

71614

**KAMU YÖNETİMİ İLE EĞİTİM YÖNETİMİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

Hatun KAPLAN

**İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
olarak hazırlanmıştır.**

MALATYA

Ocak, 1998

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı) 'nda BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....

Üye :

Üye :

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. ... / ... / 1998

Enstitü Müdürü

Annem 'e



ÖNSÖZ

"Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin karşılaştırılması" konulu bu araştırmada, amaç, amacı gerçekleştirirken yapılan etkinlikler, bu etkinliklerin değerlendirilebilme biçimi ve işgören nitelikleri açılarından kamu yönetimi ile eğitim yönetimi arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde pek çok kişinin yardım ve desteği oldu. Bunlardan bazılarını burada anmak bana sevinç verecektir.

Araştırma ile ilgili kaynaklara ulaşmamda yardımcı olan Yard. Doç. Dr. Hasan Hüseyin DOĞAN'a teşekkür ederim.

Araştırmanın her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyenengin bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren Prof. Dr. Kemal KARTAL'a teşekkür ederim.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrenimim süresince bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, araştırma süresince içten ilgi, güven, yardım ve desteğini gördüğüm Prof. Dr. Mustafa AYDIN'a teşekkür ederim.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrenimim süresince bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, araştırmanın her aşamasında içten ilgi, güven, hoşgörü, destek ve yardımlarını gördüğüm, araştırma raporunun hazırlanmasında ve bu düzeye ulaşmasında yol gösterici yardım ve katkılarından dolayı tez danışmanım Yard. Doç. Dr. Necdet KONAN'a teşekkür ederim.

Bütün bu katkılarına karşın araştırmanın tüm sorumluluğu, kuşkusuz, araştırmacıya aittir.

OCAK, 1998

Malatya

Hatun KAPLAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY	II
İTHAF	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
BÖLÜM	
I.GİRİŞ	1
Sorun Durumu	1
Sorun Cümlesi	8
Alt Sorunlar	8
Sayıtlılar	8
Sınırlılıklar	9
Tanımlar	9
II İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
III YÖNTEM	14

IV BULGULAR VE YORUM	16
Birinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	16
İkinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	39
Üçüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	60
Dördüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	99
V. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER	122
Özet ve yargılar	122
Öneriler	125
KAYNAKÇA	129

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, sorun durumu, sorun cümlesi, alt sorunlar, sayıtlar, araştırmanın sınırlılıkları, araştırma ile ilgili bazı kavramların tanımlarına ve araştırmanın önemini ifade eden bilgilere yer verilmiştir.

Sorun Durumu

İnsanlar, bireysel güçlerini aşan, tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Çünkü, ortak çabayı gerektiren bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesi zorunlu olmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için de örgütlenmeye gereksinim vardır. Örgüt, insanların güçlerini birleştirerek işbirliği yapma gereksinimlerinden doğar (Aydın, 1994: 1).

İnsanlar tarafından yaratılan ve yaşatılan toplumsal sistemler (Kaya, 1991: 83) olarak tanımlanan örgütler, birbirinden farklı ve sınırlı bireysel yeteneklerin birbirini tamamlamalarını sağlayarak, örgütlenmiş etkinlikleri zorunlu kılan amaçların kısa bir süre içinde gerçekleştirilmesini olanaklı

kılarlar (Aydın, 1994: 1). Örgütler, toplumu oluşturan bireylerin gereksinimlerini karşılamak için kurulurlar. Bu amaçla mal ve hizmetler, örgütü meydana getiren bireyler tarafından üretilir. Buna göre; toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için güçlerini gönüllü eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık sistemler (Başaran, 1989: 90) olarak ifade edilen örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal araçlardır (Aydın, 1994: 16). Parsons'a göre; bu belli amaçların gerçekleştirilmesine yöneliklik, örgütü diğer toplumsal sistemlerden ayıran ve tanımlayan bir özelliktir. Buna göre toplumsal bir ortaklığın amaçları ne kadar açık ve kesin olursa, o ölçüde örgüt özelliği kazanır (Aydın, 1994: 42).

Formal örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Amaçlı olarak planlanan formal örgütlerde bireylerin etkinlikleri, örgütün amaçları, kuralları, formal statü yapısı ve işbölümü tarafından yönlendirilir (Aydın, 1994: 198). Formal bir örgütün amaçları, bu örgütteki insan ve madde kaynaklarının, amaçları gerçekleştirme doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle olasıdır. İşte bu eylemler bütünü yönetim olarak ifade edilmektedir.

Blau ve Scott'a göre; formal örgüt, ortak bir çabayı gerekli kılan belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesidir. Bu eşgüdümlemenin ortak amaç doğrultusunda sağlanması yönetsel bir süreçtir (Aydın, 1994: 70).

Yönetimin temel amacı, sahip olduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan ve madde kaynaklarının katkılarını

eşgüdümlemektir. Bu nedenle yönetim olmadan ortak amaç doğrultusunda eylemler kendiliğinden eşgüdümlenemez. Örgüt ve yönetimi birbirinden soyutlamak güçtür. Biri olmadan diğzerinin varlığından söz etmek olası değildir. Örgüt ile yönetim arasındaki bu içiçelik örgütlerin varolan özelliklerinin kendi yönetimlerine yansımalarını da gerekli kılmaktadırlar (Aydın, 1994: 70).

Birden fazla insan belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek örgütlendiklerinde, amaçlarını gerçekleştirebilmek için birlikte çalışmaları gerekir. İşte bu noktada yönetime olan gereksinim ortaya çıkar. Yönetim, örgüt amaçları doğrultusunda üyeleri yönlendirerek çabalarını eyleme dönüştürür. Bu nedenle, iki kişinin bile çabalarını eşgüdümlemek söz konusu olduğunda yönetime gereksinim vardır.

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere yönetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlenmesidir. Bu bağlamda, yalnızca özel örgütler ya da kamu örgütleri için değil, belli amaçlara ulaşmak için grup çabası gösterilen her yerde yönetimin var olduğunu, örgütsel bir iklim içerisinde oluştuğunu söyleyebiliriz (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 4). Aynı zamanda bir örgütün amaçları, örgütteki tüm yönetim işlevlerinin de temelini oluşturmaktadır (Sürgit, 1981: 21). Buna göre bir örgütün amaçlarına ulaşmada (başarıda da, başarısızlıkta da) yönetimin rolü oldukça önemlidir. Çünkü; ancak etkili bir yönetim, örgütün amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilir.

Ortak amaçları ortak çaba ile gerçekleştirmek üzere işbirliği yapan insan gruplarının etkinlikleri olarak yönetim, insanlık tarihi kadar eski olmakla

birlikte, çağımızın da en yaygın etkinliklerinden birisidir (Sürgit, 1981: 3). Günümüzde yönetim, günlük yaşantımıza egemen durumdadır; günün her saatinde, her anında yönetimin etkisi altındayız. Giyim ve beslenmemizde kullandığımız eşyanın fiyatından başlayarak, kalitesi, pazarlanması, satılması gibi çeşitli evreler bir yönetim gücünün, yönetsel bir düzenleyicinin elindedir. Günlük yaşantımızda yararlandığımız hizmetlerin hepsi de bir yönetsel etkinlik sonucu ortaya çıkmışlar ve devam etmektedirler. Elektrik, su, havagazı, posta, ulaşım hizmetleri, öğretim kurumlarının çalışmaları, sağlık hizmetleri, güvenliğimizi korumakla görevli örgütler gibi içinde bulunduğumuz çevre, günün her saatinde yönetimle şu veya bu şekilde ilişki içindedir (Aktan, 1987: 41). Toplumsal sistemin bir alt sistemi olan yönetim, toplumun kurumlarından, geleneklerinden, değer sistemlerinden oluşan bir temel üzerine kurulmuş ve bunların etkisi altında biçimlenmiştir. Öte yandan yönetimin ayrı bir uğraş alanı olarak ortaya çıkışı, toplumsal sistem üzerinde önemli etkiler yapmış bulunmaktadır (Sürgit, 1981: 9).

Günümüzde uygarlık ve örgüt eşanlamlıdır. Toplumun bireyleri arasında işbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın sürdürülmesi olası değildir (Aydın, 1994: 1). Örgütü meydana getiren güç ve eylemlerin planlı bir şekilde eşgüdümlemesi de ancak yönetim yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle Aydın'ın (1994: 169) da belirttiği gibi, örgüt olmadan yönetimden, yönetim olmadan da örgütten söz etmek güçtür. Örgüt ile yönetim arasındaki bu iççelik örgütlerin varolan özelliklerinin kendi yönetimlerine yansımaları gerekli kılar. Diğer bir ifadeyle, örgütler kendilerine özgü bir yönetim biçimi geliştirir ve uygularlar (Aydın, 1994: 169-170). Ancak işletme yönetimi, kamu

yönetimi, ordu yönetimi, sağlık yönetimi ve benzeri alanlar arasında ortak noktalar da bulunmaktadır. Her yönetici Gulick'in "POSDCORB" (Kaya, 1991: 62) olarak ifade ettiği yönetim süreçlerini kullanarak örgütlerini amaçlarına ulaştırabilirler. Farklı örgütlerde yönetim süreçlerine ilişkin konular birbirine benzer; ancak, karşılaştıkları sorunlar ve bunlara ilişkin çözüm yolları farklıdır (Peker, 1994: 11).

Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarıyla gerçekleştirmekten sorumlu olan bir araçtır ya da gerçekleştirmekten sorumlu araçlarla ilgilidir. Buna göre; bir fabrikadan küçük bir atölyeye kadar her türlü işletmede ya da bir hastaneden bir ilkokula kadar her türlü örgütte, hem özel hem de kamu kesimindeki tüm kuruluşlarda amaçlar farklı olmasına rağmen bu amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar çoğu kez birbirine benzer hatta aynı olacaktır. Özel ve kamu, askeri ve sivil her türlü örgütte yönetim tarafından yetki ve beceriler örgütlenmekte, insan ve madde kaynakları eşgüdümlemekte ve örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına yöneltilmektedir. Yönetim, bütün çatışmaların ve bireysel farklılıkların üzerinde, işgörenlerin etkili bir biçimde davranışta bulunmalarını sağlayarak örgütün amacına ulaşmasını olanaklı kılar, örgütü yaşatır (Kaya, 1991: 42-43).

Örgüt içinde yer alan, fakat örgüte yön veren bir süreç olarak yönetim, örgütü önceden belirlenmiş amaçlarına uygun olarak yaşatmayı hedefler (Bursalıoğlu, 1994: 23-29). Bu açıdan bakıldığında, eğitim yönetimi, ordu yönetimi, kamu yönetimi, işletme yönetimi gibi farklı örgütlerin yönetimleri arasında ortak noktalar vardır. Buna göre; yönetimin örgütü amaca götüren

araçlarla ilgili evrensel bir süreç olduğunu söylemek olasıdır (Kaya, 1991: 43). yönetim evrensel olmakla beraber, farklı örgütlerin yönetimi amaç ve işlev açısından birbirinden farklı, ancak yönetim süreçleri açısından da ortak yönere sahip olabilir (Aydın, 1994: 175,178). Yine örgütsel yapı aynı olsa bile, benzer yönetimsel davranışlar farklı toplumlarda farklı sonuçlara yol açabilir (Kaya, 1991: 43). Özgür, çoğulcu ve demokratik bir toplumda kamu yönetimi gelişmeyi ve toplumu yaşatmayı sağlayıcı, gerekli bir kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu örgütlerinin etkinlikleri siyasal süreçlerle, siyasal geleneklerle, siyasal güçlerle ve siyasal karar verme organlarıyla yakın bir ilişki içinde olmaktadır. Bu yönüyle kamu yönetimi başka örgütlenmelerden ayrı özellikler taşımaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 104).

Kamu yönetimi işbirliğine dayanan insan çabalarının büyük ölçüde ussallık gerektiren bir türüdür. Bu açıdan bakıldığında, devletin amaçlarını gerçekleştirmek için insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi kamu yönetimi olarak ifade edilmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 5). Kamu yönetimi, hükümet kararlarının ve programlarının uygulanması ile ilgili bütün etkinlikleri içine alır. Yürütme gücünün neler yaptığı ve bunları nasıl yaptığı veya nasıl yapması gerektiği konularıyla ilgilenir (Aktan, 1987: 44-47).

Başaran (1983), Bursalıoğlu (1982) ve Kaya (1991) gibi bazı yazarlar tarafından "**Kamu Yönetimi**"nin bir alt dalı olarak ifade edilen "**Eğitim yönetimi**" de devletin amaçlarının gerçekleştirilmesi, toplumun yaşaması, kalkınması ve gelişmesi için son derece önemlidir.

İnsan yavrusu doğduğu zaman kendi kendini yaşatmaktan yoksundur. Davranışlarının büyük bir kısmını başkalarının rehberliği yoluyla öğrenir. Hem yaşamayı öğrenmek hem de daha iyi koşullarda yaşamak için insanın eğitime, dolayısıyla eğitime gereksinim vardır. Her insanın eğitim gereksinmesi toplum düzeyinde birleşerek bir toplumsal kurum olan eğitim kurumunu oluşturur. Eğitim kurumunun yarattığı toplumsal birim eğitim sistemidir. Toplumsal sistemin bir alt sistemi olan eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmek için yönetime gereksinimi vardır. Bu noktada eğitim yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Eğitimde insangücü ve diğer kaynakların amaçları gerçekleştirme yönünde eşgüdümlemesi eğitim yönetiminin temel işlevidir. Planlı eğitim yapan her kurumda eğitim yönetimi gereklidir. Planlı eğitimin uygulandığı en geniş alan da kamu kesimidir (Başaran, 1983: 11-15).

Eğitim yönetimi, yönetimin eğitim alanına uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1994: 5). Buna göre, yönetimin farklı alanlara uygulanması, yönetimi farklılaştırıp, farklılaştırmadığı sorusu akla gelmektedir. Örgütlerin varolan özellikleri yönetimlerine yansımakta mıdır? Yansımakta ise bu nasıl ve ne ölçüde yansımaktadır? Bu sorulara açıklık kazandırmak amacıyla "**Kamu Yönetimi**" ile "**Eğitim Yönetimi**" arasında amaç, amaçları gerçekleştirirken yapılan etkinlikler, bu etkinliklerin değerlendirilebilme biçimi ve işgörenlerin nitelikleri açısından bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Sorun Cümlesi

Amaç, amacı gerçekleştirirken yapılan etkinlikler, bu etkinliklerin değerlendirilebilme biçimi ve işgören nitelikleri açısından Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır, benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

Sorun daha ayrıntılı olarak aşağıda, alt sorunlar biçiminde belirtilmiştir.

Alt Sorunlar

- 1- Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi örgütlerinin amaçları nelerdir?
- 2- Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi örgütleri amaçlarını gerçekleştirmek için ne tür etkinliklerde bulunmaktadır?
- 3- Kamu yönetimi ile Eğitim Yönetimi örgütlerinin etkinlikleri nasıl değerlendirilebilir?
- 4- Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi örgütlerinde çalışan işgörenlerin nitelikleri nelerdir?

Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları şunlardır:

1. Bu araştırmada kullanılan kaynakların konuyla ilgili sundukları bilgi gerçeği doğru olarak yansıtır.

2. Araştırmada kamu yönetimi ile eğitim yönetimini karşılaştırmak için kullanılan boyutlar gerçeği doğru olarak yansıtır.

Sınırlılıklar

Araştırma;

- 1- Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin amaçları,
- 2- Amaçları gerçekleştirirken yapılan etkinlikler,
- 3- Etkinliklerin değerlendirilebilme biçimi,
- 4- İşgörenlerin nitelikleri

konuları ile sınırlıdır.

Araştırmacının başarısı alanyazınında yer alan konu ile ilgili bilgilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada sıkça kullanılan ve çalışmanın temel dayanaklarını oluşturan "**Kamu Yönetimi**" ve "**Eğitim Yönetimi**" kavramları aşağıdaki anlamlarıyla kullanılmıştır.

Kamu Yönetimi: Devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların, araç-grecin ve mekanın rglenerek önceden belirlenmiş yasal dayanaklara göre yönetimidir.

Eğitim Yönetimi: Eğitim örgütlerinde eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen eğitim işgörenleri ile diğer kaynakları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1983: 13).



BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu tezin konusuyla ilgili olarak daha önce yapılmış araştırmalar, kamu yönetimi ve eğitim yönetimi konusundaki **genel nitelikteki bütün yayınları** içine alır. Ayrıca, kamu yönetiminin ve eğitim yönetiminin uygulama alanlarına ilişkin araştırmalar da bu tezin konusu ile ilgili çalışmalar içine girer. Böylece ilgili araştırmaları şu iki öbekte toplayabiliriz: (1) Genel nitelikteki araştırmalar, (2) uygulama alanlarına ilişkin araştırmalar. Aşağıdaki paragraflarda bu çalışmalardan örnekler verilmiştir:

Genel nitelikteki araştırmalar arasında Kaya'nın (1991) "**Eğitim Yönetimi**" adlı eseri, kullanılma yaygınlığı bakımından, önde gelen çalışmalardan birisidir. Bu çalışmada Kaya, kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak gelişmesinden başlayarak, Türkiye'de günümüzdeki eğitim yönetiminin durumuna kadar süren gelişmeleri açıklamıştır. Bu gelişmeleri, kamu yönetimi ile eğitim yönetiminin benzeşen ve farklılaşan kavram ve uygulamalarına yer vererek gerçekleştirmiştir.

Aydın'ın (1994) "**Eğitim Yönetimi**" adlı kitabında başlıklı çalışmasında eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri vurgulanmıştır. Kamu yönetimine de

değinererek eğitim yönetiminin diğer örgütlerin yönetiminden nasıl farklılaştığına dikkat çekmiştir. Sosyal bir sistem olarak eğitim örgütlerini ve yöneten-yönetilen ilişkileri konularına açıklık getirmektedir. Bu yapılırken kamu yönetimi ile eğitim yönetimi karşılaştırma yoluna gidilmiştir.

Başaran'ın (1989) "**Yönetim**" adlı kitabında örgüt ve yönetim konularından başlayarak, kamu yönetiminin ve eğitim yönetiminin varoluş nedenleri, kapsamı konularına değinilmektedir. (1983) "Eğitim Yönetimi" adlı kitabında ise eğitim yönetimi biliminin kamu yönetiminden ayrı bir dal olarak nasıl geliştiğini, eğitim yönetiminin alanı ve örgütlenme düzeyleri, yönetim biçimi ve işgören hizmetlerinin yönetimi konularına değinmektedir.

Bursalıoğlu (1994) "**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**" adlı eserinde, kamu yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki ilişkinin bir benzerinin eğitim yönetimi ile okul yönetimi arasında varolduğunu belirtmektedir. Eğitim yönetimi ve onun alt birimi olan okul yönetiminde rol oynayan öğeleri, eğitim örgütlerinde ve okul yönetiminde uzmanın yeri ve rolü konularına değinmektedir.

Taymaz'ın (1995) "**Okul Yönetimi**" adlı eserinde, eğitim yönetiminin kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden nasıl etkilendiğine değinmiştir. Eğitim yönetiminin özelliklerini açıklamış ve eğitim yönetiminin bu özelliklerinin eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklandığını belirtmiştir.

Ergun ve Polatoğlu (1988) "**Kamu Yönetimine Giriş**" adlı çalışmalarında, kamu yönetiminin işleyişi, örgütlenmesi, çevresi, kamu yöneticisinin görevleri konularına değinmektedirler.

Sürgit (1981) "**Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri**" adlı çalışmasında, yönetim, yönetimin amaç saptama işlevi, amaçlara göre yönetim konuları üzerinde durmaktadır.

Çırakman (1976) "**Kamu Hizmeti**" başlıklı makalesinde, kamu yönetiminin genel ilkeleri ve kamu hizmetinin unsurları konularını anlatmaktadır.

Eken'in (1994) "**Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık**" adlı makalesinde, kamu yönetiminin amaç ve işlevleri, kamu yönetimde gizlilik ve açıklık ihtiyacı ve açıklığın kuramsal çerçevesi konularını anlatmaktadır. Bunlar anlatılırken kamu yönetiminin özellikleri de belirtilmektedir.

Ergun (1991) "**Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi, Gereksinmesi ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi**" adlı araştırmasında, Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA)'nın niteliği ve Türk Kamu Yönetiminin yapı ve işleyişine değinerek, kamu yönetiminin yapı ve işleyişine bütüncül açıdan yaklaşılmasının önemini anlatmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacı, amacı gerçekleştirmek için kullanılan yöntem, evren ve örneklem, bilgi toplama ve çözümlene araçları ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

"Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması" konulu bu araştırmada, "amaç, amacı gerçekleştirirken yapılan etkinlikler, bu etkinliklerin değerlendirilebilme biçimi ve işgören nitelikleri açılarından Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır, benzerlik ve farklılıklar nelerdir?" sorusunun yanıtlanması amaçlanmıştır. Buna göre araştırma sorunu dört alt soruna ayrılmış ve her bir alt soruna kamu yönetimi ile eğitim yönetimi açılarından yanıtlar verilmiştir.

Bu çalışma betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar olayların, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların "ne" olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Bu tür araştırmalar "nedir" sorusuna yanıt bulmaya yöneliktir. Betimsel araştırmalarda kullanılan yöntem de betimleme yöntemi denilmektedir (Kaptan, 1993: 58).

Bu araştırmada kullanılacak temel bilgiler betimleme yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma alanyazınında yer alan konu ile ilgili bilgilerin derlenmesine dayanmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Birinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt sorunu, "**Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi örgütlerinin amaçları nelerdir?**" biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt soruna yanıt bulmak amacıyla önce kamu yönetimi örgütlerinin amaçları, daha sonra eğitim yönetimi örgütlerinin amaçları ile ilgili bilgiler derlenmiştir. Son olarak kamu yönetimi ile eğitim yönetimi örgütlerinin amaçları karşılaştırma yoluna gidilmiştir.

Kamu Yönetimi Örgütlerinin Amaçları

Devlet, bireyin ve toplumun gönencini, huzur ve mutluluğunu sağlamayı ve insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli koşulları hazırlamayı hedefleyen toplumsal bir örgütlenme modelidir (Tutum, 1990: 31). Devlet tarafından yürütülen tüm hizmetlerin yönetimi kamu yönetimi kapsamına girer. Kamu yönetimi, devlet kavramının doğuşundan

sonra ortaya çıkmıştır. Kamu yönetimi, toplumun tümüne yönelik hizmetleri yönetmeyi içermektedir (Başaran, 1984: 49). Kamu yönetiminin biri "geniş" öteki de "dar" olmak üzere iki anlamının olduğu kabul edilir. Geniş anlamda kamu yönetimi, kuvvetler ayrılığı ilkesine göre, yasama, yargı, yürütme olmak üzere üçe ayrılan bir devlet yönetiminde yasama, yargı ve yürütme organlarına bağlı kamu kuruluşları ve bu kuruluşların etkinliklerini içine alır. Dar anlamda kamu yönetimi, sadece yürütme organına bağlı kamu kurum, kuruluş, personel ve işleyişini içine alan bir disiplin olarak tanımlanmaktadır (Alpar, 1989: 104). Dar anlamda kamu yönetimi, devletin işlerini düzenlemek için kurduğu güvenlik, koruma, ilişki düzenleme gibi hizmetlerin yönetimidir. Bu çalışmada kamu yönetimi dar anlamda ele alınmıştır. Kamu yönetimi toplumun gönenç ve güvenlik içinde yaşamasına yönelik etkinliklerin, hizmetlerin yönetimini amaçlamaktadır (Başaran, 1984: 49). Bu bağlamda devletin iki ana amacından söz edilebilir. Devletin dolayısıyla kamu yönetiminin birinci ana amacı, **düzeni sağlamak** olarak görülmektedir. Devlet toplumsal düzenin kurallarını koyar ve uygular. Bu amaçla çeşitli kurumlar kurmaktadır. Bu kurumların içinde en güçlüsü hükümettir. Devletin ikinci ana amacı ise **toplumsal amacı gerçekleştirmektir**. Özellikle sanayinin gelişmesiyle ortaya çıkan kentleşme ve ona bağlı olarak oluşan iş ve işçi sorunları, eğitim ve sağlık sorunları gibi sorunların çözümü devletten beklenmektedir. Bu iki ana amaç devletin rolünü ve etkili bir kamu yönetimine olan gereksinmeyi artırmıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 28-29). Toplumsal gereksinimleri karşılamak, sorunları çözmek için toplumsal kurumların kurulması gereklidir. İşte bu amaçla kamu yönetimi örgütleri kurulur. Kamu

yönetimi örgütleri topluma **kamu hizmeti** sunmak için vardır. Kamu hizmeti, idare tarafından kamu yararı sağlamak amacıyla yürütülen etkinlikler olarak ifade edilebilir. Toplumsal gereksinmelerin çokluğu ve büyüklüğü, bu gereksinmelerin tümünün bir yönetim altında karşılanmasını olanaksızlaştırır. Bu yüzden toplumun gereksinmeleri, birbirinden farklı kesimlere bölünmüştür. Toplumsal kurumlara göre olanı bunların en genel bölünüş biçimidir. Eğitim, sağlık, savunma, din, hukuk, bayındırlık gibi. Kamu yönetimi örgütlerinin amaçları topluma yönelik mal ve hizmet üretmektir. Devlet otoritesinde etkinlikler yürütülürken bireysel gereksinmelerden çok toplumsal gereksinmeler ön planda tutulur. Toplumsal veya kolektif mal ve hizmetlerin faydası bireyler arasında bölünemez ve piyasada fiyatlandırılmaz. Adalet, milli savunma gibi mal ve hizmetler, kamusal mal ve hizmetlere örnek olarak gösterilebilir. Bu tür hizmetler özel olarak üretilemeyeceğinden kamu tarafından üretilir. Ve hiç kimse bu hizmetin sağlayacağı faydadan yoksun bırakılamaz (Aydın, 1989: 9). Buna göre kamu yönetimi örgütleri toplumun geneli tarafından gereksinim duyulan ve özel kesim tarafından üretilmeyen mal ve hizmetlerin üretilmesi için vardır denilebilir. Anayasanın 47. maddesine göre bir etkinliğin devlet etkinlikleri arasına girebilmesi için kamu yararının bulunması ön koşuldur. Kamu yönetiminin amacı kamu hizmetini yürütmek ve kamuya yararlı olmaktır. Kamu yönetimi örgütleri kâr amacı taşımazlar. Yönetimin kamu görevini yerine getirebilmesi için, tek tek bireyleri değil, tüm toplumu ya da yerine ve görev türüne göre, belli halk topluluklarını göz önüne alması zorunludur. İşte bu zorunluluk **kamu yararı** olarak nitelendirilmekte ve özel çıkarlara yeğ ve üstün tutulmaktadır (Alpar, 1989:

137). Kamu yönetimi, anayasanın devlete yüklediği kamu hizmetlerini, anayasada belirlenen temel ilkeler çerçevesinde ve yasanın tanıdığı olanaklar içinde siyasal örgütün yürütme ile ilgili organı emrinde yürütmekle yükümlenmiş kurum, kuruluş ve örgütler bütünüdür. Kamu yönetimi sahip olduğu olanaklar içerisinde bulunduğu dönemin teknolojik düzeyinin elverdiği tüm araçlardan yararlanarak uzaklık ve zaman sınırlamalarını yenmeğe ve ülke düzeyinde eşit şekilde hizmet sunmak için vardır. Kamu yönetimi bütün örgütleri ve işgöreni ile sadece kamu yararı yönünde ve toplum bütününe hizmet etme amacıyla vardır ve toplum kendisini oluşturmuştur. Bu nedenlerle toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenmesi gerektiği koşuluyla kendisi için vazgeçilmez bir nitelik olarak belirlediği çalışmalarında gözetmek durumundadır. Kamu yönetimi, toplumda sosyal davranışların henüz olgunlaşmadığı ve kamuoyunun yasama işlemiyle kesinlik kazanamadığı alan ve noktalarda toplum yaşantısının doğal akışını sağlamak üzere ve çağın gerekleriyle uyumlu şekilde boşlukları doldurmak için vardır (Dinçer ve Ersoy, 1974: 81-82). Toplumun ortak, genel, günlük, sıradan, devamlı ve teknik nitelik taşıyan sağlık, ulaşım, sosyal güvenlik, haberleşme, eğitim-öğretim, kültür, çalışma, iktisadi ve sosyal gönenç gibi gereksinimlerini karşılamak kamu yönetiminin amaçları arasında yer alır (Alpar, 1989: 128). Kamu yönetimi etkinliklerinde amaç, toplumun kolektif gereksinimlerini karşılamaktır. Bu eylemini gerçekleştirmeye çalışırken daima kamu yararı gözetilmek durumundadır.

Kamu yönetimi örgütlerinin topluma sunduğu hizmetler onların en önemli varoluş nedenleridir. Bu kamu hizmetleri şöyle sıralanabilir (Aydın, 1989:..):

- 1- Sağlık, eğitim, bayındırlık gibi temel nitelikteki yönetsel hizmetler,
- 2- Sınai, ticari nitelikteki iktisadi kamu hizmetleri,
- 3- Emeklilik, iş ve işçi bulma, sosyal güvenlik, dinlenme, eğlenme gibi sosyal nitelikteki toplumsal gereksinmeler,
- 4- Bilimsel, teknik ve kültürel kamu hizmetleri.

Günümüzde toplumda meydana gelen değişme ve gelişmelere koşut olarak kamu yönetiminin amaçlarında da değişme ve gelişmeler olmuştur, görevleri artmıştır. Önceleri hiç bilinmeyen birçok konu ve etkinlik, bugün devletin ilgilendiği, yoğun olarak düzenlediği veya hizmet yürüttüğü alanlar durumuna gelmiştir. Teknik yenilikler, sosyo-ekonomik gelişmeler toplumsal gerekler, ideolojik ve siyasal baskılar devletin etkinlik alanını genişletmiş ve yapısını büyümüştür. Devletin yükünün artması ve büyümesi ile birlikte kamu yönetimi ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeler karşısında kamu yönetiminin hizmet yükü ve rolü artmış ve hizmet sunduğu çevreye karşı sorumluluğu önem kazanmıştır. Kamu yönetimi, karar verme gücü, bilgi ve uzmanlık kaynağı, istikrarlı bir statü ve profesyonellik gibi nitelikleriyle siyasi iktidar karşısında önemli bir güç haline gelmiştir (Eryılmaz, 1993: 81). Özellikle gelişmesi gecikmiş olan ülkelerde hızlı nüfus artışı, birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Toplumdaki birey sayısı arttıkça kamu yönetiminin görev alanları, hizmet kapsamı da genişlemektedir. Buna bağlı olarak kamu

yönetimi birçok alanda söz sahibi olmuş ve giderek toplumun beyni durumuna gelmiştir. Artan işgücü için yeni iş alanları açma, sağlık hizmetlerini geliştirme, eğitim olanakları yaratma gibi hizmetler devletten beklenmektedir. Bu hizmetler artık kamusal bir nitelik kazanarak yerine getirilmesi kamu yönetimi örgütlerinin görev alanına girmiştir.

