile karar alır.

Kurulun sekreteryaya işlerini yürütecek personeli koordinatör müdür belirler.

(3) Kurulun Görevleri:

Eğitim bölgesi danışma kurulu;

a) Örgün ve yaygın eğitimin, bölgenin istek ve ihtiyaçlarına, istihdam durumuna ve özelliklerine göre ilgili kurullarla iş birliği yaparak yönlendirilmesi, plânlanması ve yürütülmesine,

b) Eğitim ve öğretimin kesintisiz ve eksiksiz yürütülmesi için gerekli önlemlerin alınmasına,

c) Bölgedeki eğitim kurumları arasında gerekli iş birliği ve koordinasyonun gerçekleştirilmesine,

d) Eğitim bölgesinde Yüksek Öğretim Kurumlarıyla iş birliği yapılacak konuların belirlenmesine,

e) Eğitim bölgesi içinde ve eğitim bölgeleri arasında dayanışma ve rekabeti sağlamak suretiyle eğitimde kalitenin yükseltilmesine,

f) Eğitim kurumları dışında, bölgenin eğitime ayrılacak tüm potansiyel kaynaklarının seferber edilmesine,

g) İlgili komisyonlarla iş birliği yaparak, öğrencilerin eğitim kurumlarına dengeli dağılımının sağlanmasına,

h) Başta insan kaynağı olmak üzere diğer kaynakların eğitim kurumları arasında ayırım yapılmaksızın verimli, etkili ve ortak kullanımının sağlanmasına,

i) Bölgenin eğitimine katkıda bulunacak okul ile toplum bütünleşmesinin sağlanmasına,

j) Öğretmen ve diğer personelin hizmet içi eğitiminin sağlanmasına,

k) Taşımali eğitim vb. konularla ilgili önlemlerin alınmasına

ilişkin olarak görüş ve önerilerde bulunur.

(4) Bu kurul ayrıca, bölgenin ihtiyaç duyduğu bir konuda çalışma yapmak, kurula gerekli bilgi ve dokümanı sunmak, proje yapmak ve kurulun karar almasını kolaylaştırmak vb. amaçlarla öğretmenler, okul müdürleri ve diğer alan uzmanlarından proje ekipleri ve komisyonlar kurulmasına ilişkin de görüş bildirebilir.

Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulunun Oluşumu ve Görevleri

Madde 18- (1) Eğitim bölgesinin yönetiminde, koordinatör müdüre yardımcı olmak üzere koordinatör müdürün başkanlığında, bölgede bulunan eğitim kurumlarının müdürlerinin katılımı ile oluşur. Eğitim bölgesi müdürler kurulu, öğretim yılı başında, ikinci yarıyıl başında ve ders yılı sonunda toplanır. Toplantılarda kararlar oy çokluğu ile alınır. İhtiyaç duyuldukça koordinatör müdürün çağrısı üzerine toplanabilir. Kurulun sekreteryası işlerini yürütecek personeli koordinatör müdür belirler.

(2) Kurulun Görevleri:

Eğitim bölgesi müdürler kurulu;

a) Eğitim kurumlarına öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesine,

b) Merkez okulların oluşturulmasına,

c) Bölgede eğitime ayrılacak kaynakların tespiti ile bunların bölgede ortak, etkili ve verimli kullanımı için program hazırlanmasına,

d) Bölgede eğitim öğretimin kesintisiz ve eksiksiz yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınmasına,

e) Millî bayramların bölgede bütünlük içinde kutlanması için gerekli organizasyonun yapılmasına ilişkin,

bu Yönerge kapsamında kurulan kurullar ile ilgili diğer kurul ve komisyonlara

eğitim bölgesi danışma kurulunun görüşlerini de dikkate alarak önerilerde bulunur.

(3) Ayrıca; eğitim bölgesi danışma kurulunun önerileri doğrultusunda eğitim bölgesi uygulama plân ve programını düzenler, ders yılı sonunda ise uygulamanın değerlendirme raporunu hazırlar.

ÜÇÜNCÜ KISIM

Eğitim ve Öğretim, Çeşitli Hükümler ve Yürürlük

BİRİNCİ BÖLÜM

Eğitim ve Öğretim

Eğitim ve Öğretim

Madde 19- (1) Eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasında eğitim bölgesi bir bütün olarak düşünülür. Bu çerçevede; eğitim kurumlarının bina ve tesisleri, araç gereç ve donatım malzemeleri ortak kullanılır. Ayrıca, etkili ve verimli olarak yararlanabilmek amacıyla öğretmen ve diğer personele bölge içinde birden fazla kurumda görev verilebilir.

(2) Aynı eğitim bölgesinde bulunan öğrenciler, kayıtlı buldukları okullarda öğretim görürler. Ancak, branşında öğretmeni olmayan dersleri bölge içindeki diğer okullardan alabilirler.

İKİNCİ BÖLÜM

Çeşitli Hükümler

Madde 20-(1) Öğrenci ve veliler; eğitim bölgeleri ve uygulama konusunda, millî eğitim müdürlüğü yetkilileri ile eğitim bölgesinde yer alan eğitim kurumlarının yönetici ve

öğretmenleri tarafından kitle iletişim araçları da kullanılarak bilgilendirilir.

Madde 21-(1) Eğitim ve okul bölgesinde oluşturulan kurullarda alınan kararların ilgililere duyurulmasında okul ve bölge yönetimleri gerekli kolaylığı sağlar.

Madde 22-(1) Eğitim bölgelerindeki bina, lojman ve ek tesislerin yapımı ile mevcutların kullanımının plânlanması ve donanımında bütün eğitim bölgesinin ihtiyaçları dikkate alınır ve eğitim kurumlarının kampus şeklinde oluşturulmasına özen gösterilir.

Madde 23-(1) Bu Yönerge hükümlerinin uygulanmasında özel öğretim kurumları ile de iş birliği yapılabilir.

Madde 24-(1) Bu Yönerge kapsamında oluşturulan kurulların çalışma takvimi ile ilgili düzenleme koordinatör müdür tarafından yapılır ve eğitim kurumlarına duyurulur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yürürlük ve Yürütme

Yürürlük

Madde 25-(1) Bu Yönerge onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 26-(1) Bu Yönerge hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

⁽¹⁾"Okul öğrenci kurulu ibaresi", ARALIK 2006 tarihli ve 2591 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan Yönerge değişikliği ile metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.