Kent gibi toplu halde yaşanan yerlerde, sokakların yapımı ve bakımı, çöplerin kaldırılması, içme suyunun sağlanması, yerel kolluk hizmetlerinin geliştirilmesi, yangın söndürme hizmetlerinin örgütlenmesi, parklar ve dinlenme alanlarını düzenleme, sanayileşme ve kentleşmenin ortaya çıkardığı toplumsal güvenlik kuruluşları kurmak, hava alanları, limanlar, kara yolları gibi alt yapı yatırımları kamu yönetimi örgütlerinin amaçları arasındadır. Büyük kentlerde ortaya çıkan konut açığı ve gereksinmesi, okul çağındaki çocuklara okul bulmak, yüksek öğrenimdeki yığılmaları önlemek gibi sorunlar siyasal ve toplumsal nitelikteki sorunlar kamu yönetimini büyük ölçüde etkilemektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 31).

Toplumda yaşlı durumda bulunanların (65 yaşın üstündekiler) ve yaşlanmakta olanların sorunlarıyla uğraşmak, çözüm üretmek kamu yönetiminin amaçları arasındadır. Bu grup içinde yer alan bakıma muhtaç kişilerin bakımını sağlamak, geçim sıkıntısı olanlara maddi yardım sağlama görevini üstlenmiş kamu yönetimi örgütleri kurulmuştur. Türkiye'de 65 yaşın üstündeki nüfusun ve yaşlanmakta olanların sorunlarına çözüm getirmek amacıyla Türkiye Sosyal Sigortalar Kurumu, Emekli Sandığı, esnaf ve sanatkârlar ve diğer bağımsız çalışanlar sosyal sigortalar kurumu, Bağ-Kur gibi belli başlı toplumsal güvenlik kurumları oluşturulmuştur. Bu kurumlar

sigortalılara malûllük, yaşlılık ve ölüm sigortası programları uygulamaktadır. Bunlar dışında yaşlılar için çeşitli illerde belediyelerin yaşlı bakım yurtları bulunmaktadır. Ayrıca 65 yaşın üstündeki bakıma muhtaç yaşlı nüfusa az da olsa aylık bağlanmıştır. Toplumun sahip olduğu genç nüfusun eğitim gereksinmelerini karşılamak, eğitim yönünden toplumu çağdaş düzeye ulaştırmak devletin başlıca görevleri arasındadır. Bu amaçla bir kamu örgütü olan eğitim örgütü kurulmuştur. İlk kez iş yaşamına atılacak bu insanlar için iş olanakları yaratılması yine devletin görevleri arasında yer alır.

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte ulaşım çağı da başlamıştır. Ulaşım çağının getirdiği yararları yanında kamu yönetimi açısından yarattığı sorunlar da vardır. Bu sorunların başında yeni karayolları yapmak, eskilerinin onarımını ve bakımını yapmak, karayollarında meydana gelen trafik kazalarını önlemek ve bunun için gerekli önlemleri almak, petrol sağlamak, taşıtların yarattığı hava kirlenmesi ile mücadele etmek gibi sorunlar gelmektedir. Yurt içi ve yurt dışı ulaşımında çağdaş ulaştırmanın gerektirdiği sistem, teknoloji, örgütlenme ve eşgüdüm sorunlarını çözmek kamu yönetiminin görevleri arasındadır. Kamu yönetimi örgütleri bu tür sorunları çözmek ve hizmet sunmak için vardır.

Kamu yönetimi tarım alanında etkinlikte bulunma yükümlülüğünü de üstlenmiştir. Tarımla uğraşan yurttaşlara kredi, teknik bilgi, teknoloji, gübre, tohum gibi malzemeleri sağlama işi kamu yönetiminin görevleri arasındadır.

Kamu iktisadi girişimlerinde etkililik ve verimliliği daha üst düzeye çıkarmak, kaynak yaratma olanaklarını artırmak, teknoloji birikimini sağlamak, işler bir yapı kazandırmak yine kamu yönetiminin ilgilendiği bir

alanı oluşturmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 31-39). Öz olarak kamu yönetimi örgütleri topluma hizmet için kurulurlar ve neyin kamu hizmeti olarak ele alınacağını toplumsal gereksinimler belirlemektedir. Kamu yönetimi örgütlerinin yapıları, işleyişleri de toplumsal etkenlere göre biçimlenir.

Eğitim Yönetimi Örgütlerinin Amaçları

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimini diğer örgütlerin yönetimlerinden farklı kılan eğitimin kendine özgü özellikleridir. Eğitimin amaç ve işlevleri eğitim yönetimini farklılaştırmaktadır. Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak ifade edilebilir (Aydın, 1994: 169). "Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir" (Ertürk, 1986: 12). Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, bireyin tutum ve alışkanlıklarının değiştirilmesi, sahip olduğu kapasiteyi en üst sınıra kadar geliştirmesi için gereken yardımın yapılması ve bireyin davranışlarının kendi yaşantısı yoluyla değiştirilmesi sürecidir. Ancak eğitim bir kamu hizmeti olarak sadece ondan yararlanan bireyi, bireyin beklentilerini, gereksinimlerini, amaçlarını dikkate alan bir hizmet değil, aynı zamanda toplumun beklentilerini, gereksinimlerini, amaçlarını da dikkate alan bir etkinliktir (Korkut, 1984: 26). Eğitim birey ile toplum arasında bir denge kurmak durumundadır. Bir taraftan toplumun gereksinim duyduğu insanı yetiştirecek, diğer taraftan da bireyi ilgi, istidat ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirerek gelişmesini sağlayacaktır. Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesinde en önemli rol amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insandır

(Aydın, 1994: 169). Bunu da oluşturduğu eğitim politikası çerçevesinde gerçekleştirebilir.

Eğitimin amacı bireyin sahip olduğu yeteneklerini bütünlük içinde tam olarak yeterliğe kavuşturmadır. Bireyin özgüvene, özsevgiye, özsaygıya, özdenetime, özyönetime ve özeleştiriyeye ulaşmasını sağlamak eğitimin en önemli varoluş nedenlerindedir. Bireyin bilinçli ve kendi iradesiyle hareket edebilmesi, başkalarının etkisi altında kalmadan, başkalarına öykünmeden, özgürlüğünü kullanabilmesi için eğitime gereksinim vardır (Başaran, 1994: 104). Eğitim, insanın doğuştan getirmiş olduğu kalıtsal güçlerini işleyerek değerlendirdiği gibi bunlara dayalı olarak yeni eserler, ürünler ve değerler yaratmasını da büyük oranda etkileyen bir süreçtir. Bireyin, içinde bulunduğu toplumsal düzeni ve yaşamı daha iyiye, daha güzele ulaştırmak, kültürel değerlerin niteliğini geliştirmek için yaratıcı bir tutum ve düşünceye sahip olması gerekir. Bunu da ancak eğitim ile bireylere kazandırabiliriz. Bireyin kendisini tanıması, zayıf ve güçlü yönlerinin farkına varması, olumlu bir benlik algısı geliştirmesi, kendini benimsemesi, sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek yeterliklere dönüştürmesi; amaçları ile yeterlikleri arasında dengeli bir uyum sağlayarak karşılaştığı sorunları ussal bir yaklaşımla çözebilmesi; usunun yol göstericiliğinde davranışlarını düzenleyerek istenç, düşünce ve eylem özgürlüğüne kavuşabilmesi için uygun ortamın sağlanması eğitimin varoluş nedenleri arasındadır (Başaran, 1994: 14-18). Eğitim, insanı insan yapan bir süreçtir. Eğitim, bireylere toplumsal ve doğal çevrelerini tanıması ve bilinçli hareket etme yeterliği kazandırarak, onların birey olarak gönenç ve mutluluklarını artırmayı hedefler (Akgün, 1992: 31).

Eğitimin amacı insana anlatım ve iletişim yeterliği kazandırmaktır. Bireyin kendini ifade edebilmesi, çevresiyle iletişim kurabilmesi, sosyal bir varlık olarak insanın vazgeçilmez gereksinimlerindedir. Eğitim, insana, söz, yazı, çizgi, devinim gibi çeşitli iletişim araç-gereçleri ile duygu ve düşüncelerini, istek ve beklentilerini ifade etme ve başkalarına anlatma yeterliği kazandırmayı amaçlar. Kendini anlatma ve iletişimde yeterli olmak toplumsal yaşamın bir gereğidir. Eğitimin amacı, insanın yaşamsal bir gereksinimi olan anlatım ve iletişim yeterliğini ona kazandırmaktır.

İnsan sosyal bir varlık olduğundan dolayı başkaları ile ilişki kurmak, birlikte iş yapmak durumundadır. Bireysel gücü aşan amaçların gerçekleştirilmesi, toplumda birlik ve beraberliğin sağlanması için işbirliğine gereksinim vardır. Kamu yararı ve ortak amaçları gerçekleştirmede işbirliğinin sağlanması ve iyi ilişkilerin kurulmasında eğitimin rolü büyüktür. Toplumun güvenliğinin sağlanması, ulusal kaynakların geliştirilmesi, kullanılması, milli birliğin sağlanması, toplumun gönence kavuşturulması gibi toplumsal olgular her üyenin işbirliğini gerektirir. Eğitimin amacı insana hoşgörülü olmayı, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmayı ve işbirliği içinde çalışmayı öğretmektir.

Eğitimin varoluş nedenlerinden biri de bireylerin ve toplumun sağlıklı yaşama gereksinimini karşılamaktır. Eğitimin amacı, bedensel ve ruhsal yönden sağlıklı bireyler yetiştirmektir. Bireye, kendisini ve çevresini temiz tutma, doğayı koruma, yeterli ve dengeli beslenme, sağlık kurallarına uyma, hastalıklarını sağaltma gibi bedensel ve karşılaştıkları sorunlarla baş edebilme, güçlülere karşı direnebilme yeterliği kazandırma gibi ruh sağlığını

koruyucu önlemler kendisine öğretilerek gerekli yeterliğe ulaşması eğitimin amacıdır.

Eğitimin varoluş nedenlerinden biri, insanın araştırma, öğrenme ve sorun çözme gereksinimini karşılamaktır. Eğitim, insana araştırma, öğrenme ve sorun çözme yeterliği kazandırmayı hedefler. Eğitim, elde edilmiş doğruları, iyileri, güzelleri öğretmekle yükümlüdür. Eğitim, mevcut doğruların, iyilerin, güzellerin de eleştirel düşünme ve bilimsel yöntemlerle elde edilecek yenileri ile değiştirilmeye açık olduğunu öğretmek durumundadır. Eğitim, bireyin eleştirel bir tutum ve düşünme biçimi geliştirmesine, özgün düşünmesine, başkalarına öykünmeden özgün davranmasına, gerçekleri aramasına, bilimsel gerçeklere bağlanmasına yardım etmek için vardır. Eğitim, insanın kendi başına, kendi çabasıyla edindiğinde çok uzun zaman alacak bilgiyi, beceriyi kısa sürede insana kazandırmak için vardır. İnsanoğlu doğası gereği bilmediklerini araştırıp, karşılaştıkları sorunları çözmek isteyen meraklı bir varlıktır. Aynı zamanda da sürekli daha iyiye, daha güzele, daha doğruya ulaşma çabası içinde olan bir varlıktır. Eğitim, insana hem doğruyu, iyiyi, güzeli aramasına yardım edecek yolları, yöntemleri göstermek; hem de bilimsel yöntem ve araştırmalarla uzun zamanda kazanılacak bilgiyi, beceriyi kısa sürede insana kazandırmak için vardır (Başaran, 1994:104). İnsan ile yaşam arasında bir köprü görevi gören eğitim, toplumda meydana gelen değişme ve gelişme hızına uygun olarak, üyelerinin davranışlarını değiştirmeyi, onlara yeni davranışlar kazandırmayı hedefler. Eğitim, doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Bireyin toplumsallaşmasını amaçlar. Topluma yeni katılan üyelerin, sosyalleşmesi,

siyasallaşması ve kültürleşmesi görevini üstlenir. Eğitim, toplum üyelerini sosyalleştirerek, kültürleyerek, onların bireysel güçlerini toplumun gücüne dönüştürür (Dewey, 1996: 54). Birey içinde yaşadığı toplumdaki fiziki, sosyal ve kültürel uyarıcılar ile etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim nedeniyle bireyin değişme yönünü ve oluşma biçimini, bireydeki kültürel unsurlarla koşullanma ve o unsurları değerlendirme gücüyle sınırlı kalarak, içinde bulunduğu çevre tarafından belirleniyor. Dirik olan bu çevre, bireyi belli bir yönde değiştireci olacak bir biçimde düzenlenebilir. Başka bir ifadeyle kültürleme işi kasıtlı olarak yapılabilir. Kültürleşmenin böyle kasıtlı bir biçimde yapılması eğitim olarak ifade edilebilir. Doğal bir yaratık olan insanı yeniden yaratarak toplumsal bir varlık durumuna getirmede en etkili araç eğitimidir (Ertürk, 1986: 6-9).

Toplumdaki her bireyin kendi yetenekleri oranında mal, hizmet ve düşünce üretecek yeterliğe ulaştırılması eğitimin amacıdır. Böyle bir yeterliğe ulaşan birey önce kendisinin ve ailesinin dolayısıyla toplumun gönencini sağlama yeterliği de kazanmış olur (Başaran, 1994: 172). Bu bağlamda eğitim, bireyin dolayısıyla toplumun gönenc içinde yaşaması için vardır.

Toplumun eğitime ilişkin çabalarının tümü toplumu yaşatacak insan modeline uygun yeni kuşakları yetiştirmeye yöneliktir. Toplumun beklentilerine uygun insan modelini yetiştirmek eğitimin en önemli amaçlarından biridir.

Toplum dirik bir yapıya sahiptir. Bireyin bu dirik yapıya uyum yapabilmesi ve toplumun gelişmesine, kalkınmasına katkıda bulunabilmesi için eğitime gereksinim vardır. Bir gelişme aracı olarak eğitim, böyle bir dirik

ortamda insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere onun davranışlarını değiştirmek ve ona yeni davranışlar kazandırmak görevini üstlenmektedir. Bireye uygun yaşam koşullarını oluşturmada eğitim bir araçtır. Eğitim, mevcut olanakları, gelişen bir düzen içerisinde gerçekleştirmeyi, böylece bireyleri gelecekteki gereksinimlerini daha iyi karşılayacak bir biçimde bilgi ve beceriyle donatmayı amaçlar. Eğitimin bireyi sürekli gelişme için istekli duruma getirmesi ve bu isteği eylemli olarak etkili kılacak araçlar sağlamadaki başarısı onun en önemli değer ölçütüdür (Dewey, 1996: 55-56).

Her insanın doyurulması gereken bir takım gereksinimleri vardır. Bu gereksinimlerini karşılamaya yetecek bilgi, beceri ve tutumu kendi başına öğrenmesi, kazanması güçtür. İnsanca yaşamak için gereksinimlerini karşılayacak bilgi, beceri ve tutumu yeter düzeyde kazanmak birey için bir zorunluluktur. Eğitim işte bu bilgi, beceri ve tutumu kazandırmak için vardır. Bu amaçla eğitim örgütleri kurulur.

Eğitimin bir kurum olarak toplumda doğmasının ve varolmasının nedeni, toplum üyelerinin eğitsel gereksinimlerini karşılamak ve doyurmaktır (Taymaz, 1995: 3). Eğitim örgütleri geçmiş kuşakların ömürlerini harcayarak edindikleri bilgi ve beceri birikimini düzenli bir biçimde ve kısa sürede insana kazandırmayı amaçlar (Başaran, 1994: 104). Eğitim örgütlerinin varoluş nedenleri toplumun geleceğe ilişkin özlem ve beklentileridir. Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesinde en önemli rol amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insandır. Bunu da ancak kurduğu eğitim örgütleri Aracılığı ile gerçekleştirebilir (Aydın, 1994: 169). Bireyin etkileşimde bulunduğu çevre

koşullarını denetim altına alabildiğimiz oranda istediğimiz insanı yaratma şansımız artacaktır (Ertürk, 1986: 13). Bu da planlı eğitimi gerektirir. Planlı eğitim de formal olarak yapılandırılmış eğitim örgütlerinde ancak verilebilir. Eğitim örgütlerinin varoluş nedeni bireylere planlı eğitim hizmeti sunmaktır.

Her toplum, üyelerinden geliştirmesini istediği kişilik özellikleri vardır. Her üye de kendisinin ve toplumun istediği, beğendiği kişilik özelliklerini geliştirirken toplumun kendisine yardım etmesini ister. Toplum ve bireyin karşılıklı olarak birbirinden beklentileri, toplumda eğitim kurumunun oluşmasına ve onun alt birimlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Eğitim örgütleri bu alt birimleri aracılığı ile toplum üyelerinin hem kendi istedikleri hem de toplumun istediği kişilik özelliklerini planlı bir eğitim süreciyle onlara kazandırmayı amaçlar. Böylece toplum eğitim örgütünü oluşturur, eğitim de toplumu geliştirir (Başaran, 1994: 39). Bu nedenle toplum, istediği insan modelini yetiştirmede, eğitmede en ağır yükümlülüğü planlı eğitim yapan eğitim örgütlerine vermiştir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 3. ve 4. maddelerine göre; eğitim örgütlerinin amacı hem toplum hem de bireyin beklentilerini karşılamaktır. Buna göre, hem ekonominin gereksinim duyduğu insan gücünü yetiştirmek hem de bireylere ilgi, istidat ve yeteneklerine uygun beceriler kazandırmak gerekmektedir. Burada toplumun beklentileri ile bireyin beklentileri arasında bir denge kurma görevi eğitime düşmektedir (Taymaz, 1995: 16).

Toplumdaki gereksinimlerin sayıca fazla olması ve çeşitliliği işbölümü ve uzmanlaşmayı doğurmaktadır. Buna bağlı olarak çoğalan meslekler daha

gelişmiş teknoloji ve bilimsel bilgi yoluyla elde edilebileceğinden eğitimin değeri artmaktadır. Günümüzde artık planlı eğitim görmeden yapılabilen bir meslek toplumda kalmamaktadır. Çağımızda planlı bir eğitim sürecinden geçmemiş bir insanın yaşamını sürdürmesi güçtür. Aile kurmanın, geçim sağlamanın, toplumsal konum ve bir meslek edinmenin, iyi bir insan ve yurttaş olmanın bilinebilen en iyi aracı eğitimidir. Eğitim örgütleri bireyi toplumda üstleneceği göreve, oynayacağı role ve yapacağı işe göre yetiştirerek birey ile toplum arasında bir uyum sağlar (Taymaz, 1995: 3). Eğitim örgütleri insanın gönencli yaşaması için bütün bunları sağlamayı hedefler. İnsanın kendisini ve ailesini geçindirebilecek bir iş sahibi olabilmesi, ailesinin ve toplumun kendisinden belediklerini yerine getirebilmesi için en azından temel eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bunun yanında kişinin mesleğinde daha yeterli olması için daha da yüksek düzeyde eğitim görmek pek çok meslekte gerekli görülmektedir (Başaran, 1994: 11-18). Planlı eğitimi, kişinin kendi başına yapmasının ya da aile içinde görmesinin olanaklı olmaması eğitim kurumunun toplum için önemini ve gerekliliğini artırmaktadır. Toplumun yaşamasını sağlamada ve sürdürmede en etkili araç eğitimidir. Her insan gereksinimlerini karşılamak, geçimini sağlamak için bir meslek sahibi olmak durumundadır. Toplum da üyelerinin beceri sahibi iyi birer üretici olmasını ister. Bunun yanında sahip olduğu kıt kaynakları kullanırken üyelerinin tutumlu, iyi tüketiciler olarak yetişmesini de bekler. Bundan dolayı eğitimin amaçlarından biri de üretim ve tutumluluk gereksinimini karşılamaktır. Eğitim örgütleri bireyleri toplumun beklentilerine uygun birer iyi üretici ve iyi tüketici olarak yetiştirmek için vardır.

Eğitimin amaçlarından biri de bireylere okuma-yazma becerisi kazandırmaktır. Toplumsal ve siyasal gelişmede, ekonomik büyümede toplumdaki okuma-yazma oranı önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerinin önemi ve varoluş nedenleri açıkça ortaya çıkmaktadır. Siyasal sistemleri işleten, fabrikaları yapan, okulları yöneten, öğrencileri yönlendirenler eğitim kurumundan geçmiş insanlardır (Kaya, 1989: 159). Bütün bu işlerin nitelikli bir biçimde yapılması, nitelikli insanın yetiştirilmesine bağlıdır. Bunun için de eğitim örgütlerine gereksinim vardır.

Eğitim örgütlerinin amaçlarından biri, toplumun kültürel değerlerini bireye kazandırmaktır. Bunu yaparken, işlevsel olmayan değerleri atarak yerine yeni işlevsel değerleri kazandırmaya çalışır. Çünkü eğitimin amaçlarından biri yenileşmeyi sağlamaktır. Ancak bunu yaparken, bazen sonucu bilinmeyen, alışılmışın rahatlığını bozan yeni toplumsal rollerin benimsenmesi toplumda huzursuzluk ve kargaşa yaratır. Toplumun bütünlüğünü bozan bu sorunlardan kurtulmak için eğitim bir araç olarak kullanılır. Eğitim, eğitilenlerin davranışlarını istenilen yönde değiştirerek onlara yeni davranışlar kazandırmayı amaçlar. Böylece toplumsal birlik ve bütünlük sağlanmış olur (Başaran, 1994: 60-62). Buna göre eğitim örgütleri yerine getirdiği işlevleri aracılığı ile, toplumda meydana gelen değişme ve yenileşmeyi sağlarken toplumun birlik ve bütünlüğünü de korumayı amaçlar.

Eğitim örgütlerinin varoluş nedenleri, eğitimin yerine getirmeye çalıştığı işlevlerinde yatmaktadır. Eğitim, birey ve toplum yaşamında üç önemli işlevi yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Bu işlevler eğitimin insan yaşamındaki

önemini de ortaya koymaktadır. Bunlardan bireyci işleve göre eğitim, bireylere doğal ve toplumsal çevrelerini tanıma ve bilinçli hareket etme olanağı kazandırarak, onların birey olarak gönencini ve mutluluğunu artırmayı hedefler. Toplumsal işlevi ile eğitim, toplum yaşamına ve koşullarına uyumlu insanları yetiştirmeye çalışır. Toplum, oluşturduğu eğitim örgütleri aracılığı ile üyelerini sosyalleştirir. Eğitim, toplumun yaşamı boyunca oluşturduğu kültürü, toplumsal ilke ve kuralları yeni yetişen kuşaklara geliştirerek öğretmeyi amaçlar. Toplum üyelerinin sosyalleşmesini ve toplum kültürünü benimsemesini sağlamak eğitim örgütlerinin varoluş nedenleri arasındadır. Bireylerin sosyalleşmesinde, kültürleşmesinde en etkili araç eğitimidir. Bireylerin toplumsal ve siyasal yaşamda yapıcı birer unsur olarak görev almalarını sağlamayı amaçlar. Üçüncü işlev, kalkınma çabalarının başarılı olarak gerçekleşmesi için gerekli nitelikte ve sayıda insan gücü yetiştirmeyi sağlayarak, toplumun yaratıcı güç ve verimini artırmayı hedefler. Bu da eğitimin ekonomik işlevi olarak ifade edilir (Akgün, 1992: 31).

Toplumdaki her birey en elverişsiz koşullarda bile bir eğitim kurumundan geçmektedir. Bu durum eğitim örgütlerinin önemini ortaya koymaktadır. Eğitim, kişinin tek başına gerçekleştirebileceği bir süreç değildir. İnsanın yeni bilgi ve becerileri öğrenmesi için bilenlerden yardım görmesi gerekir. Eğitilenlerin, öğrenecekleri bilgi ve beceriler için bilenlere başvurması insanlar arasında sosyal ilişkilerin kurulmasını doğurur. Bu da eğitimin kurumlaşmasını doğurur. Bu amaçla eğitim örgütleri kurulur. Eğitimin bir kurum olarak toplumda oluşmasının ve varlığını sürdürmesinin nedeni, toplum üyelerinin eğitim gereksinimlerini karşılamak ve doyurmaktır. Toplum

üyelerinin eğitilmek için birbirlerinin yardımına gereksinim duymaları, bu amaçla birbiriyle etkileşimde bulunmaları, işbirliği yapmaları sonucu eğitim örgütleri ortaya çıkmıştır (Başaran, 1994: 168-172). Eğitim örgütleri, bireylerin eğitiminden sorumlu bir sosyal kurumdur ve bireylere eğitim sunmak için kurulmuştur. Eğitim, bireyin ve toplumun yaratıcısı ve aynı zamanda yarattığıdır (Varış, 1988: 13). Toplumdaki tüm kurumların etkili bir şekilde işlevlerini yerine getirebilmeleri için eğitim örgütlerinin işlevlerini tam anlamıyla yerine getirmelerine bağlıdır. Eğitim örgütleri bir ülkenin bütün yurttaşları ile ilişkisi olan ender bir sistemdir. Bu ilişki nedeniyle eğitim alanı toplumsal kalkınma açısından kamu yönetimi içinde en etkili bir alan olarak değerlendirilmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinin çıktısının öteki alanları etkilediği, bir bakıma eğitim sistemindeki yetersizliklerin toplumun çeşitli kesimlerinde yetersizliklere neden olacağı ileri sürülmektedir (Toprakçı, 1994: 81). Eğitim örgütleri tüm toplumsal kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Bu nedenle eğitimdeki bir yetersizlik toplumun diğer kurumlarında da yetersizliklere neden olacaktır. Toplumsal bir kurum olarak tıp, toplumun sağlığını koruma ve hastalıkları sağaltma görevini üstlenmektedir. Eğitim örgütleri ise hem insanların sağlıklı bir yaşam sürdürebilmeleri için onları eğitmek hem de sağlık hizmeti verecek olanları yetiştirmek görevini üstlenmektedir. Eğitim örgütleri eğer bu görevini tam olarak yerine getirmezse topluma sunulan sağlık hizmetlerinde aksamalar ve yetersizlikler görülecektir.

Toplumsal kurumların birçoğu eğitim örgütlerine göre daha ivedi hizmet işlevine sahiptirler. Daha kısa dönemde gerçekleşecek amaçlara

yönelirler. Eğitim örgütleri ise daha uzum bir zamanı öngören amaçlara yönelmiştir. Örneğin, tıp bir bulaşıcı hastalık durumunda bu hastalığı tedavi ederek bireyleri yeniden sağlıklarına kavuşturmayı hedeflerken eğitim insanlara yaşamları boyunca sağlıklı yaşamaları için hastalıklardan korunma yollarını öğretmeyi hedeflemektedir. Eğitimin varoluş nedeni, insanı yaşamı boyunca karşılaşılabileceği tüm sorunlarla baş edebilmesi için gerekli bilgi ve beceri ile donatmak, onu kendi kendisi yapmaktır (Aydın, 1994: 169-170). Eğitim bu nedenle bir toplumda yer alan tüm bireyleri ilgilendirir. Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak tüm insanları içine alan bir girişimdir. Bir kişi yaşamı boyunca hastalanmazsa veya herhangi bir sağlık sorunu ile karşılaşmaz ise sağlık kurumuna gitmeye gerek duymayabilir. Ancak eğitim böyle değildir. İnsanca bir yaşam için eğitim bir zorunluluktur.

Her toplum kendi geleceğini kontrol etmek amacıyla eğitim örgütlerini oluşturur. Toplumun geleceğe ilişkin özlem ve beklentileri eğitim örgütlerinin varoluş nedenidir. Eğitim sisteminin en önemli üretici alt sistemi olan okul, bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitimsel gereksinimlerini karşılar. Girdisi ve çıktısı çevre insanı olan eğitim örgütleri çevrenin gereksinimlerine cevap veremezse varlığını sürdürmesi güçleşecektir. Bir eğitim örgütü olan okul, çevrenin gereksinimlerini karşılamaya çalışırken bir taraftan da çevreyi yalınlaştırmaya çalışır. Okul, öğrencilerin ilgi duyacağı yeterli, özgün yetenekleri ve özellikleri seçme yoluyla bu yalınlaştırmayı yapar. Okul, aşamalı olarak ilk algılanan ve kavrananları daha sonra elde edilecek karmaşık bilgiler için gittikçe gelişen bir nedenler sistemi haline sokar. Okulun diğer bir amacı, çevresinde gerekli zihin alışkanlıklarını bozan ve istenmeyen

dirençli etkileri ayıklamaktır. Bu ayıklamanın amacı sadece çevreyi yalınlaştırmak değil, istenmeyenleri de söküp atmaktır. Tarladaki ürünün gelişmesini olumsuz yönde etkileyen gereksiz ve zararlı otlar gibi, okulun görevi de sosyal çevreyi olumsuz yönde etkileyen unsurları yok etmektir. Okullar, böylece yararlanmak ve kullanmak için en iyilerini seçerek, iyilerin güçlerini artırır. Toplum eğitim aracılığı ile geleceğini oluşturacak toplumsal öğeleri seçer, aktarır ve saklar. Okul denilen toplumsal örgüt bu amacı geliştirecek belli başlı toplum kurumudur (Dewey, 1996: 25).

Amaçlar Yönünden Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi Örgütlerinin Karşılaştırılması

Gerek kamu yönetimi gerekse eğitim yönetimi toplumun bütününe yönelik hizmetleri yönetmeyi amaçlar. Kamu yönetiminin sunduğu hizmetin sağlayacağı faydadan toplumun hiçbir üyesi yoksun bırakılamaz. Bu durum tüm kamu hizmetlerinde olduğu gibi eğitim için de geçerlidir. Eşitlik ilkesine göre, dil, ırk, cinsiyet, din ve sosyal sınıf ayırımı gözetilmeksizin eğitim kurumları herkese açıktır. Bu yönüyle kamu yönetimi ile eğitim yönetimi arasında bir benzerlikten söz edilebilir.

Kamu yönetimi örgütleri, toplumun geneli tarafından gereksinim duyulan ve özel kesim tarafından üretilmeyen mal ve hizmetleri üretmek ve topluma sunmak için vardır. Kolluk hizmetleri, milli savunma, adalet gibi hizmetler toplumun geneli tarafından gereksinilen ve özel kesimce üretilmeyen hizmetlerdir. Bunun yanında sağlık, eğitim gibi hizmetler özel kesim tarafından sunulmasına karşın tüm yurttaşların bu hizmetlerden eşit

şekilde yararlanması söz konusu değildir. Bu nedenle toplumun tümünü ilgilendiren bu tip önemli hizmetleri kamu yönetimi örgütleri sunmayı hedefler.

Kamu yönetimi bütün örgütleri ve işgöreni ile sadece kamu yararı yönünde ve toplumun bütününe hizmet etme amacıyla vardır ve toplum tarafından oluşturulmuştur. Bu nedenle toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenmesi gerektiği koşulunu kendisi için vazgeçilmez bir nitelik olarak belirlediği çalışmalarında gözetmek durumundadır. Benzer biçimde toplumsal bir girişim ve düzenleme olan eğitim örgütlerinin sunduğu eğitim hizmetleri, topluma karşı değil, ancak toplumun desteği ile sonuç alabilir, başarıya ulaşabilirler. Bu bağlamda kamu yönetimi örgütleri ile eğitim örgütü arasında bir benzerlikten söz edilebilir. Her ikisi de toplumun istemlerini dikkate almak durumundadır. Ancak toplumun desteği ile amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Kamu yönetimi, toplumun ortak, günlük, genel, sıradan, devamlı ve teknik nitelik taşıyan kısa dönemde gerçekleşmesi hedeflenen amaçlara yönelmiştir. Buna karşın eğitim örgütleri ise bireyin yaşamı boyunca karşılaşılabileceği tüm sorunları göğüsleyebilmesi için onu gerekli bilgi ve beceriyle donatmayı amaçlar. Başka bir ifadeyle kamu yönetimi ivedi nitelikteki hizmetlere yönelirken eğitim örgütleri daha uzun bir zamanı öngören amaçlara yönelmiştir. Kamu yönetimi tarafından sunulan sağlık, su, elektrik, yangın söndürme gibi kamuya yönelik hizmetler eğitime göre daha ivedi hizmet işlevine sahiptir. Bu hizmetleri sunan örgütler daha kısa dönemde gerçekleşecek amaçlara yönelirken, eğitim örgütleri daha uzun bir dönemi kapsayan amaçlara yönelmiştir. Kamu yönetimi örgütleri büyük

ölçüde "burada ve şimdi" niteliğindeki hizmetleri sunmak için vardır. Toplumsal yaşamın sürdürülmesi için gerekli olan hastalığı tedavi etme, içme suyu sağlama, aydınlatma, yangın söndürme gibi hizmetler ivedi niteliktedirler. O andaki gereksinimleri karşılamayı amaçlar. Bu hizmetlerdeki bir aksama toplum yaşamını felce uğratabilir. Eğitim ise sağlıklı yaşam için koruyucu sağlık hizmetleri sunma, hastalıkları önleme, yangından korunma, yangınları önleme, yangını daha etkili bir şekilde söndürme gibi daha uzun bir zamanı gerektiren amaçlara yönelmiştir. Eğitimde meydana gelen herhangi bir aksama kısa sürede ve kolaylıkla fark edilmez. Eğitim, mevcut olanakları , gelişen bir düzen içerisinde gerçekleştirmeyi ve böylece bireyleri gelecekteki gereksinimlerini daha iyi karşılayacak bir biçimde bilgi ve beceriyle donatmayı amaçlar. Bu özellik eğitimi kamu yönetiminden farklılaştırmaktadır.

Kamu yönetimi toplumun güvenç ve güvenlik içinde yaşamasına yönelik mal ve hizmetleri üretmeyi amaçlamaktadır. Bu amacını gerçekleştirmeye çalışırken bireysel gereksinimlerden çok toplumsal gereksinimler ön planda tutulur. Tek tek bireyleri değil, tüm toplumu ya da yerine ve görev türüne göre, belli halk topluluklarını göz önüne alır. Buna karşılık eğitim bir kamu hizmeti olarak toplumun ve bireyin beklentilerini aynı oranda dikkate alan bir girişimdir. Toplumun ve bireyin beklentileri arasında denge kurmak durumundadır. Hem toplumun gereksinim duyduğu insanı yetiştirmeyi, hem de bireyleri ilgi istidat ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirerek, gelişmesini sağlamayı hedefler. Bu durum eğitim yönetimini kamu yönetiminden farklılaştırmaktadır.

Kamu yönetimi gibi eğitim yönetiminin amaçları da toplumun istemleri, kalkınmışlık düzeyi tarafından etkilenir. Ancak diğer sosyal kurumların işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirmeleri, eğitim sisteminin kendi işlevini etkili bir şekilde yerine getirmesine doğrudan bağlıdır. Siyasal sistemleri işleten, fabrikaları yapan, okulları yöneten, öğrencileri yönlendirenler eğitim kurumlarından geçmiş bireylerdir. Bütün bu işlerin nitelikli bir biçimde yapılması, nitelikli insanın yetiştirilmesine bağlıdır. Örneğin, eğitim, sağlık kurumunun gereksinim duyduğu beceriye sahip bireyi yetiştiremiyorsa, sağlık kurumu işlevini tam olarak yerine getiremeyecektir. Nitelikli bir sağlık hizmeti sunamayacaktır. Eğitimin bu özelliği onu diğer kamu yönetimi örgütlerinden farklılaştırmaktadır.

Eğitimin yönünü tüm sosyal kurumlar belirler. Eğitim örgütünün etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate almasıyla olanaklıdır. Bu bağlamda eğitim ile diğer sosyal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve işbirliği zorunludur. İşte bu zorunluluk eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır. Onu amaçlar yönünden diğer kamu örgütlerinden farklılaştırmaktadır.

Eğitim örgütünü diğer kamu yönetimi örgütlerinden farklılaştıran önemli özelliklerinden birisi de; eğitim kurumlarının amaçlarının soyut olmasıdır. Eğitim kurumları açık olmayan amaçlara sahiptirler. Bu nedenle eğitimin amaçlarını tanımlamak güçtür. Okullardan bireylerin kişisel kapasitelerini geliştirmek, inanç ve değerlerinin onaylanmasını sağlamak, çocukları yetiştirmek ve öğrencileri mesleğe hazırlamak gibi amaçları gerçekleştirmesi istenir. Bunlar sık sık belirsizlik içerisinde olan başarımları

güç hedeflerdir. Benzer biçimde kamu hizmeti veren bir hastane örgütü ise tedavi açık amacına sahiptir. Hastanenin gerçekleştirmesi gereken amaçları, bütün katmanlarınca aynı anlaşılır ve farklı bir yorumun ortaya çıkmasını engeller.

İkinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt sorunu, **"Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi örgütleri amaçlarını gerçekleştirmek için ne tür etkinliklerde bulunmaktadır?"** biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt soruna yanıt bulmak amacıyla önce kamu yönetimi örgütlerinin etkinlikleri daha sonra eğitim yönetimi örgütlerinin etkinlikleriyle ilgili bilgiler derlenmiştir. Son olarak bu bilgilerin karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

Kamu Yönetimi Örgütlerinin Etkinlikleri

Günümüzde devlet, dengeli ve hızlı bir biçimde kalkınmayı amaçlamaktadır. Gelirlerin merkezileşmesi, teknik ve ulaştırma alanındaki gelişmeler, güçlerin neden olduğu değişiklikler, hizmetlerin alışılmamış boyutlara varmış olması, işletmelerin ve yönetimin rasyonel olarak düzenlenmesi zorunluluğu gibi nedenlerle kamu hizmetleri giderek merkezileşmektedir (Canman ve Öktem, 1995: 34-35). Türk kamu yönetiminde egemen olan yönetim biçimi merkezciliktir. Kamu yönetimi örgütlerindeki yönetsel kararların çoğu merkezi birimlerde alınır. Bu nedenle rutin işler dışında yerel birimlerin tek başlarına karar verebilecekleri alanlar

oldukça kısıtlıdır. Amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılırken bürokrasinin üst düzeylerindeki yöneticiler alt düzeylere yetki devri konusunda oldukça kiskançtırlar. Bu nedenle yetki devri yönetimde sürat ve verimliliği artıracak ussal bir düzeyde gerçekleşmemektedir. Böyle bir merkezci yönetim düzeni memurlara çok az girişim olanağı tanımakta dolayısıyla memurlar kendilerini üstlerin isteklerine göre ayarlamak zorunluluğunu duymaktadırlar. Bu da verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 83). Türk kamu yönetiminin sıkı bir merkezcilik sistemine dayanması nedeniyle genel yönetimin, yerel ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları üzerindeki denetimi oldukça ağırdır. Bu örgütler hizmetin gerektirdiği ölçüde özerkliğe kavuşturulamamışlardır (Alpar, 1989: 153). Kamu hizmetlerinin ilgili yönetim tarafından doğrudan yönetilmesi en çok başvurulan yöntemdir. Kamu hizmetlerinin doğrudan yönetimi; ilgili yerel idarenin mal ve hizmeti kendi bütçesinde yazılı öz kaynakları ve yine kendi emrinde çalışan işgöreni ile yönetmesine denir. İşgören ulusal düzeyde örgütlenmiş de olabilir. Kamu hizmetinin doğrudan yönetilmesi iki biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlardan ilki ilgili birime mali veya yönetsel özerklik tanınmaz. Özel bir organ veya farklı personeli yoktur. Yerel yönetime bağlı olarak hizmet yürütülür. Denetimi yerel yönetim tarafından seçilmiş bir komisyon tarafından yapılır. Eğer hizmet ticari veya endüstriyel bir nitelik taşıyorsa gelir ve giderlerinin bilinebilmesi için bütçede ayrı bir yer alır. Kamu hizmetinin doğrudan yönetim biçimlerinden ikincisi ise, yerel yönetimin tercihinine göre tüzel kişilik ve mali özerkliğe sahip bir kuruluş tarafından hizmet üretilir. En çok başvurulan yöntem, kamu hizmetlerinin ilgili yönetim tarafından yürütülmesidir. Ancak yeni gelişmeler

yavaş yavaş yerel yönetimlerin doğrudan yönetim biçimini terk ettiği doğrultusundadır. İhale yöntemi, özelleştirme ve karma ekonomi teşebbüsleri yöntemlerine başvurulması nedeniyle doğrudan yönetim sistemi azalmaktadır. Doğrudan yönetim olması gereken polis ve trafik hizmetleri dahi yerel yönetim dışındaki kuruluşlara ihale edildiği görülmektedir. Örneğin İrlanda'da şehir polis hizmeti, Lizbon şehrinde trafik hizmeti yerel yönetimin dışında özel kuruluşlara ihale ile verilmektedir. Hizmetin özel kesime devredilmesiyle sorumluluklar tamamen devredilemez, çeşitli aşamalarda ilgili doğrudan yönetimin sorumlulukları devam eder (Tortop, 1993: 65-66). Kamu yönetimi amaçlarını gerçekleştirirken, etkinlikleri başlıca yerel ve ulusal yönetim düzeylerinde ele alınmaktadır. Yurttaşın günlük yaşantısıyla ilgili işlerin çoğu yerel yönetimler tarafından yerine getirilir. Kimi kamu hizmetleri özelliği gereği, genel yönetim dışında, hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları olarak örgütlenmiştir. Bunlar arasında Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu, Yüksek Öğretim Kurulu, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını sayabiliriz. Toplumdaki yurttaşların tümünü ilgilendiren eylem ve işler ise daha çok ulusal düzeyde örgütlenmiş merkezi yönetim tarafından karşılanmaktadır. Sağlık hizmetleri, eğitim hizmetleri, zabıta hizmetleri gibi bazı hizmetler ise hem ulusal hem de yerel yönetimlerce ortak olarak yürütülür. Olağanüstü Hal (OHAL), Bölgesel Kalkınma Projesinin Yönetimi gibi hizmetler de bölgesel yönetim diyebileceğimiz düzeyde yürütülür. Dünya Bankası, NATO gibi kuruluşlar uluslararası yönetim düzeyinde etkinlikte bulunmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 104-112). Kamu yönetimi örgütleri hizmetlerini topluma eşit

koşullar altında sunarlar. Bazı kamu hizmetleri, örgütün amacı gereği kayıtsız şartsız bütün kişilere sunulur. Kolluk hizmetlerinde olduğu gibi. Bazı hizmetler ise, toplumun sadece belirli özelliklere sahip bireyleri yararlanabilirler. Bu bağlamda kamu hizmetlerinden yararlanmada eşitlik, bir bakıma "kanun önünde eşitlik" gibidir.

Kanun önünde eşitlik; bütün yurttaşların, her yönden aynı tutulmaları anlamında değildir. Bazı yurttaşların, başka hükümlere bağlı tutulmaları, haklı bir nedene dayanıyorsa, bu eşitlik ilkesinin ihlalden söz edilemez. Örneğin orta düzeyde başarılı bir öğrenci ile üst düzeyde başarılı bir öğrencinin başarılı öğrencilere ödenmesi gerekli bir yardım parası alacağı bakımından ayrı ayrı hükümlere bağlı tutulmaları, eşitlik ilkesine aykırı olmaz. **"Kamu hizmetlerinden yararlanmada eşitlik"** konusunda da durum aynıdır. Kamu hizmetlerinden yararlanmada bütün yurttaşların tamamı değil, hizmetten yararlananların eşitliği söz konusudur. Diğer bir ifadeyle kamu yönetimi örgütleri hizmetlerini benzer veya aynı özelliklere sahip bireylere eşit oranda sunarlar. Örneğin, sağlıklı bir kişi ile sakat veya kronik hastalığı olan bir kişinin, sağlık hizmetlerinden yararlanmaları; muhtaç kimseler ile varsılların, sosyal yardım hizmetlerinden; başarısız öğrenci ile başarılıların eğitim hizmetlerinden yararlanmaları aynı oranda değildir. Kişilerin, kamu hizmetlerinden yararlanabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir (Çırakman, 1976: 82).

Kamu yönetimi, görevlerini yani kamu hizmetlerini yerine getirirken, egemenliğin, yönetim hukuku dalında görüntüsü olan "kamu gücü"nü kullanır. Kamu gücü, belli bir şeyi yapabilmek veya yapmamak anlamına gelir

ve bir yetkidir. Kamu yönetimi etkinliklerde bulunurken kamu gücünü kullanarak eylem ve işlemler yoluyla görevini yapar (Alpar, 1989: 117). Kamu yönetimi örgütleri kamu gücünü kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Bazen tek yanlı olarak bağlayıcı kararlar alabilirler ve aldıkları bu kararları belli koşullarda kendisi uygulama gücüne sahiptir. Çünkü kamu yönetiminin kuruluşu, örgütlenmesi, görev ve yetkileri, kamu görevlilerinin hizmete alınmaları, hak ve yükümlülükleri, çalışma koşulları, kamu kuruluşlarının hizmet, araç ve gereç sağlama yol ve yöntemleri yasalarla düzenlenmiştir (Alpar, 1989: 148; Pek, 1990: 37). Kamu yönetimi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken gücünü yasalardan alır. Kamu hizmetlerinin örgütlenmesi işbölümünü ve ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümü gerektiren teknik bir niteliğe sahiptir. Amaçları gerçekleştirecek temel çalışma birimlerinin belirlenmesi, bunların bir yönetim sıradizini içerisinde bütünleştirilmesi, üst yönetim organlarının plan ve programlarla hedefleri ve uygulamaları belirlemesi, denetimin sağlanması, iletişimin düzenli gerçekleştirilmesi ve halkla ilişkiler gibi teknik sorunlar kamu yönetiminde yönetsel gücün kullanılması yoluyla bir çözüme kavuşturulmak durumundadır. Kamu yönetimi örgütlerinin işleyişi çok kez yasal olarak düzenlenmiştir ve yasalar pek kolaylıkla değiştirilemezler. Ayrıca kamu yönetiminin sunduğu hizmetlere toplumun artan talebine karşılık, bu hizmetleri üretmede gerekli işgücü, bina, malzeme, para gibi kaynakların artırılması da kamu yönetimi için çok kolay olmamaktadır. Çünkü yasalarda, kaynaklar ve bunların kullanılma yolları önceden belirtmiştir. Aynı zamanda bu noktalardaki siyasal etkiler de küçümsenmeyecek boyutlardadır. Bütün

bunlar kamu yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, onun eylemlerini sınırlamaktadır. Çünkü kamu örgütleri yasal çerçeve içerisinde iş görmek durumundadırlar. Kamu hizmetleri geniş yönetsel çevreye sahip tüm büyük örgütlerde görülen özellikleri gösteren bir örgütlenmeyi gerektirir. Ancak kamu örgütlerinin çevresinde siyasal niteliğin ağır basmasından dolayı kimi yönleriyle de onlardan farklı bir yapıya sahip olduğu görülür. Özgür, çoğulcu ve demokratik bir toplumda kamu yönetimi gelişmeyi ve toplumu yaşatmayı sağlayıcı gerekli bir kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönleriyle kamu yönetimi örgütlerinin eylem ve işlemleri siyasal süreçlerle, siyasal karar verme organlarıyla ve siyasal geleneklerle yakın bir ilişki içinde olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 102-103). Kamu yönetimi, bütün siyasal, sosyal, ekonomik ve tüzel sorunlarda derin bilgi sahibi olmayı, hükümetin çeşitli düzeylerinde geçen süreçleri ve kuruluşsal istekleri yakından tanımayı öngörmektedir. Kamu yönetimi siyasal bir nitelik taşıdığı için kamu yöneticisi örgüt içinde ve dışında sürekli baskı ve sınırlılıklar içinde yaşamak durumunda kalır (Cem, 1976: 23-27).

Kamu örgütleri hizmet amacı taşırlar. Kamu girişimleri kazansalar bile, buradaki kazanç anlayışı özel örgütlerinkinden farklıdır. Kamu yönetiminde nicelikle değil, nitelikle ilgili bir verimlilik anlayışı söz konusudur. Ancak yöneticiler arasında yaygın olan kamu hizmeti anlayışı, hizmetlerin maliyeti ve verimliliği gibi sorunlara eğilmeye engel olmaktadır. Kamu yönetimi örgütlerinin amacı topluma hizmet sunmaktır. Topluma hizmet sunulurken kamu yararının sağlanması birincil hedef durumundadır. Kamu hizmetlerinde kamu yararının sağlanması ihtiyacı, bu hizmetlerin devamlı ve aksatılmadan

yürütülmesini zorunlu kılar. Ancak kamu hizmetlerinin sürekli işlemesi ve devamlılığı da yeterli değildir. Kamu hizmetlerinin toplumsal gereksinimlere cevap verebilmesi için, toplum yaşamındaki değişikliklere ve toplumsal gereksinimlerin gelişimine uygun bir tarzda yapılmaları gerekmektedir. Bu nedenle kamu yönetimi kanun, tüzük ve yönetmeliklerle kamu hizmetinin gerektirdiği düzenleyici ve yürütücü tedbirler alır (Çırakman, 1976: 84).

Kamu yönetimi örgütleri amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmek, nitelikli hizmet sunmak için, çalıştıracağı elemanların nitelik ve niceliğini saptaması, gerçekleştireceği amaca uygun olarak insangücü planlaması yapması gereklidir. Her örgütte olduğu gibi kamu yönetimi de belirli bir amaca veya amaçlara yönelik eylemlerde bulunurken elindeki insan kaynağını en yararlı ve etkili bir biçimde kullanmak durumundadır. Bunu gerçekleştirmek için örgütler insangücü planlaması yaparak ne tür işlerde hangi nitelikte, ne kadar eleman gerektiğini saptamak ve örgütün sahip olduğu eleman sayısı yeterli olmadığı durumlarda, ne kadar yeni eleman alması gerektiğini belirlemek durumundadır. İnsangücü planlaması yönetimin başarılı olabilmesi için gerekli temel unsurlardan biridir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 288). Kamu kesiminde insangücü planlamasının özel bir önemi vardır. Kamu örgütlerinde hizmete alma gerçek gereksinimlere dayanmazsa, devlet memurluğu kadroları işsizliği hafifletme aracı olarak kullanılırsa, kamu örgütlerinin personel sayısı sürekli artış gösterir. Böyle bir personel politikası gerçek gereksinimlere dayanmadığından insangücü israfına ve cari giderlerin gereksiz yere artmasına neden olur. Belli yerlerde yığılma, kimi yerlerde ise personel eksikliği görülür (Canman ve Öktem, 1995: 34).

Türkiye'de de durum benzerlik gösterir. Türk kamu yönetimi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken gerçekçi bir insangücü planlaması yapamadığı görülmektedir. Kırsal kesimlerde, gelişmemiş bölgelerde eleman eksikliği gözlenirken, büyük şehirlerde, yaşam standartlarının yüksek olduğu kesimlerde yığılmaların olduğu gözlenir. Kamu kurum ve kuruluşlarının amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olacak bir süreç niteliğinde olan insangücü planlaması aynı zamanda verimlilikle de bağlantılıdır. Kamu yönetiminin üstlendiği görevleri başarıyla yerine getirebilmesi için yeterli sayıda ve nitelikte personelle donatılmış olması gerekmektedir. Etkili bir insangücü planlaması kamu yönetiminde verimliliğin sağlanmasına katkı sağlayabilir (Canman ve Öktem, 1995: 54-55). Hizmetlerin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için kamu yönetiminin yapısının değişen toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel koşullara uyumlu kılınması gerekmektedir. Toplumdaki kültürel değerler, siyasal yapı, işgücü, fiziksel ve örgütsel kaynaklar, yönetim modeli gibi etmenler yönetsel etkililiği etkileyebilmektedir. Örgütün sahip olduğu insan kaynağının yeterli ya da yetersiz oluşu, yönetimin amaçlarını gerçekleştirmesinde en can alıcı nokta niteliğindedir. Bu nedenle kamu görevlerine, yönetsel ve teknik becerilerle, yeni tutum ve davranışlarla donanık yenilikçi ve yaratıcı personelin getirilmesi etkili bir hizmet için zorunludur. Kamu yönetimi örgütleri amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, yapısal sorunları, özellikleri ve bazı evrensel nedenlerle daha az verimli çalışmaktadır. Kamu yönetimi eylemleri çok kez tekeli olması nedeniyle yarışma kuralları işlemez. Kamu yönetimi güçlü bir teknolojik alt yapıdan yoksundur ve eldeki teknoloji de gereği gibi verimli bir biçimde

kullanılmamaktadır. Türk kamu yönetiminde verimli çalışmanın ödüllendirilmesi, başarısızlıkların cezalandırılması işlemlerine uygulamalarda işlerlik kazandırılmaması gibi durumlar verimli ve ussal çalışmayı olumsuz yönde etkilemektedir (Canman ve Öktem, 1995: 35-36).

Türk kamu yönetiminde yukarıdan aşağıya haberleşmenin ussal bir düzeyde gerçekleşmemesi amaçların etkili bir biçimde gerçekleşmesini engellemektedir. Özellikle üst yönetici kadro, kendini örgütün geri kalanından yalıtmıştır. Bilgilerin pek çoğu bir devlet sırrı niteliğine büründürülerek alt basamaklara iletilmemektedir. Alt kademelere olan güvensizlik bu davranışı daha da pekiştirmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 221).

Eğitim Yönetimi Örgütleri Amaçlarını Gerçekleştirirken Yaptıkları Etkinlikler

Eğitim yönetimi ve onun sınırlı bir alana uygulanması olarak ifade edilen okul yönetiminin temel amacı, ilgili eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir şekilde işler durumda tutmaktır. Eğitim yönetimi örgütleri, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmeye çalışıldığı yerdir (Kaya, 1991: 43-44). Eğitim örgütleri amaçlarına, üretici alt sistemi olan okul örgütünün uygulama ve eylemleriyle ulaşmaya çalışırlar (Toprakçı, 1994: 7). Okulun görevi, eğitimin amaçları doğrultusunda öğrenciye istendik davranışlar kazandırarak, onu davranış yönünden farklılaştırmaktır (Açıkalın, 1994a: 8). Bu eğitim ve öğretim işi eğitilenlerin gelişim düzeylerine uygun olarak yapılmaktadır. Ancak okullarda yapılan eğitimin amacı, sadece okul duvarları içinde öğrenciye yalnızca programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu

kazandırmakla sınırlı değildir. Okulun ve öğrencinin içinde bulunduğu toplumun yapısı, değerleri, özgeçmişi, sosyal koşulları ve toplumda yer alan kamu ve özel kuruluşları ile ilgili bilgileri de kazandırması beklenir. Okul tüm bu etkinlikleri önce planlar. Çünkü eldeki insan ve madde kaynaklarından yararlanarak, okulu belirlenmiş amaçlarına ulaştırmak üzere izlenecek politikanın saptanması planlama yoluyla yapılır. Bundan dolayı okulda yapılacak olan uygulama ve eylemlerin planlanması gerekmektedir. Planlama yapılırken yönetim, ilgili kişilerin kararlara katılmasını sağlamalıdır (Taymaz, 1995: 113). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin siyasanın belirlenmesine ve örgütün ürettiği ürünün (öğrencinin) planlanan nitelikte üretilmesinin sağlanması yönetimin görevidir. Yönetim işgörenlerini eğitimin amaçları doğrultusunda eşgüdümleyerek etkili bir öğretim sağlayabilir (Başaran, 1989: 31). Öğretme uygulamasının etkili ve bilinçli olması, büyük ölçüde öğretmenin ne yapacağını, nasıl yapacağını ve hangi sonuçlara ulaşmak istediğini açık ve kesin olarak bilmesine bağlıdır. Bu da iyi bir planlama ve yöneticinin öğretmene rehberlik etmesi ve eşgüdümü sağlaması ile olasıdır. Eğitim işini üstlenen yetiştiriciler, öğrencide geliştirilmesi hedeflenen davranışları önceden kararlaştırarak bir sıraya koyarlar. Bu davranışları geliştirici öğrenme yaşantılarını gerçekleştirecek eğitim durumlarını düzenlerler. Uygulama sırasında bu eğitim durumlarının ve öğrenme yaşantılarının istendik ve beklendik davranışları geliştirmedeki etkililik derecelerini araştırırlar, yani değerlendirmelerini yaparlar. Okulda yöneticiye düşen görev, bu işlerin yapılmasındaki uygunluk derecesini sürekli olarak denetlemektir (Ertürk, 1986: 13). Yöneticinin görevi, okulu eğitimsel

amaçları gerçekleştirmek üzere ayakta, işler durumda tutmaktır. Okul yöneticisinin, okuldaki bütün eylemleri öğrenme süreci etrafında yoğunlaştırması gerekir. Yönetici öncelikle okulun farklılaştırma görevini okulda bulunan öğretmenlere ve diğer çalışanlara açıklayıp yorumlamalıdır. Öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştırıcı önlemler almalıdır. Öğretim planları yapılırken, öğretim amaçlarını gerçekleştirebilecek programların gerektirdiği ders araçlarının ve kitapların zamanında ve yeter sayıda sağlanması, okuldaki fiziksel ortamın düzenlenmesi öğrenmeyi kolaylaştırıcı önlemler arasındadır. Yönetici öğrenmeye etki eden faktörleri saptamalı ve denetim altına almaya çalışmalıdır (Açıkalın, 1994b: 8-9).

Öğretim okuldan beklenen bir hizmettir. Okulun bu temel işlevini yerine getirebilmesinde okul yönetiminin önemli bir rolü vardır. Yönetim, birey ve toplumun gereksinim duyduğu insanı yetiştirmek üzere öğretimi geliştirmeye çalışır. Öğretimde istenilen başarının sağlanması, uygun öğrenme ortamının yaratılmasına, gereksinimlerin karşılanmasına ve personelin planlı çalışmasına bağlıdır (Taymaz, 1995: 91). Bütün bunları olanaklı kılacak olan birim okul yönetimidir. Eğitim sisteminde yöneticiler tarafından tasarlanan ve planlanan durumlar, okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü okul denilen örgütsel düzenek sağlar. Tasarlanan eğitim etkinliklerinin uygulama, izleme, sınama olanakları ancak okul ortamında olasıdır. Okul örgütü eğitim sistemi içerisindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır. Okulun bu özelliklerinden dolayı yönetimi de özel bir öneme sahiptir. **"Okullar olmasa eğitimi çok iyi idare**

ederdim." sözleri eğitim sisteminde okul denilen eğitim örgütünün yönetiminin güçlüğü ve önemini ortaya koymaktadır. Okul örgütü eğitim örgütünün en işlevsel parçasıdır. Eğitim sisteminin eylem sınırlarını ve çerçevesini belirleyen unsur okuldur (Açıkalın, 1994b: 1-2). Okul örgütü kendisinden beklenen işlevlerini yerine getirmesi etkili bir yönetimi gerektirir. Yönetim, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, örgütte bulunan insan ve madde kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaya çalışır. Yönetici, okul içinde ve dışında bulunan birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirmeye çalışır. Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer toplumsal kurumlar arasında sürekli ve içten bir dayanışma ve işbirliğini gerektirir. Bu işbirliği ve dayanışma eğitimin işlevini yerine getirebilmesi için bir zorunluluktur. Okul örgütü informal yanı ağır, insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir örgüttür. Okuldaki ilişkiler sadece formal öğrenme ile sınırlı değildir. Bu nedenle okul yönetiminde insan ilişkileri önem taşımaktadır. Yöneticinin okuldaki öğretim kadrosuyla dayanışma ve işbirliği içinde olması, eğitimin amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlar. Okulda yönetici ile öğretmen ilişkilerinin önemi, okulun informal yanının ağırlıkta olması ve bundan dolayı öğretmenin birçok yönetim süreçlerine, formal olmasa bile informal yolla katılmasındadır. Çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinde öğretmenin özellikle karar sürecine katılması gereği, yönetici-öğretmen işbirliğini gerekli kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretim ile ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1987: 75). Amaçların gerçekleşmesinde en önemli role sahip kişi öğretmendir. Ayrıca

çevre insanı, öğrenciler ve velilerle işbirliği amaçların başarıya ulaşmasına önemli katkılar sağlar. Bu amaçla okul yöneticisi daha çok informal bir ortamda çalışmalıdır. Bir eğitim yönetimi örgütü olan okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken yönetici yetkiden çok etki yollarına başvurmak durumundadır. Bu yolla yönetici okul içinde olumlu bir iklim yaratabilirse öğretmen ve öğrencilerle iyi ilişkiler kurması kolaylaşır. Bu ilişkiler okulun havasını ve işgörenlerin moralini önemli ölçüde etkiler, verim artar. Eğer yönetici sadece yetkiyi kullanıyorsa başarıya ulaşamaz. Çünkü bir kafa işçisi olan öğretmenin yönetilmesinde baskı, korku, tehdit değil, onların kendi kendilerini güdüleyerek, yönlendirerek verim sağlanabilir. Bilgi işinin ve kafa işçisinin yönetimi farklı bir düşünme gücü, cesaret ve önderlik gerektirir. Kafa işçisinin kendi kendisini yönetmesi ve sorumluluk alması gerekmektedir. Korku, bilginin üretimiyle taban tabana zıttır. Bilgi ile ilgili her şeyde korku, yalnızca direnmeye neden olur. Korku, modern davranış psikolojisinin temel unsuru olan öğrenmeyi engeller (Drucker, 1994: 153-211). Bu açıdan bakıldığında, eğitim örgütlerinde demokratik bir yönetimin gerekli olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Hem okul yönetiminde hem de sınıf ortamında demokratik tutum eğitim-öğretimi kolaylaştıracaktır. Demokratik bir ortam ve işbirliği, güdüleme, kendini ifade etme fırsatı amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırabilir ve verimi artırabilir. Okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin özellikleri öğretimin niteliğini etkileyen önemli değişkenlerdir. Bir işin gerçekleşmesinde kullanılan araçlar ne kadar iyi olursa olsun, bu araçları kullananlar yetersiz ise işin başarıyla tamamlanması olanaksızdır. Bu durum eğitim örgütleri için de geçerlidir. Bir eğitim örgütü ne kadar iyi bina ve araç-

gerece, yetkin işgörene sahip kılınırsa kılınınsın yetersiz yöneticiler iş başına getiriliyorsa eğitimin ve yönetimin amaçlarını gerçekleştirme de yetersizleşmeye başlar. Tersine bir durumda yani yeterli ve başarılı yönetici kötü koşullara sahip bir eğitim örgütünü başarıya götürebilir. Yöneticinin desteği, yeterliği, eğitim liderliği ve örgüt yapısı hem öğretmenin davranışlarını hem de öğrenci başarısını etkiler. Etkili öğretim yönetsel desteğe bağlıdır. Öğretmen ve öğrencilerin kendileri ile ilgili kararlara katılmasını sağlayan demokratik bir yönetim öğretmenin moralini ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Başar, 1994: 25). Karar sürecine katılan diğer bir unsur velilerdir. Okul yöneticisinin, ana-baba ile öğretmen ilişkilerini iyi izlemesi gerekir. Çünkü aileyle okul arasındaki ilişkinin niteliği amaçların gerçekleşme derecesini etkiler. Okulda gerçekleştirilen etkinlikler aile ve çevre tarafından desteklenirse başarımları daha kolaylaşır.

Amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılırken bireyin örgütte ne tür etkinlikte bulunması gerektiği yani örgütteki rolünün net ve açık bir şekilde belirtilmesi gerekir. Bireyin kendinden beklenen rol davranışlarını bilmesi, onun daha kolay bir şekilde rolünü yerine getirmesini sağlar (Kaya, 1991: 30). Okul yöneticisi okulundaki her üyenin rolünü iyi belirtmesi ve bu rolün gerektirdiği hak ve görevleri üyenin anlayacağı biçimde yazıya dökmesi gerekir. Bu aynı zamanda üst-ast ilişkilerine formal bir nitelik verecek olan kalıpların kurulmasını sağlar. Böylece karışıklıklar, yanlış anlaşılmalara engellenmiş olur. Yönetimsel sorunlar azalır. Böyle yapmayan yöneticinin örgütünden gerekli verimi alması kuşkuludur (Bursalıoğlu, 1987: 299).

Eğitim yönetimi örgütleri önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için öncelikle her okulun seviyesine uygun olarak öğrencide geliştirilecek davranışları önceden kararlaştırıp bir sıraya koymasđ gerekmektedir. Bu amaçla merkezi yönetim tarafından eğitim programları hazırlanır. Hazırlanan bu eğitim programları okuldaki bütün etkinliklerin odak noktasını oluşturur. Eğitim programının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini ve etkililiğini etkiler. Türkiye'de programların geliştirilmesinde okul yöneticilerine yetki verilmemektedir. Okul merkezi yönetim tarafından hazırlanan programları etkili bir Şekilde uygulamakla görevlendirilmiştir.

Eğitim rgtleri amaçlarına ulaşmak için çeşitli etkinliklerde bulunurlar. Bu etkinliklerin odak noktasđ sınıf denilen sosyal ortamdır. Sınıf iinin iyi düzenlenmiş olması etkili bir ğretim için gereklidir. Çünkü eğitim olarak tanımlanan davranış değişikliği uygun ortamlarda gerçekleşir. Etkili bir eğitimin değişkenleri arasında sınıf yönetimi önemli bir yere sahiptir. Eğitim yönetimi sıradizininin ilk ve ana basamağı sınıf yönetimidir. Eğitim yönetiminin niteliği büyük oranda sınıf yönetiminin niteliğine bağlıdır. Sınıf, etkileşimin en yoğun olduğu, öğretmenin öğrencilerle yüz yüze bulunduğu bir yerdir. Eğitimsel etkinliklerin odak noktasđ sınıf ortamıdır (Başar, 1994: 13). Öğrenmeyi oluşturan koşulların önemli bir parçasını ğretmen davranışı meydana getirir. Öğretmenin, ğrenme yaşantılarını öğrencilere kazandırmada payđ büyüktür. Öğretmen, hem istendik davranış rneği vericisi olarak hem de pekiştirici olarak eğitim durumuna dahildir. Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde, öğrenciye istendik davranışları kazandırmada ana sorumluluk öğretmene düşmektedir. Öğretmen hem

kendisi çevrenin bir parçasıdır, hem de öğrencinin istendik yaşantıları geçirmesini olanaklı kılacak biçimde çevreyi düzenler (Ertürk, 1986: 104). Eğitim yönetimi örgütlerinde öğretmen, öğretme-öğrenme sürecinde yönlendirme işleviyle görevlendirilmiştir. Öğretme-öğrenme süreçlerine ilişkin olarak yavaş kazandırılacak bir davranış örüntüsünü hızlandırma veya hiç olmayan bir davranış örüntüsünün oluşmasını olanaklı kılma gibi önemli bir işlev öğretmen tarafından yerine getirilmektedir (Toprakçı, 1994: 42). Öğretmenin işlevlerinin gerçekleştiği yer büyük ölçüde sınıf ortamıdır. Gerçekleştirilmek istenen eğitim amaçlarıyla ilgili hedef davranışların öğrenciye kazandırılmaya başlandığı yer sınıftır. Eğitimde gerekli birincil kaynaklar olan öğrenciler, öğretmen, program, ders ilgili kaynak araçlar sınıf içinde yer alır. Bu nedenle sınıfın iyi düzenlenmesi, sınıf içi etkinliklerin iyi planlanmış olması gerekir. Mevcut kaynakların en iyi şekilde eğitsel amaçlar için kullanılması sınıf yönetimine bağlıdır. Sınıfın yönetimi, sınıftaki kaynakların, insanın ve zamanın hedef ve hedef davranışlar doğrultusunda etkili bir şekilde yönetimidir. Sınıf yönetimi etkinliklerinin bir boyutunu sınıf ortamının fiziksel düzenine ilişkin olanlar oluşturur. Fiziksel düzenlemeler öğrenmeyi kolaylaştırmak amacıyla yapılan bir etkinliktir. Sınıf yönetiminin ikinci boyutunu plan ve program etkinlikleri meydana getirir. Bunlar sınıf içi etkinliklerin ana çerçevesini oluştururlar. Burada amaçlar esas alınarak yıllık, ünite, günlük planların yapılması, kullanılacak kaynakların belirlenmesi, dağılımın sağlanması, araç-gerecin sağlanması, kullanılacak yöntemlerin seçilmesi, iş ve işlem süreçlerinin belirlenmesi, öğrenci özelliklerini belirleme, gelişimlerini izleme ve değerlendirme, öğrencinin derse katılımını düzenleme

bu boyut içinde ele alınabilecek etkinliklerdir. Bu etkinlikler geçmiş ve mevcut durumu ele alarak geleceği görme ve şekillendirme amaçlı çabalar olarak ifade edilebilir (Başar, 1994: 13-14). Bu boyut içinde yer alan etkinlikler, eğitim yönetimi amaçlarının gerçekleştirilmesinde çok önemli role sahiptir. Bu boyut içinde öğrencinin hazır bulunuşluğu dikkate alınması gereken önemli bir öğedir. Öğrencinin bilgisi, zekâ düzeyi, yetenekleri, ilgileri, alışkanlıkları, tutumları, değerleri, hataları gibi özellikler onun hazır bulunuşluğunu açıklayan unsurlardır. Öğrencinin kavrama düzeyinin üstünde bulunan, ilgisini çekmeyen, mevcut alışkanlıklarına tamamen uymayan, tutumlarına ters düşen, değerlerini hiçe sayan, hatalarını dikkate almayan öğretme çabalarının oluşturacağı yaşantıların geçerli öğrenme yaşantıları olması beklenemez. Hazır bulunuşluğa uygun düşen Öğrenme yaşantısı, öğrencinin kapasitesi ve düzeyine uygun olarak başlamalı ve onun daha üst seviyeye ulaşmasına yardım edici olmalıdır. Öğrenme yaşantısının bu işlevini yerine getirebilmesi için davranış örneği, ona yönelten işaretler, pekiştireçler gibi dış koşulların öğrencinin iç koşullarına (onun hazır bulunuşluk düzeyine) uygun düşecek biçimde seçilmelidir (Ertürk, 1986: 91). Zaman düzenine yönelik etkinlikler üçüncü boyut içinde yer alır. Etkili bir öğretimin gerçekleştirilmesi, öğrenme için ayrılan zamanın çokluğuna ve etkili kullanımına bağlıdır. Sınıf içinde geçirilen zamanın çeşitli etkinliklere planlı bir dağılımı (günlük ders planı yapılarak), bu zamanın ders dışı ve bozucu etkinliklere harcanmaması, sıkıcılığın önlenerek dersin zevkli duruma getirilmesi, sosyal etkinliklere yer verilerek öğrencinin ders dışı zamanının çoğunu okulda geçirmesinin sağlanması, okul öğrenci için çekici bir duruma

getirilerek devamsızlığın ve okuldan ayrılmaların önlenmesi bu boyut içinde gerçekleştirilebilecek etkinliklerdir (Başar, 1994: 14). Öğrencinin ders dışı zamanının çoğunu okul ortamında geçirmesinin arzulanması, okulun özel bir çevre olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olması nedeniyle okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Bu yapılırken, gerçek çevrede olmayıp istenen, ya da olup istenmeyen kavram ve süreçlerin bu özel çevrede yer alıp almamasına dikkat edilmiştir. Bu özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmektir (Bursalıoğlu, 1987: 59). Öğrenci, okulda bilgi ve becerinin yanında çeşitli değerleri, görüşleri ve davranışları da öğrenir. Bunlar öğrenci kişiliği üzerinde önemli etkiye sahiptir. Öğrenci, davranış kalıplarının bir kısmını okula gelmeden aile içinde öğrenir. Okul bunlardan iyi olanlarını pekiştirir, kötü olanlarını ise gidermeye çalışır. Bireyin davranışlarını eğitimsel amaçlar yönünde değiştirmeyi hedefler (Bursalıoğlu, 1987: 77). Farklı değerlere sahip bireyler, okul ve onun alt birimi olan sınıf denilen sosyal ortamda kasıtlı olarak bir araya getirilir. Ve her bireye kendi inançlarını, değer yargılarını durulaştırma, netleştirme, bütünleştirme ve gerekçelendirme fırsatı ve olanağı sağlanır. Eğitim yönetimi örgütü olan okulda hazırlanan uygun öğrenme koşulları ile bir taraftan bireylerin ortak değerler etrafında bütünleşmelerinin sağlanmasına çalışılırken, diğer taraftan bireysel değerlerin rafine edilmesine çalışılarak ortak değerler vurgulanır, netleştirilir (Aydın, 1994: 170). Okul, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, içinde ve dışında bulunan farklı ve birbiriyle çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırma ve dengeleştirme görevini de yerine getirir.

İlişki düzenlemeleri sınıf yönetiminin dördüncü boyutunu oluşturur. Sınıf kurallarının belirlenerek öğrencilere benimsetilmesi, öğrenci-öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkiler bu kurallar yoluyla düzenlenerek sınıf yaşamının daha kolaylaştırılması bu boyut içerisinde yer alan etkinliklerdir. Son olarak beşinci boyutta yer alan etkinlikler, davranış düzenlemelerinden oluşur. Öğretmenler, farklı bireyleri sınıf denilen özel potada yoğurarak eğitimsel amaçlar doğrultusunda onları şekillendirmeye çalışırlar. Sınıf ortamının istenilir davranışları oluşturabilir duruma getirilmesi yani uygun öğrenme ortamının sağlanması, sınıf ikliminin olumlu bir duruma getirilmesi, sorunların ortaya çıkmadan önce kestirilebilmesi yoluyla istenmeyen davranışların önlenmesi, sınıf kurallarına uyulmasının sağlanması, ortaya çıkan istenmeyen davranışların değiştirilmesi bu boyuta ilişkin etkinliklerdir (Başar, 1994: 13-14). Sınıf yönetimi, öğrenci başarısını ve amaçların gerçekleşme derecesini etkileyen başlıca değişkenlerden biridir. Nitelikli bir eğitim için önemli bir araçtır.

Eğitim yönetimi örgütleri amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği etkinliklerin odağı sınıf ortamı olduğu görülmektedir. Öğretmen de etkinliklerin planlayıcısı, uygulayıcısı, yöneticisi, denetleyicisi durumunda olan kişidir. Okul yöneticisi, okul örgütü içinde ve örgütle ilgili olarak yapılan tüm etkinliklerin planlayıcısı, uygulayıcısı, yönlendiricisi, yol göstericisi, yöneticisi, lideri ve denetleyicisidir. Bu nedenle yöneticinin niteliği başında bulunduğu okulun niteliğini, amaçlarının gerçekleşme derecesini etkiler.

Kamu Yönetimi İle Eğitim Yönetimi Örgütlerinin Etkinliklerinin Karşılaştırılması

Türk kamu yönetimi sıkı bir merkezilik sistemine dayanmaktadır. Merkezi yönetimin yerel ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları üzerindeki denetimi oldukça ağırdır. Eğitim yönetimi dahil çoğu kamu örgütleri hizmetin gerektirdiği ölçüde özerkliğe kavuşturulamamışlardır. Bu durum yöneticinin elini kolunu bağlamaktadır. Gerek kamu yönetiminde gerekse eğitim yönetiminde yönetici genel yönetimin istekleri doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Belirlenmiş olan yasal çerçevenin dışına çıkamamaktadır. Çünkü kamu yönetimi örgütlerinin işleyişi çok kez yasal olarak düzenlenmiştir ve yasalar çok kolaylıkla değiştirilemezler. Yasalarda, örgütsel amaçları gerçekleştirmede kullanılacak kaynaklar ve bunların kullanılma yolları önceden belirtilmiştir. Bu nedenle hem kamu hem de eğitim örgütleri amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken yasal bir çerçeve içerisinde iş görmek durumundadır. Buna karşılık, bu noktalardaki siyasal etkiler de küçümsenmeyecek boyutlardadır. Bütün bunlar kamu yönetiminde olduğu gibi eğitim yönetiminde de amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılırken, yöneticilerin eylemlerini sınırlamaktadır.

Diğer kamu örgütleri gibi eğitim örgütleri de hizmet amacı taşırlar. Kamu girişimleri kazansalar dahi, buradaki hizmet anlayışı özel örgütlerinkinden farklıdır. Kamu yönetiminde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de nicelikle değil, nitelikle ilgili bir verimlilik anlayışı söz konusudur. Örneğin bir hastane örgütünde ameliyat edilen hasta sayısından çok bu hastaların yeniden sağlıklarına kavuşturulması yani ameliyatların başarıyla

sonuçlandırılması önem taşır. Benzer biçimde bir eğitim örgütünden geçen öğrenci sayısından çok eğitimsel amaçlara uygun nitelikli bireylerin yetiştirilmesi önem taşımaktadır. Öz olarak, benzer biçimde kamu yönetimi ve eğitim yönetiminde nitelikli hizmet sunma anlayışı ağır basar. Aynı zamanda hizmetler tekelci bir nitelik taşıdığından bu örgütlerde yarışma kuralları işlemez.

Kamu yönetimi örgütlerinin amacı topluma hizmet sunmaktır. Topluma hizmet sunulurken birincil amaç kamu yararının sağlanmasıdır. Kamu hizmetlerinde kamu yararının sağlanması gereği, hizmetlerin devamlı ve aksatılmadan yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Benzer biçimde eğitim hizmetleri de amacı gereği devamlı ve aksatılmadan sunulması gerekmektedir. Ancak her iki hizmet grubunda da hizmetlerin sürekli işlemesi ve devamlılığı yeterli değildir. Bu hizmetlerin toplumsal gereksinmelere cevap verebilecek, çağın gereklerine uygun şekilde yapılmaları gerekmektedir. Sunulan hizmetler, toplum yaşamındaki değişikliklere ve toplumsal gereksinmelerin gelişim düzeyine uygun bir biçimde sunulmaları gerekmektedir.

Kamu yönetimi örgütleri, hizmetlerini topluma eşit koşullar altında sunarlar. Örneğin bir hastane örgütü, ister varıl ister yoksul olsun tüm yurttaşlara sağlık hizmeti sunmaya çalışır. Benzer biçimde bir eğitim örgütü de tüm yurttaşlara eğitim hizmeti sunar.

Eğitim yönetimini kamu yönetiminden ayıran önemli özelliği, gerçekleştirdiği etkinlik türü ve yerine getirdiği işlevlerinde yatmaktadır. Bilgi işinin ve kafa işçisinin yönetimi farklı bir düşgücü, cesaret ve liderlik gerektirir.

Beden işçisinin yönetilmesinde zorlayıcı güç geçerli olabilir. Ama kafa işçinin yönetilmesinde demokratik bir ortam, etkin bir katılım gereklidir. Kafa işçisi ancak kendi kendisini güdüleyerek, yönlendirerek verimli olabilir. Bu nedenle eğitim örgütü diğer örgütlere göre daha esnek bir yapı içinde, demokratik bir havaya sahip olması, eğitim yöneticisinin de daha fazla önder ruhuna sahip olması zorunluluğu vardır.

Üçüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt sorunu, "**Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi örgütlerinin etkinlikleri nasıl değerlendirilebilir?**" biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt soruna yanıt bulmak amacıyla önce kamu yönetim örgütlerinin etkinliklerinin değerlendirilme biçimi ile ilgili bilgiler derlenmiştir. Daha sonra eğitim yönetim örgütlerinin etkinliklerinin değerlendirilme biçimi ile ilgili bilgiler derlenmiştir. Son olarak bu örgütlerin etkinliklerinin değerlendirilme biçimi karşılaştırması yoluna gidilmiştir.

Kamu Yönetimi Örgütlerinin Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

Yönetimin temel evrensel unsurlarından biri olan denetim tüm yönetsel örgütlerde bulunulması kaçınılmaz bir unsurdur. Örgütün planlanan amaçlarına ulaşip ulaşmadığı, ulaşırsa ne ölçüde ulaştığını, çalışanların etkinliklerini, örgütün eksik ve aksayan yönlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmaların tümü denetim süreci içinde yer alır. Denetimin amacı, örgüt

çinde gerçekleşen performans ile önceden planlanan amaçlara göre belirlenen performans arasındaki uyumu belirlemek ve bu uyumu sağlamaktır. Başka bir ifadeyle denetim; üst yönetim tarafından alınan kararların astlarca uygulanma derecesinin sürgit izlenmesi, hem örgütün herhangi bir zamanda ne durumda olduğunun göstergesi, hem de işleyişin temel yaptırımı durumundadır (Öztekin, 1995: 150). Kamu yönetiminin kapsamındaki kamu örgütlerinin denetlenmesi çok çeşitli biçimlerde yapılmaktadır. Dar anlamdaki kamu yönetiminin içine devletin yürütmeye ilgili işlevlerini yerine getiren cumhurbaşkanlığı, başbakanlık, bakanlıklar, merkezdeki yardımcı kuruluşlar, merkezi yönetimin yetki genişliği esasına göre kurulmuş il, ilçe, bucak yönetimleri, yerel yönetimler dediğimiz il özel idareleri, belediyeler, köy ve mahalle yönetimleri ile hizmet yerinden yönetim kuruluşları olan üniversiteler, meslek kuruluşları gibi kuruluşlar çeşitli yönlerden denetlenmektedir. Bazı batı ülkelerinde kamu yönetiminin denetlenmesi konusunda az çok farklılıklar bulunmasına karşın, genel olarak kamu yönetimi dört denetime tabidir. Bunlar, yasama organınca yapılan **siyasal denetim**, yönetimin kendi bünyesinde yaptığı **yönetimsel denetim**, yargı organlarınca yapılan **yargısal denetim** ve kamu oyunca yapılan **kamuoyu denetimidir**. Türkiye'de de kamu yönetimi içine giren tüm kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları aynı şekilde bu dört denetime tabidir.

Siyasal denetim.- Kamu yönetiminin en üst kuruluşu olan yürütme organının en etkili denetim yolu siyasal denetim dediğimiz meclis tarafından

yapılan denetimdir. Türkiye'de kamu yönetiminin siyasal denetimini, yasama organı denilen Türkiye Büyük Millet Meclisince yapılır. Kamu yönetiminin siyasal denetimi anlamında, bakanlar kurulu ile tek tek tüm bakanlıklar, kendilerinin ve bakanlıklarına bağlı tüm kurum ve kuruluşlarının her türlü eylem ve işlemlerinden yasama organı olan meclise karşı sorumludur (Öztekin, 1995: 150-151). Her ülkede yasama organı, bütçe görüşmeleri, araştırma, soruşturma, genel görüşme, soru celselerinde; yasa önerilerinin görüşülmesi sırasında ve seçmen hizmeti yürütürken, bürokrasiyi de denetler. Ancak yasama organının bürokrasi üzerindeki denetimi doğrudan değil, hükümet aracılığıyla yapılır (Eryılmaz, 1993: 84). Kamu örgütleri, siyasal bir sistem içinde hizmet görürler. Bu nedenle yasama organı içinde temsil edilen siyasal partiler, kamu yönetimini de denetleme olanağına sahip olabilmektedirler. Parlâmenterler, kamu yönetimi örgütlerinin eylem ve etkinliklerini denetleyebilmektedirler (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 42). Türkiye'de kamu yönetiminin siyasal denetimi, "Soru, Genel Görüşme, Meclis Araştırması, Meclis Soruşturması, Gensoru, Yurttaşların Meclise Dilekçe ile Başvurma yolu" ile denetlenmesi olmak üzere altı türlü yapılmaktadır.

Soru. Bu denetim türü, meclis üyelerinin, herhangi bir kamu kuruluşunun etkinlikleri konusunda başbakan ya da ilgili bakandan yazılı veya sözlü olarak cevaplandırılmak üzere soru sormasıdır. Böylece ilgili kamu yönetimi örgütünün işleyişi hakkında bilgi edinilmiş olurlar.

Genel Görüşme. Meclis üyeleri herhangi bir konuda genel görüşme açılmasını isteyerek kamu yönetimini denetlemeye gidebilir. Bu denetleme yoluyla konunun meclis genel kurulunda geniş olarak tartışılması sağlanabilir. Genel görüşme yoluyla ilgili kamu kuruluşu hakkında daha geniş bilgi edinmeyi sağlar. Konu ciddi bulunursa, meclis araştırmasına dönüştürülebilir.

Meclis Araştırması. Kamu yönetiminin siyasal denetim yollarından birisi olan meclis araştırmasında, meclis kendi oluşturduğu komisyon aracılığı ile ilgili kurum hakkındaki bilgileri toplar ve genel kurula getirir. Meclis araştırmaya karar verdiği konuda araştırma yapmak üzere bir komisyon oluşturur. Komisyon devlet sırları ve ticaretle ilgili gizli bilgileri içeren konular dışında tüm kamu kurum ve kuruluşlarında her türlü inceleme ve araştırmayı yapmaya yetkilidirler. Aynı zamanda tüm kamu kuruluşları bu araştırma komisyonuna istenilen her türlü belge ve bilgiyi de vermek durumundadırlar. Komisyon araştırmasını tamamladıktan sonra hazırladığı raporu meclis başkanına vererek araştırmayla ilgili genel görüşme açılır.

Meclis Soruşturması. Meclis soruşturması, yukarıda belirtilen ilk üç yoldan farklı bir siyasal denetim yoludur. Meclis soruşturması gerektiğinde ceza soruşturmasına dönüşebilecek çok daha etkili bir denetim yoludur. Anayasaya göre, T.B.M.M. üye tam sayısının en az onda birinin (55 üyenin) vereceği önerge ile başbakan ve bakanlar hakkında soruşturma açılması istenebilir. Bu istek en geç bir ay içinde mecliste görüşülerek karara bağlanır. Meclisteki siyasi partilerin güçleri oranında onbeş kişilik komisyon kurulur.

Komisyon bir ay içinde soruşturmasını tamamlayarak sonuçları meclise bildirir. Bu sürede soruşturma tamamlanamazsa bir aylık ek süre tekrar alınabilir. Süre sonunda komisyonun hazırladığı rapor öncelikle meclis genel kurulunda görüşülür ve salt çoğunlukla ilgili yöneticinin suçlu olup olmadığına karar verilir. Eğer suçlu bulunursa yüce divana sevk edilir. Yüce divana sevk edilen kişi görevinden çekilmiş sayılır. Anayasa mahkemesi yüce divan sıfatıyla başbakan ya da bakanı yargılar.

Gensoru. Türkiye'de kamu yönetiminin siyasal denetim yollarından biri de gensorudur. Anayasaya göre, herhangi bir siyasi parti grubu adına veya en az yirmi milletvekilinin imzasıyla gensoru önergesi verilebilir. Önerge, veriliş tarihinden sonraki üç gün içinde bastırılarak üyelere dağıtılır. Dağıtıldığı süreden başlayarak on gün içinde gündeme alınıp alınmayacağı görüşülür. Gündeme alınmasına karar verilirse görüşme günü saptanır. Gensorunun görüşüldüğü sırada grupların veya üyelerin verecekleri gerekçeli güvensizlik önergeleri ya da bakanlar kurulunun güven isteği bir tam gün geçtikten sonra oylanır. Bu oylama sonucunda meclis üye tam sayısının salt çoğunluğunun (276 üyenin) olumsuz oylarıyla hükümet dediğimiz bakanlar kurulu ya da bakanlardan biri veya bir kaçı düşürülebilir.

Yurttaşların Meclise Dilekçe İle Başvurma Yolu. Anayasanın 74. maddesine göre; yurttaşlar kamu yönetimi içindeki kurum ve kuruluşlarının çalışmaları ve işleyişleri ile ilgili aksaklıkları meclise dilekçe vererek sistemi harekete geçirebilirler. Yurttaşların gönderdikleri dilekçeler, meclis dilekçe

komisyonunda incelenir. Ciddi bulunan konular söz konusu kamu kuruluş ve kurumuna gönderilerek izlenir. Elde edilen bilgiler hem yurttaşlara hem de meclise sunulur. Meclis konuyu ciddi bulur ve bu yolla sonuç almaz ise, daha önce belirtilen siyasi denetim yollarını harekete geçirerek sonuç almaya çalışır. Yurttaşların temsilcileri olan milletvekilleri aracılığı ile kamu yönetimini dolaylı olarak denetlemesi anayasal ve demokratik bir yoldur ve demokrasinin bir gereğidir (Öztekin, 1995: 151-153). Ancak katı parti disiplini ve hükümetin meclisteki çoğunluğu sebebiyle yasamayı kontrol etmesi sonucu, bu denetim yetkisinin etkili bir şekilde kullanıldığı söylenemez (Eryılmaz, 1993: 85).

Yönetmel denetim.- Kamu kurum ve kuruluşlarının etkinliklerinin bir başka denetim şekli de yönetmel denetimdir. Yönetmel denetim değişik biçimlerde yürütülür. Ülkemizde yapılan yönetmel denetim iç ve dış denetim olmak üzere iki kümede toplanabilir.

Dış denetim. Bir kamu kuruluşunun salt denetim kuruluşu olarak oluşturulmuş Devlet Denetleme Kurulu, Sayıştay, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu veya daha çok yerel yönetim kuruluşları olarak ifade edilen belediyeler, il özel idareleri ve köy yönetimlerinin merkezi yönetim dediğimiz (Maliye, İçişleri, İmar ve İskan Bakanlıkları gibi) çeşitli bakanlıklarca değişik yönlerden denetlenmesidir.

İç denetim. Kamu kuruluşlarının kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirilen denetimdir. İç denetim, kamu kuruluşunun kendi bünyesi

içinde kurulan denetim birimlerince (teftiş kurulları) yapılan denetim ile kamu kuruluşlarının sıradizinsel yapılar içinde yer alan ast-üst denetimi olmak üzere iki yolla gerçekleştirilir.

Kurumların Denetim Birimlerince Yapılan Denetim. 174 sayılı kanun hükmünde kararname (KHK)' ye göre; tüm bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar, ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri ve danışma ve denetim birimlerinden oluşmaktadır. Denetim birimleri de bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar ile bakanlıklar dışındaki tüm özel bütçeli, tüzel kişiliğe sahip kurum ve kuruluşlarda "Teftiş Kurulları" biçiminde örgütlenmişlerdir. Bu Teftiş Kurulları bakanlıklarda doğrudan bakana bağlıdır. Bakanın talimatı ile bakan adına bakanlığa bağlı tüm kurum ve kuruluşlar ile birimleri eylem, işlem, hukuki, mali ve teknik yönlerden denetleyebilirler. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre denetmenler tarafından yapılan denetimler sırasında kurumda çalışanlardan kusurlu bulunanları görevden uzaklaştırma yetkileri de vardır (Öztekin, 1995: 153). Türkiye'de bürokrasinin denetlenmesinde ve idari soruşturmaların yürütülmesinde teftiş kurulları kullanılmaktadır. Teftiş kurulları bakanın emri ve onayıyla, onun adına, bakanlık örgütü ile bağlı ve ilgili kuruluşların her türlü etkinlik ve işlemlerini denetlemek, incelemek ve soruşturmakla görevlidir (Eryılmaz, 1993: 90).

Sıradizinsel (Hiyerarşik) Denetim (Ast-Üst Denetimi). Bütün kamu yönetimi örgütlerinde sıradizinsel bir yapılanma vardır. Bu örgütsel yapı içinde tüm işgörenlerin konumlarına uygun olarak ve yaptıkları görevlerle ilgili

unvanları vardır. Özellikle genel idare sınıfında bulunanlar, herhangi bir bakanlık veya kamu kuruluşunda müsteşar, genel müdür, daire başkanı, şube müdürü, şef, unvansız memur şeklinde sıralanırlar. Bu görevlerden unvansız memur dışında kalanların tümünün yardımcılıkları da vardır. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar sınıfı, unvanı, görevi, mesleği ne olursa olsun, mutlaka bu saydığımız sıradizinsel kademelerin birine bağlı ve sorumlu olarak çalışırlar. Her astın mutlaka bir üstü vardır. Her üstün de birden çok astı vardır. Bu sıradizinsel yapı içinde her üst astını veya astlarını sürekli olarak denetlemekten sorumludur. Kamu yönetimindeki bu denetim türüne sıradizinsel denetim ya da ast-üst denetimi denir (Öztekin, 1995: 156). Her kamu kurumu sıradizinsel bakımdan bir bütündür. Üstlerin astlar üzerinde bir denetimi vardır. Bu denetim astların bütün eylem ve işlemlerini ve özlük haklarını kapsar. Sıradizinsel otorite olarak kamu bürokrasisinin tepesinde yürütme organı bulunur. Ve kamu bürokrasisini denetlemek için en uygun konumdadır. Yürütme organı parlâmenter sistemde ulusal düzeyde; hükümet, başkanlık sisteminde devlet başkanıdır. Yerel yönetimler düzeyinde ise vali, belediye başkanı ya da muhtardır. Ülkeler ve siyasi sistemler bakımından, yürütme organının bürokrasi üzerindeki gücü farklılık gösterir. Bu farklılık, yürütme organının, üst düzey kamu görevlilerini atama, görev yerlerini değiştirme, görevden uzaklaştırma ve idarede yeniden yapılanmaya gidebilmek gücüyle ilgilidir. Yürütme organının çalışanlar üzerindeki sıradizinsel gücü, bürokrasinin denetiminde kullanılan önemli araçlardan biridir (Eryılmaz, 1993: 86). Kamu yararı için etkinlikte bulunan ve kamuya hizmet ve mal sunan örgütlerin yönetimlerinden sorumlu olan

yürütmenin ve onun adına ilgili bakanlığın kamu yararının koruyucusu olarak örgüt etkinliklerini denetlemesi doğal bir olgudur. İlgili bakanlığın bu denetim ve gözetim yetkisi sorumluluğu oranındadır. Ancak uygulamada, bakanlık bu denetim ve gözetim yetkisini aşarak, kuruluşlar üzerindeki yetkilerini siyasi ve idari bir baskı aracı olarak kullanmaktadır. Bu durum kurumun başında bulunan ve yönetiminden sorumlu olan genel müdürün inisiyatif alanını sınırlamaktadır. Kuruluş yöneticisinin kuruluş üzerindeki karar verme yetkisini zayıflatır ve kuruluşun rasyonel çalışma ilkesini zedeler (Vural, 1987: 154).

Kamu yönetiminin yargısal denetimi.- Kamu yönetiminin denetlenmesi ile ilgili olarak şimdiye kadar açıklanmaya çalışılan denetim yolları meclis üyelerince veya örgütün kendi yapısı içindeki değişik birimlerce denetlenmesine yönelik yollardır. Yargısal denetim ise kamu yönetiminin kendi yapısı dışında ve yasama organı dışında devletin yargı gücü dediğimiz yargı organlarınca denetlenmesidir. Yargısal denetim, kamu yönetimi üzerinde kendi yapısı dışında yer alan en etkili denetim yolu olup hukuk devleti anlayışının zorunlu bir sonucudur. Kamu yönetiminin her türlü işlem ve eylemine karşı yargı yolu açıktır ve en üstte Danıştayın bulunduğu yönetim mahkemeleri bu alanda yetkilidirler. Yönetilenler ile yönetim arasında çıkan uyuşmazlıkların giderilmesinde yargı birimleri işe karışarak yönetimin eylem ve işlemlerini yargı denetimine tabi tutmaktadırlar. Ancak yargısal denetim, diğer denetim organları gibi kendiliğinden harekete geçmez. Herhangi bir kamu yönetimi örgütünün eylem ve işlemlerinden

etkilenen gerçek ve tüzel kişilerin idari yargı yerlerine başvurarak etkinliklerinin hukuka uygunluğunun denetlenmesini istediğinde bu idari yargı birimleri harekete geçerler.

Kamu yönetiminin yargısal denetimi değişik ülkelerde farklı biçimlerde yapılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere gibi tek yargı sisteminin uygulandığı Anglo-Amerikan ülkelerinde ayrı bir yargı sistemi yoktur. Bu nedenle idarenin yargısal denetimi de adli yargı yerlerince yapılmaktadır. Türkiye ve Kara Avrupası ülkelerinde ise yönetsel yargı sistemi uygulanmaktadır. Yönetimin eylem ve işlemlerinden zarara uğrayan gerçek ve tüzel kişiler, adli yargı birimlerine değil idari yargı birimlerine başvururlar. Türkiye'de uygulanan idari yargı sistemi Fransa'dan alınmıştır. 1980'li yıllara kadar ülkemizde idari yargı yeri olarak sadece Danıştay görev yapmaktaydı. 1982'de yönetsel yargı yeniden düzenlenmiştir. Günümüzde Danıştay, Askeri Yüksek İdare Mahkemesi, Bölge İdare Mahkemeleri ile İdare ve Vergi Mahkemeleri ülkemizde kamu yönetiminin yargısal denetimini yapan idari yargı kuruluşlarıdır.

Kamuoyu denetimi.- Kamu yönetimi toplumsal amaçları gerçekleştirmek için çeşitli etkinliklerde bulunur. Bu etkinliklerin bir kısmı halk tarafından olumlu karşılanırken, bir kısmı olumlu karşılanmaz tepki görür. Söz gelimi devlet yönetimindeki antidemokratik uygulamalar veya yolsuzluklar olduğunda, bu uygulamalara karşı kamuoyunda büyük tepkiler oluşur. Bu tepkilere karşı kamu yönetimi, ya eylem ve işlemlerini değiştirecek ya da yanlış bir anlaşılma varsa, kamuoyunda oluşan bu imajı gidermek için

kamuoyunu aydınlatacaktır. İşte kamu yönetiminin bazı olumsuz uygulamalarına karşı toplumsal katmanların tepkisi sonucu bu yanlışların düzeltilmesine kamuoyu denetimi denir. Etkili bir kamuoyu denetiminin olabilmesi için öncelikle ülkenin demokratik bir yapıya sahip olması gerekir. Halkın, kamusal etkinliklere ilgi düzeyi, istemlerini ifadelendirmedeki ısrarları ve bu amaçla kendilerine sunulan mekanizmaları iyi kullanmaları da bürokrasinin etkin denetiminde önemli rol oynamaktadır. Her türlü meslek ve iş kuruluşlarının, düşüncelerin örgütlenmesine olanak verilmiş olmalıdır. Bunların sonucu olarak oluşan demokratik kitle örgütleri kamu yönetimi etkinliklerini yakından izleyerek kamuoyu denetimini sağlayabilir (Öztekin, 1995: 157-160). Sorunlarına ilgisiz kalan ya da gerektiğinde tepki göstermeyen bir toplumda, kamuoyu denetimi şöyle dursun, yasama organının etkinlikleri ve denetimi bile yeteri düzeyde gerçekleşmez. Önemli olan, memurlarla halkın, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemesini geliştirmektir (Eryılmaz, 1993: 105). Bu da büyük oranda toplumun eğitilmiş ve bilinçli olmasına, çevresine karşı duyarlı, başkalarının hakkına saygılı, kendi hak ve sorumluluklarını iyi bilen insanların olmasına bağlıdır.

Ülkemizde uygulanan denetim hizmetleri, genelde, biçimsel unsurları ön plana çıkarmakta ve bir çeşit törenciliğe neden olmaktadır. Bürokrasinin denetlenmesinden çok, kırtasiyeciliğe ve bürokratik işlemlerin artmasına yol açmaktadır. Memurlar, kendilerini güvence altına alabilmek ve denetim riskinden koruyabilmek için, yasaları çoğu zaman "lâfzi" olarak yorumlamak; amaç, yurttaşların gereksinimleri ve hizmet verimliliği gibi unsurları ihmal etmek ya da ikinci plana itmek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü bürokratik

yapı, yurttışı ön plana çıkarmak ve ona değer vermek amacıyla değil, yönetimi yurttışı karşısında korumak anlayışına göre düzenlenmiştir (Eryılmaz, 1993: 90).

1988-1991 yılları arasında gerçekleştirilen "Kamu Yönetimi Araştırma Projesi" (KAYA) çalışmasında varılan sonuçlarla ilgili olarak şunlar önerilmektedir; tüm kamu yönetimi örgütlerinde ortak görevler arasında sayılan denetimin, amaçlar ve planlar ile uygulamaları karşılaştırarak, aksaklıkları ortaya çıkaracak ve bunların düzeltilmesini sağlayacak bir yaklaşım içinde düşünülmesi gerekir. Bu bağlamda denetmenlerin denetim yaparken rehberlik ve yöneltme işlevlerine ağırlık vermeleri istenmektedir. Bunun için de konularına göre denetmenlerin uzmanlaşmalarının sağlanması ve denetimin teknik düzeyinin yükseltilmesi önerilmektedir (Ergun, 1991: 19).

Örgütlerde gerçekleştirilen etkinliklerle ilgili olarak hazırlanan raporlar genellikle denetim amacına hizmet ederler. Ancak Türk kamu yönetiminde bir denetim aracı olarak raporlardan yararlanma alışkanlığı yerleşmemiştir. Öte yandan astlar yaptıkları iş ya da yönetimle ilgili görüşlerini üstlere iletmemektedirler. Gerçekleri söyleyip üstlerini kızdırmak yerine, onların duymak istediklerini söyleyip onları memnun etmeyi yeğlemektedirler. Bütün bunlar değerlendirme sürecini olumsuz yönde etkileyen durumlardır. Yöneticiler de astlarının örgütsel başarı değerlendirmelerini alt düzeylere iletmemektedirler. Ülkemizde kapalı tezkiye yöntemi uygulandığından tezkiyelerdeki (performans değerlendirme formlarındaki) bilgiler astlara iletilmezler. Bu nedenle ast ne kadar başarılı ya da başarısız olduğunu

bilememekte ve dolayısıyla performansını geliştirici girişimlerde bulunamamaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 220-221).

Personel değerlendirilmesi, bir örgütte çalışan işğörenlerin işlerinde ne ölçüde başarılı ya da başarısız oldukları konusunda karar verme süreci olarak ifade edilebilir. Değerlendirme genellikle yılda bir kez yapılan bir işlemdir. Değerlendirme süreciyle işğörenlerin bir yıl süresince gösterdikleri performans değerlendirilip olumlu, olumsuz ya da ikisi arasında bir yargıya varılır. Değerlendirme sonunda varılan bu yargı işğörelere ilişkin kararların alınmasında (atama, yer değiştirme, yükselme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi) ölçüt olarak kullanılır. Bunun yanında değerlendirme sonucuna göre işğörenlerin hizmet içi eğitim gereksinmesi ve örgütün eleman alma yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi elde edilebilir. İşğörenin değerlendirilmesi belirli zaman aralıklarıyla sürekli olarak yapılan bir işlemdir. Değerlendirmenin amacı, işğörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini saptayarak, onların örgütsel başarılarını geliştirmek, başarılı olanları ödüllendirmek gibi etkinlikler olduğundan, belirli aralıklarla yapılması gereken bir işlemdir.

İşğören değerlendirmesinin kimler tarafından yapılacağı ve değerlendirmede nasıl bir yöntem benimseneceği konusu önemli bir sorundur. Değerlendirmenin kimin tarafından yapılacağı konusunda farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Performans değerlendirilmesi genellikle işğörenin hiyerarşik üstü tarafından yapılır. Bazen de performans değerlendirmesinin değerlendirilecek olan kişinin astları, aynı sıradizinde bulunan meslektaşları tarafından ya da işğörenin kendi kendisini değerlendirmesi şeklinde gerçekleştirildiğini görüyoruz. Diğer bir

değerlendirme türü ise değerlendirilenin meslektaşları ve üstlerinden oluşan bir grup tarafından değerlendirilmesidir.

Çeşitli örgütlerin uygulamalarına baktığımızda değerlendirilenin ilk kademe üstü tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Böyle bir uygulamada yönetici işgörenin etkinliklerini yakından izleme olanağına sahiptir. Ancak değerlendirmenin, görevlinin bir üstü tarafından yapılmasının doğurduğu bazı sakıncalar da vardır. Bazı üstler astlarını genellikle yüksek, kimi üstler ise astlarını genellikle düşük değerlendirmektedirler. Böyle bir durumda eş düzeyde performans gösteren görevliler farklı üstler tarafından değerlendirildiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Yapılan örgütsel işlemlerde böyle bir işgören değerlendirilmesinin temel alınması eşitsizliklere neden olabilmektedir. Diğer taraftan değerlendirmenin eş düzeydeki meslektaşlar, astlar veya kişinin kendi kendisini değerlendirmesi yönteminde ise değerlendirmeyi yapan, performansın örgüte yararlı yönlerinden çok kendisine yararlı yönlerini temel alması söz konusudur. Buna bağlı olarak değerlendirme sonucu örgüt yararlarına değil, kişisel yararlarına hizmet etme durumunu doğurmaktadır. Tek kişi tarafından yapılan değerlendirmede ortaya çıkabilecek sakıncaları ortadan kaldırmak için değerlendirme bir grup tarafından yapılabilir. Örneğin, işgörenin hem üstü hem de meslektaşları tarafından ayrı ayrı değerlendirilebilir. Bu iki değerlendirmeden elde edilen sonuçlar daha sonra bir araya getirilerek anlamlı bir yargıya varılabilir. Böylece daha tarafsız ve sağlıklı bir değerlendirme yapılmış olur.

İşgören değerlendirilmesinde nasıl bir yöntemin kullanılacağı konusunda da çeşitli uygulamalar söz konusudur. Bunlardan bazıları, "iş

standartları tekniği, güçlü ve zayıf yönleri belirtme tekniği, önceden belirlenmiş etmenlere göre değerlendirme, kritik olay yöntemi, belirli aralıklarla uygulanan testler, açıklayıcı raporlar gibi yöntemlerdir.

Değerlendirmede karşılaşılan sorunlardan birisi de kişinin hangi niteliklerinin değerlendirilmesi gerektiğinin belirlenmesidir. "Değerlendirilen niteliklerin yapılmakta olan işe ilişkin olmaları gerektiği açıktır." Yine de başarının mı yoksa kişiliğın mi değerlendirilmesi gerektiği tartışılmaktadır. Başarının değerlendirilmesi gerektiğini savunanlara göre, kişinin karakteri, kişisel özellikleri değil, işinde ne yaptığı, ne kadar başarılı olduğu önemlidir. Bu nedenle sadece kişinin başarısı gözlenmeli ona göre değerlendirilmelidir. Kişiliğın değerlendirilmesini savunanlar, bireyin kişisel niteliklerinin ve alışkanlıklarının çalışmasına yansıtacağı, bundan dolayı da değerlendirilmesi gerektiği görüşündedirler. Bireyin iş performansını kişiliğından ayırmak güçtür. Örgütsel amaçlar açısından bireyin işinde başarılı olması ve somut başarılarının değerlendirilmesi gerçekten gereklidir. Öte yandan kişiliğın değerlendirilmesi de zorunludur. Başka bir ifadeyle hem kişilik hem başarı birlikte ele alınıp değerlendirilmesi gerekir. Birey başarılı olsun da kişiliği bizi ilgilendirmez demek yanlış olur. Çünkü bireyin kişiliği iş arkadaşları ile olan ilişkilerini etkileyecektir. Örneğın, bireyin çevresindeki iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olması veya olmaması kişiliği ile doğrudan ilişkilidir. Yalnız başarısı değerlendirilerek başarılı fakat geçimsiz bir kişiyi ödüllendirmek örgüt içinde huzursuzluğa ve çatışmaya neden olabilir. Bu durum değerlendirmenin amacından sapmasına ve örgütte verimsizliğe neden olacaktır.

Değerlendirmeyi nesnel ölçütler kullanarak gerçekleştirmek her yönetici tarafından istenilen bir durumdur. Ancak her etkinliğin somut, nesnel ölçütlerin kullanılmasına elverişli olmaması, değerlendirme işleminde kişisel özelliklere önem verilmesi öznel ölçütlerin kullanılmasına neden olabilir. Ayrıca nesnel ölçütler kullanılsa dahi ast-üst arasındaki ilişkinin niteliği değerlendirmede nesnel ölçütleri zorlayabilir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 297-298).

Türkiye'de Devlet Memurları Kanunu'na göre işgörenin değerlendirilmesi özlük ve sicil raporları yoluyla yapılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ön gördüğü sicil yönetmeliği 18.10.1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Daha önceleri kullanılan **tezkiye** sistemi, işgörenin ve dolayısıyla örgütün performansını geliştirici nitelikte olmadığı belirtilmektedir. Tezkiye varakaları işgöreni tümüyle değerlendirmeyi hedeflemiş, işgörenin örgüt içi performansı yanında örgüt dışı davranışlarına ve kişiliğine ilişkin bir değerlendirmeyi kapsadığı görülmektedir. Bundan dolayı çağdaş bir personel değerlendirme sisteminin gerisinde kalmıştır. Tezkiye varakaları uygulamasını başarısız yapan nedenlerin başında değerlendirmelerde objektifliği sağlayıcı öğelerden yoksun olması gelmektedir. Amirlerce bu varakaların doldurulması, yararına inanılmayan bir formalitenin yerine getirilmesi olarak görülmüştür. 18.10.1986 tarihinden itibaren bu uygulamaya son verilmiş ve Devlet Memurları Kanunu'nun öngördüğü sicil yönetmeliğine göre değerlendirmeler yapılmaya başlanmıştır. Değerlendirme esasları, böylece, Devlet Memurları Kanunu ile bu kanuna dayanılarak çıkarılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinde

gösterilmiştir. Bu yönetmeliğe göre değerlendirme, yükseltilecek devlet memurlarının belirlenmesinde, emekliliğe ayırmada, görev değiştirmede ve göreve son vermede başlıca dayanak olmaktadır. Değerlendirme, ilke olarak hazırlanan sicil raporlarına dayanmaktadır. Ancak memurla ilgili son değerlendirme, sicil raporları yanında, varsa denetmen raporlarından da yararlanılmaktadır (Canman, 1993: 84-85). Devlet memurlarının yeteneklerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde ve emekliye çıkarmada sicil dosyaları başlıca dayanaktır. Bu sicil raporları yılda bir kez düzenlenir ve değerlendirme memurların sicil amirleri tarafından yapılmaktadır. Yönetmelik, sicil raporlarının doldurulması sırasında, sicil amirlerince memurların olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarının kaydedildiği "Sicil Not Defteri"nden de yararlanılmasını öngörmüştür. Öncelikle ilk sicil üstleri sicil raporu düzenleyecekleri devlet memurları hakkında birer sicil not defteri tutarak; hizmetteki başarı derecesi veya başarısızlığını bu sicil defterine tarih sırasıyla kaydeder ve sicil raporu doldururken bundan yararlanacağı ifade edilir. Ancak bu sicil not defterlerini doldurmanın fazla zaman aldığı gibi gerekçelerle 12.05.1989 tarihli ve 368 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yürürlükten kaldırılmıştır. Üstler belli zamanlarda sicil raporları düzenlerler ve bu raporları memurların liyakat derecesini, not esasına göre değerlendirip belirtmektedirler. Buna göre sicil amirlerince 100 tam not üzerinden sorulara cevap verilmesi esası getirilmiştir. Bunun yanında sicil üstleri memurların genel durum ve davranışları bakımından olumlu ve olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında da görüş bildirmektedirler. Memurların genel durum

ve davranışlarının değerlendirilmesinde; dış görünüş (kılık, kıyafet), zekâ düzeyi ve kavrama yeteneği, azim ve sebatkârlık, sır saklamada güvenilirlik, dürüstlük ve insan ilişkilerindeki başarısı, alkol, kumar gibi alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme, yalan söyleme, güvenilir olmama, kişisel çıkarlarına aşırı düşkünlük, kıskançlık, dedikodu yapma, kin tutma gibi kötü huy ve davranışlar dikkate alınır (Canman, 1993: 87-88). Böylece üstler tarafından sicil raporları hazırlanmış olur. Daha sonra hazırlanan bu raporlar değerlendirme kurullarında ele alınır. Her kurumun merkez kuruluşunda ve iller kuruluşunda bulunan değerlendirme kurulları, memurların sicil ve özlük dosyalarını inceleyerek, sicil dosyalarında verilen notları dikkate alır ve yeterliklerinin tespitinde esas olmak üzere memurları sicil notu ortalaması; a) 90-100 olanlar "çok iyi", b) 76-89 olanlar "iyi", c) 60-75 olanlar "orta", d) 59 ve daha düşük olanlar yetersiz diye dört gruba ayırırlar. Bu değerlendirme kurullarında, sicil ve özlük dosyalarında bulunan, üst tarafından doldurulan sicil raporları yanında denetmenler tarafından yapılan denetlemeler de ilgili hakkındaki değerlendirmede dikkate alınır. Değerlendirme sonucu çok iyi, iyi, orta olarak değerlendirilen memurlar, eğer genel davranışları yönünden eksiklik ve kusurları yoksa olumlu sicil almış olurlar. Fakat hem sicil raporları yetersiz hem de genel davranışları bakımından kusur ve eksiklikleri sicil raporlarında belirtilmiş olanlar olumsuz sicil alırlar. Bu durum iki yıl üst üste tekrar ederse memurluklarının devam edip etmeyeceği hakkında bir karar verilmek üzere merkez değerlendirme kuruluna bildirilir. Değerlendirme sonucu yetersiz olarak değerlendirilenlere, sicil raporlarında yazılı eksiklik ve kusurlar atamaya yetkili sicil üstü

tarafından gizli bir yazıyla bildirilir. Yetersizliği kendisine bildirilen memurlar en çok bir ay içinde aynı üste itiraz edebilirler. Böylece üstler itirazı değerlendirme kuruluna göndererek yeniden incelenmesini ve karar verilmesini isterler. Yeniden değerlendirme sonucu ilgiliye gizli bir yazıyla bildirilir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 295-300).

Devlet Memurları Sicil Raporu örneği incelendiğinde, burada yer alan soruların çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan "gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları", "işgörenin gerçekleştirdiği performans" ve "önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları" gibi objektif değerlendirme ölçütlerine sahip olmadığı görölmektedir. Devlet Memurları Sicil Raporu'nda değerlendirilecek memurla ilgili olarak verilen soruların kişisel özellikler ve nitelikleri ölçecek olanlar objektif olarak değerlendirmeye elverişli olmayan sorulardır. Bu sorulardan özellikle sorumluluk duygusu, iş heyecanı, göreve bağlılık, anlatım yeteneği, disipline uyma gibi kavramların sübjektif olarak değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Bunun yanında yönetici durumundaki kamu görevlilerinin mesleki yeterlilikleri ile ilgili sorular da çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında görölen performans standartları ile desteklenmemiştir. Örneğin, zamanında, doğru ve kesin karar verme yeteneğinin objektif ölçütlerinin ne olduğu belli değildir. Buna dair bir açıklık olmadığından, değerlendiricinin kişisel takdiri söz konusu olabilmektedir. Değerlendirmede yer alan soruların derecelendirilmesi de karşılaşılan bir başka sorundur. Raporla bulunan, sorulardan yalnızca genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışında tüm soruların 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. Sorular sayısal olarak önceden

derecelendirilmediği için, ne var ki bir takım güçlüklerle karşılaşmak olasıdır. Bu bağlamda değerlendirme faktörlerinin derecelendirilmesi durumunda daha tutarlı ve kolay bir değerlendirme gerçekleştirilebilir (Canman, 1993: 92-93).

Eğitim Yönetimi Örgütlerinin Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

Planlı bir etkinliğin sonunda önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir yargıya varma sürecine değerlendirme denir (Taymaz, 1985: 83). Eğitim yönetiminde değerlendirme, amaçların saptanmasında, planların oluşturulmasında ve bu planların uygulanıp hedeflere ulaşılmasında kullanılan süreçlerin ve öğelerin değerlendirilmesi olarak ele alınabilir (Gürkaynak, 1985: 41). Eğitimin amacı bireye istendik davranışlar kazandırmaktır. Bu nedenle eğitim örgütünde yapılacak herhangi bir değerlendirmenin ilk amacı, istendik davranışların ne kadarının bireye kazandırıldığı, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı hakkında bir yargıya varmaktır. Aynı zamanda örgüte girmiş üyenin örgüt öncesi yaşamda elde edip eğitimsel amaçlara uymayan, ters düşen eylemlerden ne ölçüde vazgeçtiğinin belirlenmesidir (Canman, 1993: 5). Eğitim sisteminin alt sistemlerinden biri olan okul, eğitim yönetimini meydana getiren tipik bir kuruluştur. Eğitim yönetimi örgütünün en stratejik parçası olan okul, eğitimi değerlendirebilme araçlarının başında gelir. Çünkü eğitim sistemi amaçlarına okul örgütünün etkinlikleri aracılığı ile ulaşmaya çalışır (Bursalıoğlu, 1987: 9). Bu amaçların gerçekleşme derecesi değerlendirme süreci yoluyla belirlenir. Nasıl ki bir işletmenin veya fabrikanın kuruluş ve işleyişinin uygunluk

derecesini belirlemek için sürekli olarak, üretilen ürünün kalitesine bakılırsa; okulda uygulanan programın, eğitimin amaçlarına hizmet etme derecesini anlamak için de mutlaka okulun ürününe bakmak gerekir. Başka bir ifadeyle, yetiştirilmiş öğrencinin istendik davranışlara sahip olup olmadığına bakmak gerekir (Ertürk, 1986: 108-109). Öğrencinin davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak gözleyerek onun bu istendik davranışları kazanıp kazanmadığını, kazandıysa ne ölçüde kazandığını, kazanmadıysa niçin kazanmadığını, kazanabilmesi için nelerin yapılması gerektiğini belirlemek için eğitimde değerlendirme sürecine gereksinim vardır (Sönmez, 1991: 334). Ancak okul örgütünün amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışkılıdır, soyut nitelikteki ifadeleri içermektedir. Bu durum okul örgütünün ürününün değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Öğretmenin eğitimin amaçlarının gerçekleşmesine ne ölçüde katkıda bulunduğunu saptamak güçtür. Aynı zamanda öğretim görevlerinin bağımlılığı, öğretmenin katkısını ölçmeyi daha da güçleştirmektedir. Ayrıca öğrenme-öğretme sürecini etkileyen çok sayıdaki değişkenleri kontrol etmenin olanaksızlığı, öğretim eylemi ve ürününü gözleyebilme olanağının sınırlı olması değerlendirmeyi büsbütün güçleştirmektedir. Çünkü bir davranış değiştirme süreci olan eğitim uzun bir zamanı gerektirir. Okulun iki temel eylemi olan öğretme ve öğrenmenin ürünü insan davranışlarındaki değişiklikler olması nedeniyle; değerlendirme için bu değişiklikleri beklemek, gözlemek ve değişimin derecesini saptamak sabır ve beceri isteyen bir girişimdir (Bursalıoğlu, 1987: 58). İnsan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesi uzun zaman

gerektiren güç bir iştir. Eğitimde amaçların değerlendirilmesini güçleştiren diğer bir özellik de amaçların belirsizliğidir. Amaçları belirsiz olan örgütlerde amaçların başarılmakta ya da en üst yeterlilik düzeyine ulaşmakta olup olmadığını belirlemek güçtür. Eğitim politikalarının başarı ölçütü geliştirmede kullanılmayacak kadar soyut olması, eğitim örgütlerinin amaçlarının başarıyla başarılmadığını ölçmeyi güçleştirmektedir. Eğitimin amaçlarının soyut olması, genel nitelikteki ifadeleri içermesi kişisel yoruma açık olma sonucunu doğurmaktadır. Bu durum değerlendirme ölçütünün belirlenmesini ve değerlendirmeyi güçleştirmektedir. Örgütün amaçlarını kendine göre yorumlayan ilgililer, amaca ulaşmış ulaşmadığını da yine kendi kişisel yorumlarına dayalı olarak değerlendirecektir. Böyle bir değerlendirme yansız ve haktanır bir değerlendirme olmayacaktır (Toprakçı, 1994: 33). Örneğin, eğitim yönetimi örgütlerinde hedeflenen amaçlardan biri "iyi yurttaş yetiştirmek"tir. Bu ifadede ne anlatılmak istenildiği yeteri kadar açık değildir. Bu amaca uygun yetişmiş bireylerin özelliklerinin neler olduğu belirtilmemiştir. Dolayısıyla eğitim sisteminden geçmiş bireylerin ne ölçüde bu amaca uygun yetiştiğini de ölçmek güçtür. "iyi yurttaş" ifadesinin neler içerdiği kişisel yoruma açık durumdadır. Bu nedenle herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmayabilir. Değişik kişiler tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilir nitelikte bir amaçtır. Bir öğretmen bu amacı çağdaş eğitim felsefesinde ileri sürüldüğü şekilde "yeni yetişen kuşakları eleştirici bir tutumla geliştirme" olarak algılayarak, bir diğer öğretmen "yeni yetişen kuşakları pasif bir tutumla geliştirme" olarak algılayabilir. Yine benzer biçimde, bu amaçta geçen "iyi yurttaş" kavramının açık bir tanımı yapılmadığı için, acaba olaylara, işleyen

sisteme, yerleşik düzene ve toplumun değer yargılarına farklı açılardan bakan, sorgulayan, eleştirel bir tutuma sahip araştırmacı bireyler mi, yoksa susan, sormadan, araştırmadan kabul eden, yönlendirilmesi gerektiğine ve kurulu düzenin kutsallığına inanan, onu korumaya çalışan, alışılmışın dışına çıkmayan (Aydın, 1989: 6) bireyler mi "iyi yurttaş" olarak kabul edilecektir? Bu sorunun cevabı açık bir şekilde belirtilmediği için değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmesi ve değerlendirmenin yapılması da oldukça güçleşmektedir. Eğitim yönetimi örgütlerinin amaçlarının soyut olduğu ile ilgili olarak benzer örnekleri çoğaltmak olasıdır. "Başarılı öğrenci kimdir?", "İyi öğretme işinin ölçütleri nelerdir?", "Yeni kuşakları birer iyi üretici ve iyi tüketici olarak yetiştirmenin ölçütleri nelerdir?" gibi soruların yanıtlarında birlik sağlamak güçtür. Bu durum eğitimde amaçların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmayacak kadar genel nitelikte ifadeler içerdiğini göstermektedir. Böylesine soyut ve anlamı açık olmayan ifadeleri herkes kendisine göre yorumlayabilir. Bunun sonucunda amaçların istenilen yönde başarılmaları ve değerlendirilmeleri güçleşir. Eğitim örgütleri bilgi ve hizmet üreten kuruluşlardır. Hizmet kuruluşlarının başarısızlıklarının en önemli nedeni amaçlarının soyut olması nedeniyle sonuçların bir türlü elde edilememesidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme çabalarında amaçlar ile onların başarılmaları arasında açığa çıkan bir zayıflık vardır. Başka bir ifadeyle her zaman tasarlanan amaçlarla başarılan amaçlar bir olamaz. Bir eğitim yönetimi örgütü olan okulu bu zayıflık açısından diğer örgütlerden ayıran özellikler, bu zayıflıkların meydana geliş nedenlerinde yatmaktadır (Toprakçı, 1994: 26). Amaçların soyut olması ve buna bağlı olarak herkes

tarafından aynı şekilde anlaşılması bu zayıflıkların oluşmasının en önemli nedenidir. Amaçlar somut olursa herkes tarafından aynı şekilde anlaşılır ve sonuçlar kolaylıkla ölçülüp değerlendirilebilir. Örneğin, "tüm kişiliğin geliştirilmesi" okulların hedeflerinden biridir. Ancak böyle bir hedef soyut niteliktedir. fakat "üçüncü sınıfı bitirmiş bir çocuğun kesinlikle okuma-yazma öğrenmiş olacağı" ise somut bir ifadedir. Değişik insanlar tarafından farklı anlaşılmaz, başarılması, ölçülüp değerlendirilmesi de kolayca yapılabilir (Drucker, 1995: 118-120). Okuma-yazma davranışı aşağı-yukarı her çocuğa benzer oranda kazandırılabilir. Aynı zamanda hangi öğrencinin bu davranışı ne oranda kazandığı ölçülebilir. Buna karşılık "insanlarda düşünme ve eleştirme davranışını geliştirme" amacının bireyler tarafından ne oranda ve hangi yönde kazanıldığını ölçmek oldukça güçtür. Eğitimin amaçlarının soyut olması, genel nitelikteki ifadeleri içermesi herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmasını engellemektedir. Değişik kişiler tarafından farklı biçimde anlaşılması amaçların birbiriyle çatışmasına neden olmaktadır. Amaçların birbiriyle çatışması görevlerle olan uyumu bozar ve başarımlarını güçleştirir (Taymaz, 1995: 16). Eğitim yönetimi örgütleri hizmet ve bilgi üretirler. Eğitimle ilgili etkinlikler kâr amacına dönük olmadığı için, eğitim örgütlerinde verimin sayılaştırılması hemen hemen olanaksızdır. Bu nedenle eğitim girişiminde verimi kesin olarak hesaplamak olanaklı görünmemektedir (Bursalıoğlu, 1994: 135). Eğitimin kendine özgü yönleri nedeniyle etkinliklerinin değerlendirilmesi de sadece sayısal verilere dayalı olarak yapılmaz. Sistem performansının ölçülebilen yönleri kantitatif (ölçümsel) değerlendirme yoluyla, performansın ölçülemeyen tarafları kalitatif (yargısal)

değerlendirme yoluyla yapılabilir. Sistem performansının ölçülebilen yönleri "performans ölçüsü" denilen ölçülere dayanarak yapılır. Eğitim yönetimi örgütlerinde tipik bir performans ölçüsü öğrencilerin dersle ilgili başarı oranlarıdır. Bunun yanında verilen eğitimin kalitesi, okulu terk edenlerin sayısı, mezunların başarı derecesi gibi ölçütlerin değerlendirilmesi kantitatif değerlendirmeye dayalı olarak yapılabilir. Performansın ölçülebilen yönleri yanında önemli fakat ölçülemeyen, hatta anlamlı bir ölçü tanımı verilemeyen yanları da vardır. Bu yanların değerlendirilmesi yargısal olan kalitatif değerlendirmeye dayalı olarak yapılabilir. Kalitatif değerlendirme somut ve objektif ölçülere dayanmadığından, çok daha güç ve sübjektif yargılara dayanır. Bu anlamlı bir ölçü tanımı verilemeyen yönlerin değerlendirilmesi değerlendirenin deneyim ve nüfuzuna bağımlı olmaktadır (Doğrusöz, 1985: 14-15). Bu bağlamda eğitim yönetimi örgütlerinde yapılan değerlendirmelerin bir kısmının sübjektif değerlendirmeler olduğu söylenebilir. Değerlendiricinin yeterli, tarafsız ve deneyimli olması sübjektifliği azaltabilir. Eğitimin amaçlarının gerçekleşme derecesini belirlemeye çalışırken, değerlendiriciler sayısal olmayan yönlerin değerlendirilmesinde dikkatli olmak durumundadır. Çünkü sayısal olmayan amaçlara hem kısa dönemde ulaşmak olasılığı düşüktür hem de yanılma payı yüksektir. Uzun dönemde sayısal olmayan amaçlara ulaşma olasılığı daha yüksektir. Okul yöneticisi, okul içi etkinlikleri değerlendirirken bu noktayı gözden kaçırmamalıdır. Yalnızca günlük işin gerçekleşme derecesine değil dönem sonundaki başarı ve başarısızlıkları da görmeye çalışmalıdır (Eren, 1990: 83).

Eğitim yönetimi örgütleri amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli etkinliklerde bulunurlar. Bu etkinliklerin hareket noktası amaçlar çerçevesinde hazırlanan programlardır. Bu nedenle gerçekleştirilen etkinliklerin amaca uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle programın değerlendirilmesini gerektirir. Hazırlanan programın değerlendirilmesi açık bir sistem olan eğitim sisteminin ge ve özelliklerine göre yapılması gerekir. Bir programın değerlendirilmesinde kullanılan yaklaşımlar Ertürk (1986: 116) ve Sönmez (1991: 337) tarafından altı gruba ayrılmıştır.

İlk yaklaşıma göre **program tasarısına bakılarak** değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme türünde program uygulamaya koyulmadan, uygulama sonuçlarına bakılmadan taslak halindeki program masa başında incelenir. Sistem ve ögelerine, ögeler arasındaki ilişkilere kuramsal açıdan bakılır. Taslak programın, program ilke ve tekniklerine, program geliştirme esaslarına uygunluk derecesi irdelenir. Bu yaklaşıma göre yapılan değerlendirme hazırlanan programın, program geliştirme ilke ve tekniklerine uygunluğu açısından bilgi verebilir, fakat sistemin hiç bir ögesine bakılmadığı için bilimsel tutuma uygun, sağlıklı bir değerlendirme değildir. Ancak lkemizde yıllarca kullanılmış bir değerlendirme türüdür. **ıktılara bakılarak yapılan değerlendirme** ikinci grupta yer alır. Bu yaklaşımda öğrencinin başarı ya da öğrenme düzeyine bakılarak değerlendirme yapılır. Yıl veya yarıyıl sonunda, o süre boyunca verilen bilgi ve becerinin ne kadarının kazanıldığını ölçmede kullanılan bir değerlendirme biçimidir. Bu değerlendirme türünde, öğrencinin sisteme girerken sahip olduğu bilişsel, duyuşsal ve devinimsel hazır bulunuşluk düzeyi bilinmediğinden yarıyıl veya

yıl sonundaki başarının ne kadarının programla kazanıldığını bilemeyiz. Kazanılan davranışların okul süresince mi kazanıldığını saptamak güçtür (Sönmez, 1991: 337-338). Bu yaklaşıma göre yapılan değerlendirme, program hakkında yargı dayanağı oluşturmada yetersiz kalır. Sadece öğrencinin istendik davranışlara sahip olup olmadığını belirler. **İşlemlere ve çıktılara bakılarak** yapılan değerlendirme yaklaşımı ile eğitim ortamına bakılarak gizli ve muhtemel uyarıcıların etkisi araştırılır. Eğitim ortamına ve dönem ya da sene sonunda gerçekleştirilen öğrenme düzeyini belirlemeye yönelik değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır. **Girdi ve çıktılara bakılarak** yapılan değerlendirmede programa girişte ve program uygulandıktan sonra aynı veya paralel testler uygulanır. Bu iki uygulamadan elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirilmeye gidilir. Bu yaklaşım program geliştirmeye katkı sağlayabilir ama yeterli değildir. Diğer bir yaklaşım **girdi, işlemler ve çıktılara bakılarak** yapılan değerlendirme türüdür. Burada önce öğrencinin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel hedeflerle ilgili hazır bulunuşluk düzeyine ve eğitime yapılan yatırıma bakılır. Öncelikle hedef davranışlar ve bunları kazandıracak eğitim durumları belirlenip uygulamaya konulur. Programın sonunda öğrenme düzeyini belirleyen bir değerlendirme yapılır. Bu yaklaşımda hedefler ölçüt olarak alınır. Son yaklaşım **sistemin tüm öğelerine bakılarak** yapılan değerlendirmedir. Bu değerlendirme türünde sistem bir bütün olarak ele alındığından, sistemin her ögesi tek tek incelenip değerlendirilir. Yıl veya yarıyıl başında, program uygulanmadan önce "tanıma-yerleştirmeye dönük değerlendirme" yapılarak öğrenciye kazandırılacak hedef ve davranışlar, olası hedef ve davranışlar

arasından belirlenir. Sonra bu davranışlar eğitim süreciyle öğrenciye kazandırılmaya çalışılır. Her ünite sonunda "izleme türü değerlendirme" yapılır. Elde edilen değerlendirme sonuçlarına göre öğrenciye gerekli yardım ve zaman sağlanır, eksiklikler giderilmeye çalışılır. Gerekli dönüt ve düzeltme yapılır. Programda yer alan tüm ünitelerdeki hedef ve hedef davranışların tamamına yakını öğrenciye kazandırıldıktan sonra yıl veya yarıyıl sonunda "öğrenme düzeyini belirlemeye yönelik" bir değerlendirme yapılır. Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerde oluşan beklenmeyen olumlu ya da olumsuz davranışlara, öğrencinin ortaya koyduğu ürüne bakılır. Eğitim sonrası bireyin yetiştiği alandaki başarısı gözlenir. Yani bireyin okulda kazandığı davranışlarla çalıştığı alanda gerekli beceriler karşılaştırılır. Gereksiz ve hatalı olanlar, işlemeyen taraflar programdan çıkarılır, eksik yönler tamamlanır (Sönmez, 1991: 337-341). Bu yaklaşıma göre yapılan değerlendirme, programı her aşamada inceleme olanağı vermektedir. Gerekli düzeltme, onarma, yenileme ve geliştirme yapılması amacıyla bu tür değerlendirmeye gereksinim vardır. Ayrıca öğrenci başarısı ve erişisini, hizmetli, öğretmen ve yöneticilerin etkinliklerini saptamak amacıyla da eğitim sisteminde bu değerlendirme yaklaşımı kullanılabilir.

Her okul düzeyine uygun olarak geliştirilen ders programları ne kadar bilimsel hazırlanırsa hazırlansın sürekli yeniden değerlendirmeyi gerektirir. Ve koşullara göre yeniden düzenlenmelidir. Çünkü yaşamın toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlarındaki değişimler, bilim ve teknikte meydana gelen gelişmeler eğitimi de etkilemektedir. Eğitimin de bu değişme ve gelişmelere uygun olarak kendisini yenilemesi gerekir. Bu amaçla her

program sene sonunda yeniden değerlendirilmeli, eksik, yetersiz veya işlevsel olmayan yönleri varsa gözden geçirilerek uygun biçimde düzenlenmelidir. Değerlendirmede programın tasarısı, öğrenme ortamı, öğrenci başarısı, erişimi, öğrenme ve yan ürünleri dikkatlice incelenmelidir ki istenilen davranışın oluşmamış bulunduğu ya da istenilen yan öğrenmelerin meydana geldiği durumlarda aksamanın nerede veya sebebin ne olduğu konusunda sağlam ve güvenilir yordamlar yapılabilsin. Özellikle ürünün beklentiye uygun olmadığı durumlarda ortam ve etkileşimlerin plana ve programa uygunluğunun incelenmesi, aksamanın nereden kaynaklandığını belirlemede önemli rol oynar (Ertürk, 1986: 116).

Türkiye'de eğitim yönetimi örgütlerinde yapılan etkinliklerin değerlendirilmesi görevi Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu tarafından yürütülmektedir. Teftiş kurulu yönetici, öğretmen ve memurların mesleki gelişimlerini sağlayacak yardım hizmetlerini yerine getirmekle görevli bir kuruluştur. Eğitim yönetimi örgütlerinde görevli personelin yeterliklerini, çalışmalarını, davranışlarını değerlendirerek, başarılarını artırmak için gerekli yardım ve teşviklerde bulunur. Üst hizmetler için uygun olanları belirleyerek, terfilerini sağlar. Teftiş kurulu, eğitim örgütlerinde milli eğitimin amaçlarının ne dereceye kadar gerçekleştirildiği, yapılması gereken çalışmaların, işlemlerin ve uygulanması gereken yöntem ve tekniklerin gerçekleşme düzeyine bakar; amaçlardan, yasal düzenlemelerden sapmalar ve yöntemlerde aksamalar varsa sebeplerini tespit eder ve düzeltme yollarını belirler (Aydın, 1993: 154-155). Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu bu görevlerini yerine getirmek amacıyla denetimler yapar. Eğitim örgütlerinde

yapılan denetimler, 1983 yılında hazırlanan ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı tüm eğitim kurumları ile diğer kurum ve kuruluşları kapsayan "Denetleme Devamlı Yönergesi"ne göre üç grupta toplanmaktadır:

Genel Denetimler.- Bu denetimler bir denetmen grubu tarafından yapılır. Bakanlığın denetiminde bulunan kurumların, kuruluşların ve bakanlık merkez örgütündeki dairelerin kanunları, yönetmelikleri, öğretmenlerin ve diğer görevlilerin çalışmaları, başarıları ve verimleri, kurum ve kuruluşların çevre ile olan ilişkileri, çevre üzerindeki etkileri genel denetim yoluyla incelenip değerlendirilir. Bu kurum ve kuruluşların teftiş defterleri incelenir; daha önce yapılmış denetimlerde belirlenen eksikliklerin giderilip giderilmediği, önceki denetimlerde tespit edilen başarılı durumların devam edip etmediği kontrol edilir. Yapılan genel denetimlerle okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin kendi branşlarındaki yetkinliği, mesleğine bağlılığı, çalışma yöntemi ve bunu uygulamadaki yeterliliği, öğrencilerin yetişme düzeyleri ve derslerde elde edilen sonuçların, okulun genel öğretim düzeyindeki etkileri araştırılır. Bu araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre örgütün etkinlikleri hakkında bir değerlendirmeye gidilir. Ders denetimleri sırasında da sadece görülen ders saatleri içinde yapılan çalışmalar değerlendirilmez. Öğretmenin öğretim programını ve yıllık ders planlarını ne ölçüde uyguladığı, soru düzenlemedeki yeterliği, yaptığı yazılı yoklamalar, verdiği öğrenci ödevleri ve bunları düzeltmedeki dikkat ve becerisi, öğrencileri kişisel çalışmalara yöneltmede gösterdiği başarı, uygulamalı

çalışmalarda öğrenciye kazandırılan bilgi ve beceri düzeyi, okul içi ve dışı etkinlikler ile davranışlar da incelenip değerlendirilir.

Sosyal bir örgüt olan okul, formal bir yapıya sahip olduğundan dolayı etkinliklerinin tamamı amaçlı ve ussal olması beklenir. Sınıf denilen okul birimlerinde kapalı kapılar ardında yapılanların yani derslerde gerçekleştirilen etkinliklerin yapılması gerekenler olup olmadığı bilinmek durumundadır. Bunun akla uygun sağlıklı yollarından biri **gözlemdir**. Sınıfta gerçekleştirilen etkinliklerin niteliğini bilmek için gözlem yapmak örgütsel bir zorunluluktur. Gözlem, okul yöneticileri ve denetmenler tarafından öğretimsel denetim adı altında yapılır. Öğretme-öğrenme sürecini geliştirmek ve etkili kılmak amacıyla sınıf içi etkinlikler üzerinde odaklaşan planlı ve programlı eylemler bütünü olarak tanımlanan öğretimsel denetim her okul örgütünde yapılması gereklidir (Aydın, 1993: 27-29). Öğretimsel denetim, hem öğretmene rehberlik ederek öğrenme sürecini geliştirmeyi ve etkili kılmayı hedefler, hem de öğretmenin sınıf içindeki etkinliklerini değerlendirir. Sınıf içi etkinliklerin denetmen tarafından gözlenip değerlendirilmesinin amacı, öğretmenin neyi, nasıl öğrettiğini belirlemek, öğretmen-öğrenci etkileşim noktasında, öğretim yöntem ve materyalini geliştirmektir (Aydın, 1993: 47). Denetmenler tarafından yapılan sınıf içi etkinliklerini gözleme, analiz etme ve değerlendirme işinden istenilen sonucun alınabilmesi için denetmenin konu uzmanı olması, gözleyeceği davranış boyutlarının önceden belirlenmiş olması gerekir. Gözlemin amacı öğretmen tarafından işlenen dersin yani öğretme uygulamasının analiz edilmesidir. Öğretme uygulamasına ilişkin veriler uygun yöntemlerle sağlıklı bir biçimde toplanması yansız bir

değerlendirme için oldukça önemlidir. Denetmen tarafından toplanan verilerin, sınıf ortamında olup bitenleri olduğu gibi yansıtması gerekir (Aydın, 1993: 33).

Sınıf içi etkinliklerinin değerlendirilmesi öğretmen tarafından da yapılır. Eğitim sürecinin amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini veya gerçekleşme derecesini saptamada sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesi yaşamsal bir önem taşır. Çünkü sınıf denilen özel çevre bütün eğitim çabalarının ve yatırımlarının odak noktasını oluşturur. Belirlenmiş eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ya da eğitime yapılan yatırımlardan istenilen sonucun alınması büyük ölçüde sınıf içi etkinliklerin etkililik derecesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesi bir zorunluluk ifade etmektedir. Öğretmen tarafından biteviye yapılmalıdır (Aydın, 1993: 38). Öğretmen, sınıf içi etkinlikleri değerlendirmede, eğitimin amaçlarının kaynaklık yaptığı ders ve üniteyle ilgili hedef ve hedef davranışları ölçebilecek nitelikte araçlar geliştirmelidir. Aynı zamanda geliştirdiği ölçme aracının güvenilirliğinin ve geçerliğinin yüksek olması gerekir. Ölçme aracının bu niteliklere sahip olması değerlendirme sonuçlarının sağlıklı olmasını olanaklı yapar. Öğretmen, bireysel ya da grup yaklaşımını kullanarak öğrencilerin davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak gözleyerek hedeflenen davranışları ne ölçüde kazandıklarını belirlemeye çalışır. Bütün bunların etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için de yöneticinin iyi bir gözlemci olması ve aksama durumunda öğretmene rehberlik etmelidir. Çünkü yönetici, etkinlikleri yakından izleme ve değerlendirme olanağına sahip bir konumda olan kişidir.

Özel Denetimler.- Durumu özellik gösteren bir okul ya da yönetici ile öğretmenin makam onayına dayalı olarak yapılan denetimlerdir. Denetimi yapılan okul veya kurum için "genel durum" öğretmenler için "ders denetim"i raporu düzenlenir. Böyle bir denetim yoluyla yapılan değerlendirme, özel durumlar söz konusu olduğundan etkinliklerin tamamını kapsamamaktadır.

Sınav Denetimleri.- Bu denetimler, yılda iki kez okulların yönetmeliklerinde belirtilen tarihlerde haberli olarak yapılır. Sınav denetimleri sırasında, sınavların programlaştırılması ve sürdürülme biçiminin dışında soruların düzenlenişindeki yeterlik, öğrencilerin genel bilgi düzeyi, okulun genel verimi, yıllık ders dağıtım planlarının uygulanma derecesi, yıl sonu öğretmenler kurulu toplantısında yapılan çalışmalar ve alınan kararların, sınıf geçme ve kayıt iş ve işlemlerinin yönetmeliklerde belirlenen esaslara uygunluğu araştırılır. Bu denetimler sırasında aynı zamanda okul ve diğer kuruluşların yönetsel açıdan çalışmaları ile bina, araç-gereç ve diğer tesislerin tertip ve düzenleri, bakım ve durumları denetlenir (Aydın, 1993: 148-149).

Eğitim yönetimi örgütlerinin sahip olduğu amaçlar hem sayıca fazla, hem karmaşık ve birbiriyle çatışma halindedirler. Bu nedenle etkinliklerinin değerlendirilmesi de güçleşmektedir. Bu özelliklerinden dolayı eğitim örgütlerinde çeşitli değerlendirme türleri kullanılır. Değişik amaçlar için çeşitli değerlendirme türleri işe koşulabilir. Eğitim yönetimi örgütleri farklı açılardan ve farklı boyutları ele alınarak etkinlikleri değerlendirilebilir. Değerlendirme karşılaştırma yapmak amacıyla işe koşuluyorsa "görelî" norma dayalı ve "ölçüt dayanaklı" hedefe dayalı değerlendirme türleri kullanılabilir. Bir grup

içindeki bireyleri birbiriyle karşılaştırmak, sıralamak ve bir okul sistemine veya okula alınacakları seçmek amacıyla görelî işe koşulabilir. Ayrıca aşamalılık ilişkilerinin sıkı olmadığı derslerde, öğrenci "başarısını" belirlemede de kullanılabilir.

Hedefler ölçüt alınarak yapılan değerlendirme türünde bir sistem ya da programın hedeflerini gerçekleştirme derecelerine bakılarak yapılır. Mutlak değerlendirme olarak da ifade edilen ölçüt dayanaklı değerlendirme şu durumlarda işe koşulabilir;

sistem ve programın etkinliği ve verimliliğini değerlendirmede,
sıkı aşamalılık ilişkisinin bulunduğu derslerde,
ünite ve hedef analizlerinde,
bir alana, belli bir beceri, bilgi ve yeteneğin üstündekiler seçilmek istendiğinde.

Öğrencinin bir kurs veya dersle ilgili dönem ya da okul düzeyindeki "başarılarını" ya da "erişilerini" belirlemek amacıyla **öğrenme düzeyini belirlemeye dönük** değerlendirme işe koşulabilir. Bireyin yerleştirileceği programı veya program birimini belirlemek amacıyla dönem başlarında ya da öğrenme güçlüğü hissedildiği durumlarda aralarda **tanıma-yerleştirmeye dönük** değerlendirme kullanılabilir. Bu değerlendirmede bilişsel, duyuşsal ve devinimsel alandaki davranışlarla beraber psikolojik ve çevresel etkenlere de bakılır. Burada standartlaştırılmış tanıma ve erişim testleri ile öğretmen yapısı ölçme araçları ve gözlem kullanılabilir (Ertürk, 1986: 113). Öğrencinin öğrenmede güçlük çektiği davranışlar, eğitim yoluyla kazandırılmak istenipte kazandırılmayan bilgi, beceri ve davranışları yani öğrenme güçlüklerini ve

eksikliklerini belirlemek, gerekli yardımı yapmak, eksiklikleri ve güçlükleri gidermek amacıyla **biçimlendirmeye ve yerleştirmeye dönük** değerlendirme işe koşulabilir. Bu değerlendirmede bilişsel alandaki davranışlara yönelik ölçme ve gözleme araçları kullanılır.

Sisteme kuramsal, işlevsel ve her ögenin etkisi ve verimliliği açılarından bakmak, tutarlılığını sağlamak amacıyla şu değerlendirme türleri işe koşulabilir:

Niceliksel iç verimlilik açısından örgüt değerlendirilebilir. Bu değerlendirme türü okula ya da sınıfa, kursa giren öğrenci ile hiç kalmadan belirtilen süre içinde sınıfı, kursu geçen veya okulu bitiren öğrenci sayısı arasındaki oranın belirlenmesinde işe koşulabilir.

Niceliksel dış verimlilik açısından değerlendirme, toplumun gereksinim duyduğu yetişmiş insan sayısı ile okulu bitiren öğrenci sayısı arasındaki oranı belirlemek amacıyla yapılır.

Niteliksel iç verimlilik açısından değerlendirme yapılabilir. Okulun, sınıfın, kursun ya da dersin hedef davranışlarının sayısı ve düzeyi ile okul, sınıf, kurs ya da dersi bitiren yani eğitim sürecinden geçmiş öğrencinin kazandığı davranışların sayısı ve düzeyi arasındaki orana bakmada kullanılan bir değerlendirme türüdür.

Niteliksel dış verimlilik açısından örgüt değerlendirilebilir. Okulu bitiren öğrencilere eğitim süreciyle kazandırılan (öğrencide gözlenen) davranışların sayısı ve düzeyi ile bireyin çalışacağı alanın veya kurumun istediği davranışların sayısı ve düzeyi arasındaki orana bakılması amacıyla bu tür değerlendirmeye gidilebilir.

Son olarak eğitim yönetimi örgütleri **maliyet-yarar** açısından değerlendirilebilir. Bu değerlendirme yöntemi ile eğitime ayrılan zaman, yapılan maddi ve manevi harcamalarla, eğitim süreciyle kazanılan bilgi, beceri ve duyuşsal özelliklerin toplumun ve bireyin ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmesine, bireyin kendini gerçekleştirmesine katkısı arasındaki ilişkilerin analizi yapılır (Sönmez, 1994: 335-337). Ancak eğitim yönetimi örgütlerinde sözü edilen ilişkilerin analiz edilmesi, verimin tam olarak sayılaştırılması hemen hemen olanaksızdır. Örneğin manevi harcamaların ölçülüp sayılaştırılması oldukça güçtür.

Son eğilimler bir eğitim yönetimi örgütünün verimini, üründen çok süreç yoluyla değerlendirmek yönündedir. Fakat kesin bir ölçünün bulunduğunu söyleyebilmek güçtür (Bursalıoğlu, 1994: 233).

Etkinliklerin Değerlendirilebilme Biçimi Bakımından Kamu Yönetimi İle Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması

Kamu yönetimi içine giren tüm kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve kamu yönetiminin alt dalı olan eğitim yönetimi örgütlerinin etkinlikleri aynı şekilde dört ayrı denetime tabidir. Bunlar yasama organınca yapılan siyasal denetim, yönetimin kendi bünyesinde yaptığı yönetsel denetim, yargı organlarınca yapılan yargısal denetim, kamuoyunca yapılan kamuoyu denetimidir. Bunlardan siyasal denetim, yargısal denetim ve kamuoyu denetimi daha çok sorun durumunda; örgüt kuruluş amaçlarından sapma gösterdiğinde veya işlevini tam olarak yerine getirmedeği durumlarda etkinlik gösterir. Ancak bunlardan yönetimin

kendi yapısı içinde gerçekleştirdiği denetim etkinlikleri süreklilik gösterir. Yönetici örgütün amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında işgörenin katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek, örgütü geliştirmek için değerlendirme yapmak durumundadır. Yönetimsel denetimler yoluyla yapılan değerlendirmelerde örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini, işgörenlerin gösterdiği performansın derecesini belirlemek olanaklıdır. Yönetimsel denetimde, yönetici işgörenlerin etkinliklerini yakından izleme olanağına sahiptir. Bu nedenle amaçlardan sapma veya yetersizlik durumunda olaya müdahale ederek olumlu yönde etkide bulunabilir. Kamu örgütlerinde olduğu gibi eğitim örgütünde de değerlendirme, değerlendirilenin ilk kademe üstü tarafından yapılmaktadır. Sağlıklı bir değerlendirme için yöneticinin alanında yeterli ve iyi bir gözlemci olmalıdır. Örgütsel etkinlikleri dikkatle izlemelidir.

Ayrıca kamu kuruluşlarının kendi bünyesi içinde oluşturdukları denetim birimleri (Teftiş Kurulları), bu kurum ve kuruluşlar ile alt birimlerinin her türlü etkinlik ve işlemlerini denetlemektedirler.

Ülkemizde kapalı tezkiye yöntemi uygulandığından, hem kamu yönetiminde hem de eğitim yönetiminde performans formlarındaki bilgiler astlara iletilmez. Bu nedenle ast ne kadar başarılı ya da başarısız olduğunu bilememekte ve dolayısıyla performansını geliştirici girişimlerde bulunamamaktadır. Bunun yanında, eğitim yönetimini de kapsayan Türk kamu personel yönetiminde kıdem, karar vermede sık kullanılan bir ölçüttür. Seçme ve yükselmelerde olduğu gibi ödeme işlevinde de kıdem performanstan önce gelir. Örneğin, orta derecede başarılı bir kamu işgöreni,

kıdemi daha az fakat üst düzeyde başarılı bir kamu işgöreninden daha çok maaş alır. Böyle bir ödeme sistemi "suya giden ile testiyi kıran" arasındaki ayırımı yapamadığından görevde başarıyı değil, tamamlanmış yılları ödüllendirmektedir. Bu da işgörenin güdülenme düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir değerlendirme sistemi, örgütsel amaçları ve işgörenin performansını geliştirici olmaktan uzaktır.

Etkinliklerin değerlendirilmesi açısından kamu yönetimi ile eğitim yönetimi karşılaştırıldığında; özel girişimde egemen olan kâr etkeni, verimin değerlendirilmesi için de bir ölçü oluşturur. Buna karşın kamu yönetiminde olmadığı gibi, eğitim yönetiminde de verim ve başarıyı kesin olarak hesaplayacak bir yöntem henüz bulunamamıştır. Hizmet amaçlı kamu örgütlerinin etkinlikleri kâr amacına dönük olmadığı için verimin tam olarak sayısallaştırılması hemen hemen olanaksızdır. Bundan dolayı verimi kesin olarak hesaplamak olanaklı görünmemektedir.

Gerek kamu yönetiminde gerek eğitim yönetiminde örgütsel amaçlar açısından işgörenin işinde başarılı olması ve somut başarılarının değerlendirilmesi gereklidir. Ancak eğitim örgütünün amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve soyut nitelikteki ifadeleri içermesi nedeniyle ürünün değerlendirilmesi güçleşmektedir. Öğretmenin eğitimin amaçlarının gerçekleşmesine ne ölçüde katkıda bulunduğunu saptamak güçtür. Öğretmenin ürünü, insan davranışında meydana gelen değişikliklerdir. Dolayısıyla öğretmenin değerlendirilmesi de ancak bu davranış değişmelerinin değerlendirilmesi yoluyla yapılabilir. Fakat bu değişmelerin uzun bir zaman sürecini kapsamaması, bu davranış değişikliklerinin

gözlenmesinin sabır ve beceri gerektirmesi değerlendirmeyi güçleştirmektedir. Bunun yanında öğretme sürecini etkileyen çok sayıdaki değişkenleri kontrol etmenin olanaksızlığı, öğretim eylemi ve ürününü gözleyebilme olanağının sınırlı olması, bir davranış değiştirme süreci olan eğitimin uzun bir zamanı gerektirmesi değerlendirmeyi daha da güçleştirmektedir. Bu durum eğitim yönetimini kamu yönetiminden farklılaştırmaktadır. Örneğin bir kamu örgütü olan hastane gözönüne alındığında, hastaya konulan tanıya bağlı olarak uygulanan tedaviye olumlu yanıt alınıyorsa (iyileşme görülüyorsa) tanı doğru konulmuş demektir. Tedaviye olumlu yanıt alınmıyorsa (iyileşme görülüyorsa) yeni tedavi yöntemlerinin uygulanması sözkonusu olur. Bir eğitim örgütünde ise hatanın farkedilmesi o kadar kolay olmamaktadır. Eğitimin amaçlarının soyut olması, genel nitelikteki ifadeleri içermesi, belirsizliği ve birbiriyle çatışıklığı, davranış değiştirme sürecinin uzun bir dönemi kapsıyor olması gibi nedenlerle eğitim örgütlerinde üretim hatası hemen farkedilememektedir. Yalnızca ders ölçütü olarak alındığında hatalı üretimin yapıldığı farkedilse dahi bir sonraki aşamada veya aynı aşamada olmak üzere üretim işi devam eder.

Eğitim yönetimini kamu yönetiminden ayıran özelliklerden biri, eğitim politikalarının başarı ölçütü geliştirmede kullanılmayacak kadar soyut olmasıdır. Bu durum eğitim örgütlerinin amaçlarının başarıyla derecesini belirlemeyi güçleştirmektedir. Eğitimin amaçlarının soyut olması, genel nitelikteki ifadeleri içermesi, kişisel yoruma açıklama sonucunu doğurmaktadır. Örgütün amaçlarını kendilerine göre yorumlayan ilgililer, amaca ulaşmış ulaşmadığını da yine kendi kişisel yorumlarına dayalı olarak

değerlendirecektir. Böyle bir değerlendirme yanlı olacaktır, subjektif sonuçlar içerecektir. Bu bağlamda eğitim yönetimini kamu yönetiminden ayıran bir özellik de etkinliklerinin değerlendirilmesinin yeteri derecede haktanır ve yansız olmamasıdır.

Etkinliklerin değerlendirilmesi yönünden kamu yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki diğer bir farklılık da; eğitim örgütlerinde eğitime ayrılan zaman, yapılan maddi ve manevi harcamalar ile eğitim süreciyle kazanılan bilgi, beceri ve duyuşsal özelliklerin, toplumun ve bireyin ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmesine, bireyin kendisini gerçekleştirmesine katkısı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesinin, verimin sayısallaştırılmasının güçlüğüdür. Buna koşut olarak kamu yönetiminde maliyet-yarar analizlerinin yapılması daha kolay olabilmektedir.

Eğitimin kendine özgü yönleri nedeniyle, eğitim örgütlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesi de sadece sayısal verilere dayalı olarak yapılmaz. Bu durum eğitim örgütlerini kamu yönetiminden ayıran özellikler arasında sayılabilir.

Dördüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Dördüncü alt sorun **“Kamu Yönetimi İle Eğitim Yönetimi Örgülerinde Çalışan İşgörenlerin Nitelikleri Nelerdir?”** biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt soruna yanıt bulmak amacıyla önce kamu yönetimi örgütlerinde çalışan işgörenlerin niteliklerine ilişkin bilgiler derlenmiştir. Daha sonra eğitim

yönetimi örgütlerinde çalışan işgörenlerin niteliklerine ilişkin bilgiler derlenmiştir. Son olarak bu bilgilerin karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

Kamu Yönetimi Örgütlerinde Çalışan İşgörenlerin Nitelikleri

Açık bir sistem olan kamu örgütleri çevrelerinden aldıkları en önemli girdi insandır. Birey örgüt için çok önemli bir girdidir. Örgütteki yönetsel süreci düzenleyen, **dönüştürme** sürecini gerçekleştiren, örgütsel etkinliklerle ilgili gerekli kararları alan unsur insandır. Örgütün işleyişinde bu kadar önemli bir rol oynayan insan unsuru olduğuna göre, bir örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmamasının büyük ölçüde örgütü oluşturan bireylerin niteliğine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle bir ülkede kamu yönetiminin düzeyi öncelikle o ülkenin devlet kadrolarını dolduran işgörenin niteliğine bağlıdır. Özellikle devlet görevlerinin giderek çeşitlendiği ve karmaşıklaştığı çağımızda işgörenin niteliği büyük önem kazanmıştır. Devlet görevlerinin gereği gibi yerine getirilmesinin büyük ölçüde işgörenin seçimine ve yetenekli elemanların devlet kadrolarına alınmasına bağlıdır. Bu nedenle en lâıyk; en iyi, en uygun elemanların hizmete alınması, yeterlik (liyakat) ilkesinin gözetilmesi kamu kesiminde önemlidir. Ancak bu şekilde adaylar arasında görevin gerektirdiği niteliklerden başka ayırımın dikkate alınmaması sağlanır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 287; Öktem, 1991: 107-109). Modern personel yönetiminde **liyakat sistemi**, kamu hizmetlerinde görev alacak işgörene, bu görevlere çağrılmada, göreve alınmada, yer değiştirmelerde, ilerleme ve yükselmelerde, görevden uzaklaştırma ve göreve son vermede, tüm hizmet koşullarında, bilimsel, mesleki, moral ve fikri nitelik ve yeteneklerin, görevdeki

başarıların esas alınarak, tarafsız yönetimi ve denetimi altında uygulanması rejimi olarak ifade edilir. Türk kamu yönetimi liyakat sistemine dayanmaktadır. Başta Anayasa olmak üzere, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, liyakat sistemine açıkça yer vermişlerdir. 1982 Anayasa'sının 70. maddesinde "Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevlerin gerektirdiği niteliklerden başka hiç bir ayırım gözetilemez." şeklinde kamu örgütlerinde işe girmenin esasları belirtilmiştir. Bu maddeye göre kamu hizmetine girişte **eşitlik, serbestlik, görevin gerektirdiği niteliklerden başka niteliklerin aranmaması** olmak üzere üç temel ilkeye yer verilmektedir (Şen, 1995: 81-82). Buna göre liyakat; kamu hizmetlerine alınmada ve yükselmelerde, partizanlığı ve kayırmacılığı önleyen ve kamu görevlilerinin tarafsızlığını amaçlayan bir ilke olduğu görülür. Konumuzla ilgisi bakımından, görevin gerektirdiği niteliklerden başka niteliklerin aranmaması ilkesi açısından kamu yönetimindeki uygulamaları incelediğimizde bu ilkeyle çelişen durumlara rastlanmaktadır. Memurluk sınavlarında işle ilgili olmayan genel kültür sorularının bulunması bu ilkeyle çelişen tipik bir örnektir. Uygulamada yasal düzenlemelerin aksine liyakat sistemi görüntüsü altında kayırma sistemini andıran bir yol izlendiği görülür. Hükümet değişikliklerinde, müsteşarlar, genel müdürler, daire başkanları, valiler, emniyet müdürleri ve elçiler değişmekte; bu değişiklikler bürokrasinin orta ve alt kademelerine kadar uzanmaktadır (Eryılmaz, 1993: 88). İşgörenler liyakat sisteminin gerektirdiği ilkelere göre değil siyasi görüşüne göre istihdam edildiği görülmektedir. Ülkemizdeki bu uygulamayı kayırmacılık sisteminden ayıran en önemli yönü memur güvenliğidir. İşgörenin görevi yer,

statüsü değiştirilebilmekte ancak görevine son verilememektedir. kamu görevlileri yasada belirtilen suçları işlemediği ve bu suçu belgelenmediği sürece görevine son verilemez.

Devlet Memurları Kanunu, memurluğa atacaklarda aranacak nitelikleri **genel** ve **özel** olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Md.48/a). Genel nitelikler, vatandaşlık, yaş, temel eğitim, askerlik ve sağlık, özel nitelikler ise daha çok kişinin atanacağı görev için gerekli eğitim nitelikleriyle ilgilidir (Md.48/b). Uygulamada kurumlar, birçok görev için öğrenim koşulunu "genel" nitelikler arasında değerlendirmektedir. Örneğin lise ve dengi okul mezunu olmak ya da yüksek öğrenim görmüş olmak gibi öğrenim koşulları genel nitelik göstermektedir. Genel öğrenim şartının aranması çeşitli olumsuzluklara neden olmaktadır. Yüksek öğrenim görmüş olmak gibi genel bir niteliğin arandığı bir işe, atanılacak kadronun gerektirdiği eğitimle, eğitimi tamamen farklı olan kimselerin sınavı kazanabilmeleri söz konusudur. Örneğin inşaat mühendisinin vergi yoklama memuru, eczacının tahakkuk memuru olarak istihdamı gibi eğitim-istihdam çelişkesine sıkça rastlanmaktadır. Şen'in 1992'de "Türk Kamu Yönetiminde Eğitim-İstihdam İlişkesi" adlı çalışmasında, fakültelerin belli bölümlerinden mezun olanların %33,84'ü eğitimlerinin çalıştığı işe uygun olduğunu, %66,16'sı ise kısmen veya tamamen uygun olmadığını belirttikleri ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada da eğitim- istihdam çelişkesinin varlığı ortaya çıkmaktadır. İşgören nitelikleri açısından, kamu örgütlerinde çalışanların yaptıkları işle eğitim gördükleri alan arasında doğrudan bir ilişki ve uyum bulunmamaktadır. Böyle bir uygulama verimin düşmesine, kişide doyumsuzluğa neden olmaktadır. Ayrıca istihdam

açısından, okul, fakülte, bölüm veya anabilim dalı temeline dayalı eğitim anlamını yitirmektedir. Bu araştırmada, personelin önemli bir oranı, gördükleri eğitimin altında eğitim gerektiren bir işte çalıştırıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da nitelikli işgücünün atıl kapasite ile çalıştırıldığını ve buna bağlı olarak kamu yönetiminin etkinlik ve verimlilik gibi performans geliştirici yapıdan yoksun işlediğini göstermektedir. Ayrıca kamu örgütlerinde yürütülen işlerin büyük bir bölümü, rutin nitelikteki hizmetlerden meydana geldiği anlaşılmaktadır.

Liyakat ilkesinin Türkiye’de tam anlamıyla uygulanabilmesi için; memurluğa giriş sınavlarının merkezi sistem yoluyla yapılarak, uygulanan mevcut kurumsal sistemin kayırma ve sübjektif değerlendirme gibi olumsuzlukların önüne geçilebilir. Atanılacak kadronun gerektirdiği eğitim programını bitirmiş olma koşulu aranmalıdır. Yazılı sınavlarda da atanılacak kadronun niteliğine göre, sadece işle ilgili soruların sorulması, işe en uygun kişinin seçilmesine yardımcı olacaktır. Liyakat sisteminin gerçekleşmesi için her iş ve sınıf için belirli öğrenim koşullarının zorunlu hale getirilmesi gerekir. Örneğin kaymakamın kamu yönetimi mezunu, öğretmenin eğitim fakültesi çıkışlı, maliye müfettişinin, maliye mezunu olması gibi. Türk kamu yönetiminde işe almada liyakat sistemi uygulamaktadır. Ancak siyasal atamalar nedeniyle sistem yozlaşmıştır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, liyakati temel ilke olarak kabul etmesine karşın, memurluğa giriş, terfi, idari kadrolara atama gibi işlemlerde bu ilke ile çelişkili düzenlemeler görülmektedir. Bu nedenle Türk personel rejiminin, liyakat sistemiyle siyasal kayırmacılık sistemi arasında bir yerde olduğu söylenebilir. Türk personel

sisteminin liyakat ilkesine aykırı uygulamalarından biri de yöneticilik görevlerine yapılan atamalardır. Devlet Memurları Kanunu, profesyonel anlamda bir yönetici sınıfını öngörmemiştir. Bu kanunun öngördüğü genel idare hizmetleri sınıfı, büro memurundan genel müdüre kadar her çeşit yönetim, icra ve büro işlerini yürüten işgöreni içine almaktadır. Profesyonel yönetici anlayışını benimseyen kanun, " kurumlar, sağlık ve yardımcı sağlık ve teknik hizmetler, eğitim ve öğretim sınıflarına dahil memurlardan kariyerlerinden yararlanmak istediklerini 2-4. dereceler arasındaki görevlere alt olup kazanılmış hak derecelerinin iki altındaki derecelerden tespit ve ihdas edilmiş kadrolara atayabilirler" hükmüyle idari görevlere atanma usulünü düzenlemiştir (Şen, 1995: 88-92). Uygulamada, yüksek kademe yöneticilik mevkilerine atanmak için (memur olma nitelikleri) temel nitelikler dışında başka bir nitelik aranmadığı görülür. Yüksek kademe yöneticilik mevkilerine atamalarda hükümete geniş takdir yetkisi tanınmıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 254). Bu durum siyasi nitelikli atamaların ağırlıklı olması sonucunu doğurmaktadır. Türk kamu bürokrasisinde, işe alınmada sınav yöntemi kullanılır. Ancak işe almada sınavın gerekli ama yeterli olmadığı sık sık görülür. Sınavın yanında kişisel ve politik ilişkilerin işe alınmada ve yükselmelerde önemli bir etken olduğu sık sık karşılaşılan bir durumdur. Yetenekli ve daha üst düzeyde eğitim görmüş kişiler yerine daha az yetenekli kişilerin kişisel veya politik ilişkileri nedeniyle yükseltildiklerine rastlanır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 83). Türk kamu örgütlerinde siyasal nedenlerle memur kadroları ihtiyaçtan fazla şişirilmesi, yetersiz ve niteliksiz bireylerin kadroları doldurmasına, kadrolarda yığılmalara, işgörenlerin haksız kazanç

elde etmelerine, tembel tembel oturmalarına neden olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 287). Siyasi baskı ve müdahaleler, yetersiz mali haklar işğöreni özel kesime itmektedir. Bu durum kamu yönetiminin nitelikli elemanlarını sürekli kaybetmesine neden olmaktadır. Kamu hizmeti görevlileri daha uygun iş olanakları ve daha yeterli mali olanaklar bulduklarında özel kesime geçmeleri olgusu daha hızlanmışır (Canman ve Öktem, 1995: 35-36). Kamu kesiminde ücretlerin özel kesime oranla daha düşük olması, memur sınıfının satın alma gücünün devamlı erozyona uğraması ve siyasal iktidarların bu konuda yeteri kadar duyarlılık göstermemeleri nitelikli iş gücünün özel kesime kaymasına neden olmaktadır. Siyasal istikrarsızlıklar, siyasal amaçlı uygulamalar, yeterli ücret alamamak gibi durumlardan rahatsız olan nitelikli elemanlar kamu kesiminden özel kesime geçmeyi tercih etmektedirler (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 84). Sonuç olarak niteliği düşük, yaşam boyu iş garantisi arzulayan bireyler kamu örgütlerinde çalışmaktadırlar. Türk kamu kesiminde çalışmak özendiriciliğini kaybetmiştir. Türk kamu bürokrasisi yetenekli elemanlarını sürekli olarak yitirmektedirler. Bu nedenle yeni üniversite mezunları da önce özel kesime yönelebilmektedirler. Kamu örgütlerine alınan elemanlar ise özel kesime giremeyen, nitelikten çok siyasal gücü olanlardan oluşmaktadır. Buna karşılık iş güvencesi arayışı, işsizlik sigortası sisteminin ülkemizde bulunmayışı, işsizlik oranının giderek artması sonucu, zorunlu olarak her işe başvurma çabası, kamu kesiminde aşırı sayıda iş başvurusuna neden olabilmektedir (Öktem, 1991: 112).

"Toplumsal gelişmenin de, çürümenin de temelinde yöneticilerin tavırları yatar." ifadesiyle Mustafa Kemal Atatürk, yöneticinin örgüt açısından önemini vurgulamaktadır. Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi ve amacına ulaşabilmesinde yöneticinin önemli rolü vardır. İdeal olarak nitelenen bir örgüt yeteneksiz yönetici önderliğinde olumsuz, verimsiz çıktılarla kaosa sürüklenebileceği gibi, yetersiz olarak nitelendirilebilen bir sistem ise yeterli ve nitelikli bir yöneticinin önderliğinde verimli, ürüne yönelik, ekonomik çıktılar verebilir. Türkiye 'de yetenekli yöneticilerin yetersizliğinden yakınılmaktadır. Ancak bu yetersizlik, yöneticilerin sayıca yetersizliğinden değil, nitelik yönünden yetersizliği ifade etmektedir. Ülkemizde kamu örgütlerinde üst düzey yönetim kadrolarına talip olan birçok kişi vardır. Fakat etkili, iş başaran, yeterliliğe sahip, gönüllü sorumluluk üstlenebilen, iş yaşantısını yaşamının bir parçası haline getirebilen, çalıştığı örgütle özdeşleşebilen ve daha da önemlisi yöneticilikle ilgili formal eğitim alan yöneticilerin sayıca az olduğu dikkat çekmektedir (Akgün, 1992: 1-2). Son yıllardaki siyasal nitelikli atama ve yer değiştirme olaylarının sıklaşması kamu yöneticisini tedirgin etmektedir. Yönetici geldiği yöneticilik görevlerinde örgütle kaynaşmasını sağlayacak kadar uzun süre kalmamaktadır. Bu durum onun örgüt içi ilişkilerini etkilemektedir. Örgütsel ve kişisel amaç bütünleşmesini tam anlamıyla gerçekleştirememektedir. Yönetici çoğu kez örgütün başında uzun süre kalmadığı için, kalamayacağını da bildiği için örgütte üretimin artırılması için gerekli girişimlere zaman ve istek bulamamaktadır. Bu yüzden yöneticinin üretime ve insana dönük yanları zayıf kalmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 188). Türkiye 'de yöneticilerin yetiştirilmesi sorunu üzerinde

açık ve belirli bir politika geliştirilmemiştir. Oysa kamu örgütlerindeki yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerine göre eğitilmeleri, insangücü politikasının uygulanabilmesi için gereklidir. Kamu kesiminde diğer sorunların yanında, yöneticilerin büyük çoğunluğunun yönetim alanında eğitim görmemiş olmaları verimsizliğe ve ciddi sorunlara neden olmaktadır. Gerçekçi bir eğitim Türk yönetiminin daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayacağı gibi yönetimin çeşitli siyasal etkilerden uzakta ve yansız bir biçimde hizmet görmesi sonucunu da getirecektir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 253). Ülker'in (1997: 53-54) Bolu ilinde kamu görevlileri üzerinde yaptığı araştırmaya göre; sıkı bir sıradizini ile örgütlenen kamu yönetimi, karar almada katılımsız; yetki aktarmada ise isteksiz bir görünüm içinde olduğu belirtilmektedir. Gerek işe alınmada gerekse yükselmelerde yeterlik ilkesinin yeterince işlemediğini, bu nedenle, yönetici ve işgören konumlarının, yetersiz kişilerce kolaylıkla ele geçirilebileceği ileri sürülmektedir. Birçok yönetici kendi varlıklarını yasallaştırmak istercesine çok sayıda kağıda imza atmayı, yetki devretmemeyi, ayrıntılarda bile karar vermeyi önemli saymaktadırlar. Bütün bu davranışlar yöneticilerimizin yetersiz olmalarından ve güvensizliklerini bastırma gereğini duymalarından kaynaklanıyor olabileceğini düşündürmektedir. Ereğli Kömür İşletmelerinde yapılan bir araştırmada, alt düzeydeki müdürler yönetsel konumda bulunan kişilerin niteliğe ilişkin iş ölçütlerine sahip olmadıklarından üstlerinin gözünde iyi olmaya çalıştıkları ve çok bağımlı oldukları ortaya konmuştur. Bu bağımlılığın, kendini yönlendirmeye ve nesnel iş başarımından çok dalkavukluk ve sadakat yoluyla üstünü memnun etmeye ağırlık veren, daha çok kişiselleşmiş

ilişkilerde kendini gösterdiği belirtilmektedir. Yine Türkiye'de bir süre çeşitli kamu kuruluşlarında uzman ve danışman olarak çalışmış olan Amerikalı Richard Podol, Türk yöneticisinin kişisel özelliklerinin; inisiyatifi olmaması, son derece merkezci olması, resmi gizliliğin anlamını bilmemesi, bilgi alışverişinin yetersiz olması, statükocu olması şeklinde belirginleştiğini dile getirmektedir. Podol'a göre Türk yöneticisinin teknik eğitimi eksiktir. Yöneticilik eğitimine de yeterince önem verilmemiştir. (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 181-183). Bu bağlamda yöneticilik eğitimine yeterince önem verilmelidir. Özellikle orta düzey yöneticilerinin yetiştirilmelerine gereken ağırlık ve önem verilmelidir. Yönetimin çeşitli alanlarına uzman yetiştirilmelidir.

İşin gerektirdiği nitelik ve sayıda elemanı almada en önemli işlem istekliler arasından seçme işleminin yapılmasıdır. Seçme yöntemleri arasından en yaygın kullanılanı sınavdır. İstekliler arasından seçme yöntemi olarak sınavın kullanılması özellikle kamu yönetiminde önemlidir. Çünkü kamu hizmetine eleman almada devletin eşitlik ilkesine uyması zorunluluğu söz konusudur. Yani kamu hizmetine girişte hiç bir kimse ya da gruba herhangi bir ayrıcalık tanınmamalıdır. Kamu görevlisi olabilme belirli nitelikleri taşıyan herkese açık olmak gerekir. Belirli nitelikleri saptamak ve benzer nitelikleri taşıyanlar arasından en iyilerini seçmek ise ancak sınavlar aracılığı ile olanaklıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 292).

Eğitim Yönetimi Örgütlerinde Çalışan İşgörenlerin Nitelikleri

Eğitim yönetimi örgütlerinin bir alt sistemi olan okulun iç yapısında yer alan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel okul yönetiminde rol oynayan iç öğelerdir. Bu iç öğelerden yönetici ve öğretmen, okul yapısı içinde daha çok mesleksi bir nitelik göstermektedirler. Ve bu kişiler genel bir uzmanlık birikimine sahiptirler. Eğitim yönetimi örgütlerinde çalışan işgörenlerden öğretmen ve yöneticinin diğer örgütlerde çalışan işgörenlerden farklı niteliklere sahip olduğu sayılısı ile burada yönetici ve öğretmenlerin nitelikleri üzerinde durulmaktadır. Çünkü eğitim yönetimi örgütlerindeki yardımcı hizmetler sınıfının seçilmesi, illerde valiler tarafından yapılmaktadır. Bu personelin seçiminde Devlet Memurları Kanunu'nun diğer kurum memurları için öngördüğünden farklı, özel koşullar aranmamaktadır. Oysa eğitim gibi her tür etkiye açık bir etkinliğin gerçekleştiği okul denilen kritik eğitim örgütünün tüm çalışanlarının özel bir itina ile seçilmesi gerekmektedir. Gereken itinanın gösterilmemesi, eğitim ortamında bu personelin önemini yeterince anlaşılmadığını düşündürmektedir (Açıklan, 1994b: 239). Eğitim yöneticilerinin niteliklerini incelediğimizde; okul yöneticisi hem sıradizinsel yapıdan gelen bürokratik yetkiye, hem de mesleki bilgi ve beceriden gelen teknik yetkiye sahiptir. Yetkinin bu iki temeline göre, okul yöneticisinin bağlılığı örgütü ile mesleği arasında parçalanır. Bu parçalanmanın derecesini, örgütün hacmi ve teknik uzmanlaşma belirler. Okulun gerçekleştirmeye çalıştığı örgütsel amaçları ile toplumun eğitim amaçları çoğu zaman uyumlu olmadığından, okul yöneticisi tarafsız bir

teknisyen olarak kalmakta ve o şekilde hizmet etmektedir. Çünkü okulun amaçlarından ödün vermeden okul ile çevre arasında denge kurmak durumundadır. Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri durumundadır. Yönetici okula ilk atandığı zaman formal yetkiden güç alan bir statü lideridir. Daha sonra okuldaki iç öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse doğal lider statüsüne sahip olacaktır. Okul yöneticisinin başlangıçta sahip olduğu statünün verdiği formal yetkinin sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki, yöneticinin etrafında bulunan gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Okul denilen örgütün informal yani, formal yanından ağır olması nedeniyle sosyal yetkinin önemi büyüktür. Yöneticinin yönetim alanındaki bilgi ve becerisi de, ona teknik yetki sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki iç ve dış unsurları, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir. Bunu yaparken, sosyal bir sistem olan okul örgütünün birey ve kurum boyutlarını da dengede tutabilmesi, yöneticinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle yöneticinin yönetim alanında olduğu kadar davranış bilimleri konusunda da yetişmiş olması beklenir. Okul yöneticisi aynı zamanda, okuldaki en büyük grubu oluşturan öğrencilere en yakın statü lideridir. Okul yöneticisi ile öğrenci arasındaki ilişkinin niteliği çevrenin eğitim-öğretim anlayışına göre değişir. Modern ve demokratik toplum ve çevrelerde bu ilişkinin arkadaşlık niteliğinde olması beklenir. Otoritenin baskın olduğu taşra ve tutucu çevrelerde ise yöneticinin disiplinci olması, otoriter davranması istenir. Bundan dolayı

yönetici okulun bulunduğu çevrenin bu özelliklerini dikkate alması gerekir. Yönetici, okulun içinde ve dışında birçok gruplara karşı formal ve informal olarak sorumlu olduğundan, yeterince bağımsız değildir. Yine eğitimle ilgili kanun ve yönetmelikler yöneticinin liderlik tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Merkezden yönetilmeyen bir eğitim örgütünde yöneticinin informal bir lider gibi davranabilme olanakları daha fazladır. Buna karşılık merkezden yönetimde yönetici daha çok formal bir lider olarak davranmak durumundadır. Oysa arzulanan ve doğru olanı, formal ve informal liderliğin aynı kişi üzerinde birleşmesidir. Yöneticinin önemli görevlerinden birisi olan eğitim liderliğini yerine getirebilmesi için iç ve dış unsurlar üzerinde etki ve yetki yaratması gerekir. Bu da ancak formal ve informal liderliğin ikisini de kendi kişiliğinde birleştirmesi ile olasıdır. Bunun yanında, yönetici, farklı beklentilere sahip grupları dengede tutabilmesi için yöneticilik makamı okulun iletişim ve koordinasyon merkezi gibi çalışmalıdır. Araştırmalar, iletişimde başarılı yöneticilerin daha etkili olduğunu göstermektedir (Bursalıoğlu, 1987: 65-68). Bu nedenle yöneticinin etkili bir iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir. Türk Eğitim Sisteminde henüz öğretmen ve okul yöneticiliği statüleri birbirinden pek farklı olarak kabul edilmemektedir. Yöneticilik ve öğretmenlik statüleri birbirine karışmaktadır. Birçok okul yöneticileri aynı zamanlarda ve makamda oynamak zorunda oldukları öğretmenlik ve yöneticilik rollerini birbirinden kesin olarak ayıramamaktadırlar (Bursalıoğlu, 1987: 75). Okul yöneticileri merkezi yönetim (bakanlık) tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kesiminin okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri

olmadan atanması, teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir (Taymaz, 1995: 16). Eğitim örgütlerindeki üst ve orta kademe yöneticileri aynı zamanda öğretmen olarak görev yapmaları nedeniyle az zamana sahiptirler. Yönetimsel etkinliklere fazla zaman ayıramamaktadırlar. Bu durum yöneticinin hem kendisini hem de örgütü geliştirmesini engellemektedir. Eğitim yöneticiliği dünyada ayrı bir meslek iken, Türk Eğitim Sisteminde yöneticilik görevleri, eğitim yöneticiliği ile ilgili formal bir eğitim programından geçirilmeden, asıl mesleği öğretmenlik olanlara verilmektedir. İyi öğretmenin iyi yönetici olacağı sayılı yönetici atamalarında etkisini sürdürmektedir. Öğretmenlikten gelen eğitim yöneticisinin var olan öğretmenlik-yöneticilik deneyiminin ve meslek bilgisinin eğitim alanını bütünüyle kapsadığı yanlışlığı söz konusudur (Açıkalın, 1994b: 231). Bunun yanında yönetici atamalarında siyasal ve ideolojik tercihlere öncelik verilmesi, yöneticilerin niteliğini düşürmekte ve yöneticilerin partizanca davranmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda yöneticilikte bilgi, beceri, yeterlik gibi nitelikler arka plana itilmiştir. Yeterli olmayan kişiler koltuklarını, yöneticilik statülerini kaybetmemek için siyasal iktidarların piyonu haline gelmişlerdir. Her siyasal iktidar değişimi yöneticilerin değişimini de beraberinde getirmektedir. Bu durum yönetim görevlerine gelenlerin, görevlerini tam öğrenmeden değiştirilmelerine; örgütsel ve yönetimsel sorunlara neden olmaktadır. Türk Eğitim Sistemi, "meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışından dolayı bir bakıma amatörler tarafından yönetile gelmektedir. Eğitim yöneticilerimiz yöneticilik bilgileri açısından yetersizdirler. Başka bir ifadeyle yönetici atamalarında ve görevde yükselmelerde siyasal ve ideolojik tercihler ön

plandadır. Bu nedenle doğruluk, dürüstlük, örgüte bağlılık gibi kişisel niteliklerle, bilgi, beceri, yetenek gibi yönetsel yeterlikler dikkate alınmamaktadır. Partizanca tutumlar nedeniyle yöneticiler görev güvencesinden yoksundurlar. Bütün bunlar eğitim yöneticileri arasında meslek bilincinin oluşmasını ve gelişmesini engellemektedir (Kaya, 1993: 117-119). Buna karşılık okul yöneticisinin sahip olması gereken niteliklerden birisi siyasal bakımdan tarafsız olmasıdır. Yöneticinin en önemli sorumluluklarından birisi siyasal bakımdan tarafsız kalması ve astlarının da bu ilkeye saygılı olmasını sağlamaktır. Eğitim yöneticileri ve öğretmenler vatandaşlar arasında ayırım yapmaksızın hizmet sunmak durumundadır. Eğitim bir kamu hizmeti olmasından dolayı tüm vatandaşlara eşit olarak sunulması gereklidir. Ancak ülkemizde yönetim görevinde bulunanların siyasal tarafsızlık ilkesini yaraladıkları görülmektedir. Okulda verilen hizmetlerin nitelikli olması, eğitimsel amaçların etkili bir şekilde gerçekleşmesi büyük ölçüde yöneticinin yönetsel yeterliğine bağlıdır. Yönetim, politikanın etki alanına girmesi nedeniyle siyasal ayrıcalık yönetsel yeterlikten üstün tutulmaktadır. Oysa kamu yönetiminin her alanında olduğu gibi eğitim yöneticilerinin de siyasal bakımdan tarafsızlığı ülkenin geleceği için son derece önemlidir. Tarafsızlığa dayanmayan atama ve yönetsel kararlar hem eğitim yönetimi örgütlerinde hem de toplumda onarılması güç sorunlara yol açmaktadır (Kaya, 1991: 155-158).

Kurumlaşmış bütün toplumsal etkinlikler içinde eğitim; insanın kesin olarak en önemli unsur olduğu alandır. Eğitimde en önemli olan insan unsuru ise öğretmendir. Eğitim yönetimi örgütlerinde çalışan işgörenlerden önemli

bir bölümünü öğretmenler oluşturmaktadır. Eğitimin kendine özgü özelliğinden dolayı öğretmen unsurunun yerini başka bir şeyle değiştirme olanağı yoktur. Bundan dolayı eğitim kuruluşlarının ve eğitim düzeylerinin gereklerine uygun öğretmen yetiştirilmesinde karşılaşılan temel sorunların çözülmesine öncelik verilmelidir. Çünkü toplumların, üyelerini ülkelerine bağlı, bilgili, beceri sahibi ve uyanık kişiler olarak kazanabilmeleri, yetiştirmiş oldukları öğretmenlerinin statüleri ve nitelikleriyle olasıdır (Kaya, 1993: 114). Öğretmenlerin tutum ve davranışları, öğretimi ve dolayısıyla öğrenciyi etkileyen tüm özellikleri gördükleri eğitime göre şekillendiği ifade edilmektedir. Yani öğretmenin niteliği ile gördükleri eğitimin niteliğinin özdeş olduğu belirtilmektedir. Öğretmenlik; özel bir hizmet öncesi eğitimi gerektiren ve sürekliliği olan bir meslektir. Herhangi bir etkinliğin meslek olarak ifade edilebilmesi için ona ilişkin alan bilgisinin var olması gerekmektedir. Örneğin, bir avukatın hukuka ilişkin alan bilgisine sahip olması gereklidir. Başka bir ifadeyle belli bir meslekteki kişinin genel kültürü yanında sahip olduğu mesleğe ilişkin derin ve engin bilgiye de sahip olması beklenmektedir. Öğretmenlik mesleğinden söz edilebilmesi için ise alan ilgisi ve genel kültürün yanında "kim, niçin, nerede, nasıl öğretmelidir?" sorularını yanıtlayacak **öğretmenlik meslek bilgisinin** olması gerekir. Çünkü bir alana ilişkin bilgiye sahip olmak, onu öğretmek için yeterli değildir. Bilenin sahip olduğu bilgileri örgütlü bir biçimde nasıl öğreteceğini de bilmesi gerekmektedir. Bu da öğretmenlik meslek bilgisine sahip olmakla olanaklıdır. Bir tarih öğretmenini tarihçiden, bir kimya öğretmenini kimyagerden ayıran nitelik öğretmenlik mesleğinde olanların sağlam bir genel kültür ve alan bilgisi

yanında engin ve sağlıklı bir öğretmenlik meslek bilgisine de sahip olmalarıdır (Küçükahmet, 1989: 134-135). Öğretmenlik mesleği, genel kültür ve alan bilgisinin yanında öğretmenlik meslek bilgisi gerektiren bir meslek olmasına karşın Türkiye'de öğrenci sayısındaki artış, siyasal etkiler nedeniyle öğretmen açığı çeşitli kaynaklardan sağlanmaya başlanmıştır. Bu durum öğretmenliğin toplumdaki statüsünü ve niteliğini düşürmüştür. Eğitim tarihimizde öğretmen olabilmek için sadece okuma-yazma koşulunun arandığı dönemler olmuştur. 1950'lerde ortaokul mezunları, 1960'larda lise mezunları öğretmen olarak görevlendirilmişlerdir. Kaymakam, doktor, avukat, askeri birimlerde görev yapan çeşitli rütbelerden kişiler gibi değişik meslek mensupları her zaman öğretmen olarak ortaokul ve lise sınıflarına girebilmişlerdir. Mektupla çeşitli branşlarda öğretmen yetiştirilmiştir. Yine yaykur yoluyla binlerce öğretmen yetiştirilmiştir (Kaya, 1993: 114-115). Daha önceleri değişik alanlarda yetişen kişilerin öğretmenlik yapabilmeleri için pedagojik formasyondan geçme koşulu aranmaktaydı. Ancak 1996'da atanan öğretmenlerde bu koşul kaldırılmıştır. Ziraat mühendisi, veteriner, işletme mezunu gibi öğretmenlikle ilişkisi olmayan değişik alanlarda yetişmiş kişiler öğretmenlik meslek bilgisi almadan öğretmen olarak atanmışlardır. Sonuç olarak eğitim işgöreninin niteliği giderek düşmekte, bu da eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim sistemine yeni giren öğretmenler için adaylık süresi belirlenmiştir. Adaylık uygulamasının iki amacı vardır. Amaçlardan biri seçme sürecinde yapılmış olası hataların bu süre içinde belirlenmesi ve düzeltilmesidir. Diğeri ise hizmet öncesi eğitimin yeterince

gerçekleştiremediği eğitim ortamına uyumun sağlanmasıdır. Adaylık süresi, yeterli görev ve meslek deneyimine sahip öğretmenler aracılığı ile yönetimin gözetiminde öğretmenin usta çırak ilişkisi içinde yetiştirileceği biçiminde düzenlenmiştir. Ancak bu düzenlemeler biçimsel ve etkisiz düzenlemelerden öteye gitmediği, söz konusu amaçları gerçekleştirmediği kanısı yaygındır. Buna karşılık okul yöneticisinin tutumu, okulun iklimi , okulda görev yapan öğretmenlerin nitelikleri, sisteme yeni giren, öğretmenlerin mesleğe ve örgüte uyumları ve iş alışkanlıklarını edinmelerinde önemli rol oynamaktadır (Açıkalın, 1994a: 240). Bu, yakın zamanlarda atanan öğretmenlik meslek bilgisinden yoksun öğretmenlerin yetişmelerine de önemli katkılar sağlayabilir. Öğretmenin okul kültürünü benimsemesi ve mesleği ile bütünleşmesini kolaylaştırabilir.

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Çünkü okulun hammaddesinin işlenmesinde doğrudan görevlendirilmiş kişidir. Öğretmen, öğrenciyle yüz yüze gelen, onu doğrudan etkileyebilen önemli bir güç merkezidir. Öğretmenleri işgören olarak diğer örgütlerdeki güç merkezlerinden ayıran en önemli farklılık, insanı doğrudan etkileme gücüne sahip olan bir görevde bulunmalarından kaynaklanmaktadır (Toprakçı, 1994: 56-57). Okul örgütünün ürünü, bireyler için yapılmış bir şeyler değil, bireylerin kendileri -öğrenciler- dir. Bu ürünün işlenmesinden sorumlu kişi öğretmendir. Öğretmenler ideal okul ortamında öğrenme çevresinin yöneticisidir. Öğrenme etkinliklerinin içinde rol oynayan etkenlerden en önemlisidir. Öğretmenin kişilik özellikleri, öğrenme etkinliklerinin yöneticisi olarak yeterliği, öğrenme sürecini izleme ve ders

vermedeki becerisi, özgeçmişi, öğrenci ve diğer bireylerle ilişkileri sınıftaki çalışmasını ve başarısını etkiler (Aydın, 1993: 39). Öğretmenin niteliklerini incelediğimizde genel kültür, alan bilgisi ve öğretmenlik meslek bilgisi yanında başka özelliklere de sahip olması beklenmektedir. Araştırmalara göre öğretmenin kişiliğinin öğrenci üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve sınıftaki en önemli değişkenin öğretmenin kişiliği olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin eğitsel yönleriyle kişiliklerinin birbiriyle yakından ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Öğretmenin ne yaptığı değil onun gerçekten ne olduğu kendisinin eğitsel yönünü belirlemektedir. Öğretmenin tutumları, davranışları, ilgileri, gereksinimleri, değerleri gibi özellikleri onun kişiliğini oluşturur. Bu özelliklerin her biri öğrenci üzerinde etkili olmaktadır (Küçükahmet, 1989: 129-130). Öğretmenin dersine hazırlıklı gelmesi, istekli ve gayretli olması öğrenciyi de bu yönde güdülemesi beklenir. Öğretmenin sabırlı hoşgörülü, anlayışlı, gelişmeleri izleyen, bilgili, yaratıcı ve yeniliklere uyabilen esnek bir kişiliğe sahip olması beklenir. Ses tonu, davranışı, giyinişi, konuşma tarzı, jest ve mimikleriyle öğrencileri etkileyebilmelidir. Öğretim süreci içerisinde çeşitli yöntem ve teknikleri birlikte kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Öğretmen etkili bir sınıf yönetiminin dönümcül ögesidir. Sınıftaki öğelerin bütünleştiricisi ve bir ölçüye kadar da belirleyicisidir. Etkili bir sınıf yöneticisi olan öğretmenin, sınıf kural ve süreçlerini belirleyip öğrencilere öğretmesi, öğretimi düzenleyip sürdürmesi, öğrencilerin beklenen yönde davranmalarını sağlaması beklenir. Bu da öğretmenin mesleğine karşı olumlu bir tutum içinde olması ve alanında yeterli olmasıyla olasıdır (Başar, 1994: 18). Öğretmenin sahip olması gereken nitelikler onun rolünü gerektiği gibi yerine

getirmesini sağlar. Öğretmenin rolünü, sahip olduğu nitelikler yanında beklentileri de etkiler. Öğretmenlerin, yöneticiler, öğrenciler, ana-baba, çevre, toplum ve devletten beklentileri rollerini etkiler. Aynı zamanda bu grupların öğretmenden beklentileri de onun rolünü etkiler. Öğretmenin rolü çeşitli alt rollerin bileşiminden oluşur. Bunlar çevre ve okuldaki rolleri olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Genellikle, öğretmenin hem çevre kalkınması eylemlerine katılması, hem de çevredeki diğer bireylerden farklı (sosyolojik bir yabancı gibi) yaşaması beklenir. Öğretmenin, eğitim aracılığıyla insanı doğrudan etkileyen -etkilemesi beklenen- bir güce sahip olması nedeniyle çevredeki diğer bireylerden farklı yaşaması, tarafsız davranması ve kutsal bir imaj olarak görülmesi arzulanmaktadır. Böyle davranmazsa çevre ile senli benli olacağı ve etkisini kaybedeceği düşünülmektedir. Öğretmenin sosyal bir devrimci olarak kendisini bir kamu hizmeti olan mesleğine adanması ve ahlâk ölçülerini koruması beklenir. Öğretmenin okuldaki rollerinin içinde en önemlisi ise bilgi yayıcılığıdır. Bu rolüyle öğrencilerinde toplum tarafından değer verilen değişimleri meydana getirir. Öğretmenin bilgi yayıcılık rolünün yanında disiplinlilik, yargıçlık, liderlik ve sırdaşlık gibi rolleri de vardır. Bu rolleri bazen birbiriyle çatışır (Bursalıoğlu, 1987: 70). Örneğin, disiplinlilik, yargıçlık rolleri ile sırdaşlık rolü, çevre kalkınmasına katılması ile sosyolojik bir yabancı olarak yaşamasının istenmesi birbiriyle çatışan rollerdir. Öğretmen etrafındaki yetişkinlerle ilişkilerinde bazen lider bazen lideri izleyen durumundadır. Fakat bu okuldaki yöneticinin liderlik tutumuna bağlıdır. Öğretmenler uzman olmaları nedeniyle birçok konuda takdir haklarını kullanmaları sonucunu doğurmaktadır. Öğretmenlik mesleğini, diğer

memurluk mesleklerinden ayıran bir nokta da çalışma koşullarının o uğraşlardan farklı "**zor bir meslek olmasıdır**". Diğer memurların iş saatleri dışında, görevleri ile ilgili bir çalışmaları söz konusu olmamasına karşın öğretmenlikte bu zorunludur. Örneğin, derse hazırlıklı gelmesi, sınav kağıtlarını okuması gerekir. Yine memur yılın herhangi bir zamanında yıllık izin alabilir. Ancak öğretmen için bu uygulama olası değildir (Açıkalın, 1994a: 242).

İşgören Nitelikleri Açısından Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin

Karşılaştırılması

Türk kamu yönetimi liyakat sistemine dayanmaktadır. Kamu örgütlerinde işe girme, Devlet Memurları Kanunu (D.M.K.)'na göre; eşitlik, serbestlik ve görevin gerektirdiği niteliklerden başka niteliklerin aranmaması olmak üzere üç temel ilkeye dayanmaktadır. Ancak uygulamada yasal düzenlemelerin aksine liyakat sistemi görüntüsü altında kayırma sistemini andıran bir yol izlendiği görülür. Çünkü hükümet değişikliklerinde, üst kademe yöneticilerinden alt kademe yöneticilerine kadar uzanan bir kadro değişikliği görülür. İşgörenler liyakat sisteminin gerektirdiği ilkelere göre değil, siyasi görüşüne göre istihdam edildiği görülmektedir. Bu durum kamu yönetimi ile eğitim yönetiminde görülen ortak bir özelliktir.

Türk personel sisteminde liyakat ilkesine aykırı uygulamalardan biri de yöneticilik görevlerine yapılan atamalardır. D.M.K., profesyonel anlamda bir yönetici sınıfını öngörmemiştir. Bu kanunun öngördüğü genel idare hizmetleri sınıfı, büro memurundan genel müdüre kadar her çeşit yönetim, icra ve büro

işlerini yürüten işgöreni kapsamaktadır. Sağlık, ve yardımcı sağlık, teknik hizmetler, eğitim-öğretim sınıflarına ait memurların kariyerlerinden yararlanarak yönetici atamaları yapılmaktadır. Uygulamada, yüksek kademe yöneticilik mevkilerine atanmak için temel nitelikler (memur olma nitelikleri) dışında başka bir nitelik aranmadığı görülür. Gerek kamu yönetiminde gerekse eğitim yönetiminde, yöneticilerin büyük bir bölümü yöneticilikle ilgili formal eğitimden yoksundur. Kamu kesiminde yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetim alanında eğitim görmemiş olmaları verimsizliğe ve ciddi sorunlara neden olmaktadır. Türkiye'de nitelik yönünden yeterli yöneticilerin sayısı oldukça azdır. Hem kamu kesiminde hem de eğitim yönetiminde yöneticilik kadrolarına gelmek isteyen birçok kişi vardır. Fakat yeterliliğe sahip, etkili, gönüllü sorumluluk üstlenebilen, iş başaran, iş yaşantısını yaşamının bir parçası haline getirebilen, çalıştığı örgütle özdeşleşebilen ve daha da önemlisi yöneticilikle ilgili formal eğitim alan yöneticilerin sayıca az olduğu dikkat çekmektedir. Tıp, diş hekimliği, hemşirelik, ebelik, mühendislik gibi mesleklerde, bir eğitime ve statüye (yeterliğe) sahip olmadan, bu alanlarda etkinlikte bulunma yasal işlemi ve cezayı gerektirir. Buna karşın toplumun tamamını ilgilendiren kamu yönetimi ile eğitim yönetiminde ise böyle bir nitelik aranmamaktadır. Yöneticilikle ilgili formal bir eğitim almadan, bir doktor başhekim veya sağlık müdürü, bir öğretmen okul müdürü veya milli eğitim müdürü gibi yöneticilik görevlerine getirilmektedir. Bunun yanında alanında yeterli ve başarılı kişilerin yöneticilik görevine getirilmeleri, bu kişileri alanlarına yapacakları katkıdan yoksun bırakmaktadır. Hasta başarılı bir doktordan, öğrenciler iyi bir öğretmenden yoksun kalmaktadır. Ayrıca

yöneticilik alanında yetiştirilmeden bu göreve getirilmeleri ile, hem yöneticisi oldukları örgütü hem de meslekleri yıpratılmaktadır.

Kamu yönetimi ile eğitim yönetimi alanlarında ortak olan diğer bir özellik, yöneticinin geldiği yöneticilik görevlerinde örgütle kaynaşmasını sağlayacak kadar uzun süre kalmamasıdır. Partizanca tutumlar nedeniyle yöneticiler görev güvencesinden yoksundurlar. Siyasal nitelikli atama ve yer değiştirme olayları yöneticiyi tedirgin etmektedir. Yönetici, örgütsel ve kişisel amaç bütünleşmesini tam anlamıyla gerçekleştirememektedir. Yönetici çoğu kez örgütün başında uzun süre kalmadığından, kalamayacağını da bildiği için örgütün verimliliği ile ilgili gerekli girişimlere zaman ve istek bulamamaktadır. Bunun sonucu olarak yöneticinin üretime ve insana dönük yönleri zayıf kalmaktadır.

Gerek kamu yönetiminde gerekse eğitim yönetiminde, yöneticilik görevine getirilenlerin büyük çoğunluğu yönetsel konumda bulunan kişilerin niteliğe ilişkin iş ölçütlerine sahip değildirler. Yöneticilik alanıyla ilgili bilgi ve deneyimden yoksundurlar. Bu durum onları bağımlı yapmakta, bir profesyonel gibi davranmalarını engellemektedir. Yönetici, alanının uzmanı olmaktan çok siyasi iktidarların piyonu durumuna gelmektedir. Yetersiz yönetici, yöneticilik konumunu ve koltuğunu kaybetmemek için bağımlı davranmaktadır.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, sırasıyla, araştırmanın bir özeti yapılmakta, karşılaştırma sonucu ulaşılan bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Özet ve Yargılar

"Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması" konulu bu araştırmada, "amaç, amacı gerçekleştirirken yapılan etkinlikler, bu etkinliklerin değerlendirilebilme biçimi ve işgören nitelikleri açılarından Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır, benzerlik ve farklılıklar nelerdir?" sorusunun yanıtlanması amaçlanmıştır. Buna göre araştırma sorunu dört alt soruna ayrılmış ve her bir alt soruna kamu yönetimi ile eğitim yönetimi açılarından yanıtlar verilmiştir.

Araştırmanın yöntemi betimsel yöntemdir. Araştırma raporunun yazımında alt sorunlar bazında önce "kamu yönetimi" ile "eğitim yönetimine"

ilişkin bulgular ve yorumlar ortaya konmuş ve daha sonra bu bulgu ve yorumlara dayalı olarak bir karşılaştırmaya gidilmiştir.

Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- 1- Eğitim yönetimi, genel kamu yönetiminin bir parçasıdır.
- 2- Eğitim yönetimi kamu yönetiminin olumlu ve olumsuz özelliklerini ve karakterini yansıtır.
- 3- Eğitim yönetimi alanında da kuramsal ve yasal düzeyde, genel kamu yönetiminin felsefesi ve politikası geçerlidir.
- 4- Genel kamu yönetimi ve yöneticiliği ile eğitim yönetimi ve yöneticiliği arasında organik ilişkiler vardır.
- 5- Gerek eğitim yönetim örgütleri gerekse kamu yönetimi örgütleri tekeli bir nitelik taşır. Yarışma kuralları işlemez.
- 6- Hem eğitim yönetiminde hem de kamu yönetiminde hizmetlerin aksatılmadan sunulması zorunluluğu vardır. Hizmetlerin sunulması süreklilik göstermektedir.

- 7- Eğitim yönetimi ile kamu yönetimi örgütlerinin yönetim biçimi merkezidir.
- 8- Türk kamu yönetimi yasal olarak liyakat sistemine dayanmasına karşın uygulamada kayırmacılık sisteminin etkileri görülmektedir.
- 9- Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi örgütlerinde yöneticilerin ve işgörenlerin nitelikleri buldukları konumlarıyla denk değildir.
- 10- Eğitim yönetimi ile kamu yönetimi örgütlerinde yönetim, hizmetlerin gerektirdiği ölçüde özerkliğe sahip değildir.
- 11- Gerek eğitim yönetiminde gerekse kamu yönetiminde kullanılan değerlendirme ölçüt ve araçları amaca tam olarak hizmet etmemektedir.
- 12- Kamu yönetimi örgütlerinin büyük çoğunluğu eğitime oranla daha kısa dönemde gerçekleşecek amaçlara yönelmiştir. Kamu yönetimi örgütleri eğitime oranla daha ivedi nitelikteki hizmetleri sunma işlevlerine sahiptir.
- 13- Eğitim kurumlarında amaçları herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmayacak ölçüde soyut ve belirsizdir.

14- Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi örgütleri performans geliştirici yapıdan yoksun işlemektedir.

15- Hem eğitim yönetimi hem de kamu yönetimi örgütlerinde yapılan denetimler biçimsel olmaktan öteye gidememektedir.

16- Eğitim yönetimi örgütleri diğer toplumsal kurumlarla içten ve sürekli bir dayanışma içinde olmak durumundadır.

Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler “uygulamacılar için öneriler” ve “araştırmacılar için öneriler” biçiminde düzenlenmiştir.

Uygulamacılar İçin Öneriler

1- Hizmet kuruluşlarının gereksinimi, yönetsel görevleri sistematik bir şekilde gerçekleştirebilecek, performans ve sonuçlar doğrultusunda hem kendilerini hem de buldukları kuruluşları amaçlı bir şekilde yönlendirebilecek elemanlara gereksinim vardır. Bu niteliklere sahip yöneticiler yetiştirilmelidir.

2- Eğitim örgütleri ile kamu örgütlerinde görev alacak yöneticilerin, yöneticilik alanına ilişkin temel ve köklü bilgiler ile donanık bir şekilde eğitilmeleri hedeflenmelidir.

3- Eğitim yönetimi ile kamu yönetimi örgütlerinde gerçekleştirilmeye çalışılan amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiğini ölçebilmek için amaçların açık ve ölçülebilir nitelikte olmasının yanında her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi temel unsurların bulunmasına da özen gösterilmelidir.

4- Eğitim yönetimi örgütleri ile kamu yönetimi örgütleri amaçlarını tam anlamıyla gerçekleştirecek biçimde özerk bir yapıya kavuşturulmalıdır.

5- Hem eğitim yönetimi örgütlerinde hem de kamu yönetimi örgütlerinde hizmeti almada nesnel ölçütler belirlenerek objektif bir uygulama sağlanmalıdır. İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip işgöreni seçecek bir sınav sistemi geliştirilmelidir.

6- Eğitim yönetimi ile kamu yönetimi örgütlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt ve araçların amaca tam olarak hizmet verecek biçimde geliştirilmelidir. Yanlı değerlendirme ve

yorumları önleyici açık ve net ifadeleri içermelidir. Özdenetimi sağlayıcı bir değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.

7- Bilgi ile korku birbirine taban tabana zıt olduklarından eğitim yönetimi örgütleri yapı yönünden daha esnek ve demokratik olmalıdır. Eğitim yöneticisi de daha fazla liderlik ruhuna sahip olmalıdır:

8- Hem eğitim yönetimi hem de kamu yönetimi örgütlerinde denetimler sırasında denetmenler rehberlik ve yöneltme işini de yapmalıdırlar.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi örgütleri yöneticileri varolan yeterlilikleri açısından karşılaştırılmalıdır.
2. Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi örgütleri yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikleri belirlemeyi amaçlayan araştırmalar yapılmalıdır.
3. Gerek eğitim yönetiminde gerekse kamu yönetiminde kullanılan değerlendirme ölçüt ve araçlarının neden amaca tam olarak hizmet etmediği araştırılmalıdır.

4. Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi örgütlerinin performans geliştirici yapıdan yoksun işleme nedenleri araştırılmalıdır.
5. Eğitim kurumlarında amaçların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmayacak ölçüde soyut ve belirsiz olmasının örgütsel eylemlere nasıl yansıdığı araştırılmalıdır.
6. Eğitim yönetimi ile kamu yönetimi örgütlerinin yönetim biçiminin merkezi olmasının, örgütsel uygulamalar açısından ne gibi avantaj ve dezavantajlar doğurduğu araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıklalın, Aytaç **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**.
Ankara: PEGEM Yayın No: 7. 1994(a)
- Açıklalın, Aytaç **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara:
PEGEM Yayın No: 10. 1994(b)
- Akgün, Ahmet. **Sağlık Yöneticilerinin Yönetmel Davranışları ve Eğitimlerine İlişkin Bir Değerlendirme**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu. 1992
- Aktan, Tahir . **Kamu İdaresi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 43. 1997
- Alpar, Erol "Yönetim Hukukunun Genel İlkeleri" **Türk İdare Dergisi**. Ankara: İçişleri Bakanlığı, Sayı: 384, Eylül, 1989. s. 101-159.
- Aydın, Hakan Kamu Kuruluşlarının Kuruluş Çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1989
- Aydın, Mustafa **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Basın ve Yayın. 1994
- Aydın, Mustafa **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Genişletilmiş 3. Baskı. Ankara: PEGEM Yayın No: 4, 1993
- Baransel, Atilla **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. Cilt: 1.İstanbul: Fatih Matbaası, 1979
- Başar, Hüseyin **Sınıf Yönetimi**. Ankara: Şafak Matbaacılık. 1994

Başaran, İbrahim Ethem **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül yayınevi. 1983

----- . **Yönetime Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135. 1984

----- . **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi. 1989

----- . **Eğitime Giriş**. Ankara: Kadıoğlu Matbaası. 1994

Bursalıoğlu, Ziya **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayın No:9. 1994

----- . **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 154. 1987

Canman, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİE Yayınları No: 252. 1993

Canman, Doğan ve M. Kemal Öktem ("Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsan Gücü Planlaması", **Amme İdaresi Dergisi**. Ankara: TODAİE Yayını, Cilt No: 25, Sayı: 4, 1994 s. 31-55.

Cem, Cemil **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri**. Ankara: TODAİE Yayınları No: 153. Sevinç Matbaası, Yayınlanmamış Doktora Tezi. 1976

Çevikbaş, Rafet "Türk Kamu Yönetiminde Personel Rejimi ve Uygulama Süreci", **Amme İdaresi Dergisi**. Ankara: TODAİE Yayını, Cilt No: 28, Sayı: 2, Haziran, 1995 s. 51-80.

Çırakman, Birsen "Kamu Hizmeti", **Amme İdaresi Dergisi**. Ankara:
TODAE Yayını, Cilt No: 9, Sayı: 4, Aralık, 1976 s. 75-95.

Dewey, John (Çev. M. Salih Otaran) **Demokrasi ve Eğitim**. İstanbul: Başarı
Yayıncılık. 1996

Diñer, Nabi ve Turan Ersoy "Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme
Çalışmaları İle İlgili Bir Değerlendirme", **Amme İdaresi Dergisi**.
Ankara: TODAE Yayını, Cilt No: 7, Sayı: 4, Aralık, 1974. s. 73-92.

Doğrusöz, Halim "Karar Vermede Değerlendirmenin Yeri ve Rolü"
Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu.
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:
147. 1985. s.13-19.

Drucker, Peter F. (Çev. Fatoş Dilber) **Yönetimin Görevleri,
Sorumlulukları, Uygulamaları**. Ankara: ODTÜ. 1994

Eken, Musa "Kamu yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı", **Amme
İdaresi Dergisi**. Ankara: TODAE Yayını, Cilt No: 27, Sayı: 2, Haziran,
1994. s.25-54.

Eren, Gülten "Amaçlara Göre Yönetim Sistemi ve Temel Öğeleri", **Anadolu
Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**. Afyon:
Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 450. 1990

Ergun, Turgay "Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi Gereksinmesi ve
Kamu Yönetimi Araştırma Projesi", **Amme İdaresi Dergisi**. Ankara:
TODAE Yayını, Cilt No: 24, Sayı: 4, Aralık, 1991. s. 11-23.

Ergun, Turgay ve Aykut Polatoğlu **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara:
TODAE Yayını, No:222. 1988

Ertürk, Selahattin **Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara: Orhun Matbaası.
1975

----- **Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara:
Yelkentepe Yayınları No: 4. 1986

Eryılmaz, Bilal "Kamu Bürokrasisinin Denetlenmesinde Yeni Gelişmeler",
Amme İdaresi Dergisi. Ankara: TODAE Yayını, Cilt No: 26, Sayı: 4,
Aralık, 1993. s. 81-106.

Gürkaynak, İpek "Etkiye Dönük Değerlendirme", **Eğitim Yönetiminde
Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu**. Ankara: Ankara
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:147. 1985 s. 37-41

Kaptan, Saim **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara:
Rehber Yayınevi. 1993

Kaya, Yahya Kemal **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki
Uygulama**. Ankara: Bilim Yayınları. 1991

----- **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**.
Ankara: Bilim Yayınları. 1993

Korkut, Hüseyin "Eğitim ve Devlet Politikası", **Eğitim ve Bilim Dergisi**.
Cilt No: 9, Sayı:49, Ankara: Mayıs, 1984. s. 26-30.

Küçükahmet, Leyla **Öğretim İlke ve Yöntemleri**. 3. Baskı. Ankara: Gazi
Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, 1989

Öztekin, Ali "Kamu Yönetiminin (Idarenin) Denetlenmesi", **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt No: 2, Sayı: 1, Malatya: Ağustos, 1995 s. 149-162.

Öktem, Kemal "Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü", **Amme İdaresi Dergisi**. Ankara: TODAİE Yayını, Cilt No: 24, Sayı: 4, Aralık, 1991 s.107-129.

Peker, Ömer **Yönetici Eğitimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 257. 1994

Pek, Halil **Hukuksal Açıdan Kamu Yönetiminin Nitelikleri ve İşletme Yönetimi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: 1990

Sönmez, Veysel **Program Geliştirmede Öğretmen Elkitabı**. Ankara: Adım Yayıncılık. 1991

Sürgit, Kenan "Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt No: 14, Sayı: 1, Ankara: TODAİE Yayını, Mart, 1981. s. 3-27.

Şen, Mustafa Lütfi "Liyakat Sistemi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt No: 28, Sayı: 1, Ankara: TODAİE Yayını, Mart, 1995. s. 77-92.

Taymaz, Haydar **Okul Yönetimi**. Ankara: Saypa Yayınları. 1995

Tortop, Nuri "Yerel Kamu Hizmetlerinin Yönetim Biçimleri" **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt No: 26, Sayı: 2, Ankara: TODAİE Yayını, Haziran, 1993 s. 65-72.

Toprakçı, Erdal **Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri**. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya, 1994

Tutum, Cahit "Kamu Personeli Sorunu", **Amme İdaresi Dergisi**. Ankara: TODAİE Yayını, Cilt No: 23, Sayı: 3, Eylül, 1990. s. 31-45.

Ülker, Halil İ. **Kamu Kuruluşlarının Sorunları ve Güdülenmeye İlişkin Bolu İli Araştırması**. Bolu: Yayınlanmamış Doktora Tezi. 1987

Variş, Fatma **Eğitim Bilimine Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 159. 1988

Vural, Sacide "Türk Kamu Yönetiminde Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Planlama İlişkisi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt No: 5, Sayı: 1, Eskişehir: Haziran, 1987 s. 139-157.