

# MERKEZİYETÇİ YÖNETİMDEN YERİNDEN YÖNETİME GEÇİŞTE ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Dr. Mahmut BOZAN\*

## Özet

Bu araştırma Türk kamu yönetiminin bir alt sistemi olan ve üst sistemin aşırı merkeziyetçi yapısını benzer ağırlıkta taşıyan eğitim sistemimizde bir kısım yetkilerin taşra teşkilâtlarına devredilmesi ve yerinden yönetime geçiş için olası alternatif yaklaşımların değerlendirmesi amacıyla yapılmıştır. Türk eğitim sisteminde yaşanan sorunların sebepleri arasında en başta gelenin yönetim sorunu olduğu ve yönetimin, yetkileri elinde toplaması ve merkeziyetçi bir anlayışla uygulanmasından kaynaklandığı denencesine dayanan bu çalışmada sistemin merkez ve taşra teşkilâtında çalışan eğitim yönetici ve deneticilerinin sorunu algılamalarında görev türü ya da görev yerine göre bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Türk eğitim sisteminin sorunlarının en başta aşırı merkeziyetçilikten kaynaklandığı, MEB merkez teşkilâtının yetkileri elinde toplaması ve taşra teşkilâtında yapılması gereken işleri de üstlenmesinden dolayı temel görevlerini yapamadığı, taşradaki eğitim hizmetlerinin gecikmesine ve aksamasına sebep olduğu, bütün bunların sonunda kaynakların iyi kullanılmadığı, sayısal hedeflere ulaşma çabalarının eğitimdeki kalite arayışlarını geri plâna ittiği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Merkeziyetçi Yönetim, Adem-î Merkeziyet (Yerinden Yönetim), Yetki Devri, Eğitim Bölgesi, Bölge Millî Eğitim Müdürlüğü.

## Abstract

This study has been realized to evaluate the possible alternative approaches for transition to decentralized administration in the Turkish education system and for transferring some powers to local administrations. Among the problems existing in Turkish education system, the major one is that the administration holds all the power in hand and implements it through a centralized perspective. The hypothesis of this thesis is based on this, and this study ascertains whether there are differences in the perception of the administrators and advisors working in the ministry main and provincial institutions due to their position or location in determination of the problem. The research findings suggest that the most important problem of the Turkish education system comes from its centralized structure. The fact that the Ministry holds all powers and responsibilities in the center and that the Ministry takes over even the responsibilities and powers of the provincial organizations makes it impossible for the Ministry to be able to realize its own duties. Therefore, the educational activities and services in provinces are always behind the planned time, and the resources are not used reasonably and spent in vain. All of these create a backward movement in education and has a negative effect on the search for quality in education by The Ministry.

**Key Words:** Centralized Administration, Decentralization, Power Transference, Educational Region, Regional National Education Directorate.

## GİRİŞ

Kamu hizmetlerinin tek bir merkezden, merkez hiyerarşisine bağlı organlar eliyle yürütülmesini öngören yönetim biçimine merkezden yönetim adı verilmektedir (KAYA Raporu, 1992, s.53). Yönetimin bir fonksiyonu olan yürütme yetkisi 1982 Anayasası'na göre cumhurbaşkanı ve bakanlar kuruluna aittir. Bu sebeple merkezî yönetimin başında cumhurbaşkanı, bakanlar kurulu ve bakanlar bulunmaktadır. Bakanlar kurulunun başı başbakan olup, hükümetin genel siyasetinin yürütülmesinde bakanlar arasında işbirliğini sağlamak ve bu siyasetin yürütülmesinden birlikte sorumlu olmakta, her bakan kendi bakanlığının eylem ve işlemlerinden ayrıca sorumlu olmaktadır. (Tortop, 1990, s.105).

Merkezî yönetimin taşradaki kuruluşları olarak il ve ilçe yönetimleri bulunmakta ve Anayasanın 126. maddesinde belirtilen "yetki genişliği" ilkesine göre çalışmaktadır. Bakanlıklar ile iller arasında bazı bakanlık ve kamu kurumlarının bölgesel kuruluşları bulunmaktadır.

Bir ülkenin tamamıyla bir merkezden yönetilmesi mümkün değildir. Bu sebeple devlet sorumluluğu altındaki kamu hizmetlerinin örgütlenmesi, geliştirilmesi ve etkinliğinin sağlanması için bu hizmetleri merkezî yönetim kuruluşlarıyla yerinden yönetim kuruluşları arasında paylaşmaktadır. Anayasanın 123. maddesinde "İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esasına dayanır."denilerek merkezden yönetimle birlikte yerinden yönetimin de yasal dayanağı ortaya konulmaktadır. Yerinden yönetim, kamu hizmetlerinin yönetiminin, merkezî yönetimden ayrı, özerk kamu hukuku tüzel kişilerine

\* Milli Eğitim Bakanlığı EARGED Başkanlığı Araştırma Şubesi Müdürü

verilmesidir (Tortop, 1990, s.97). Yerinden yönetim kuruluşları olarak il özel idareleri, belediyeler ve köyler bulunmaktadır. Yerinden yönetim kuruluşlarını, merkezden yönetim kuruluşlarının denetleme yetkileri vardır. Bu yetkiye "idari vesayet" denilmektedir. İdari vesayet derecesi, yönetimin merkezîyetçi yanının ağırlık oranını da ortaya koyar.

### **1. Problem**

Bu araştırma, Türkiye'nin merkezîyetçi yapısından kaynaklanan yönetim zorluklarını aşmak için yerinden yönetime geçişin zorunluluğu ve bu geçiş için alternatif yaklaşımları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Genel yönetim sisteminin bir alt sistemi olan MEB örneğinde de bu yaklaşım denenecektir. Daha somut bir ifade ile bu araştırma, MEB'in merkezîyetçi yapısı ve buna bağlı olarak tekeline tuttuğu karar verme yetkisini taşra teşkilâtlarına devretmesinde veya eğitimde yerinden yönetime geçişte merkez ve taşra teşkilâtı arasındaki yetki paylaşımında alternatif yaklaşımları sergilemek, bu paylaşımında eğitim bölgelerinin yerini ve fonksiyonunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmada Türk eğitim sisteminin merkezîyetçi yapısından kaynaklanan yönetim güçlükleri ile elinde bulundurduğu yetkilerin bazılarını taşra teşkilâtına devretmesi ve yetki paylaşımına yönelik alternatif yaklaşımlar hakkında MEB merkez ve taşra teşkilâtında görev yapan eğitim yönetici ve deneticilerinin görüşlerinin ne olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma kurum olarak MEB'in merkez ve taşra teşkilâtı ile sınırlandırılmıştır. MEB yurt dışı teşkilâtı ile bağlı kuruluşlar bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

### **2. Merkezden ve Yerinden Yönetim Tartışmaları**

Ülkemizde ademi merkezîyet fikrinin oldukça uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Tanzimat'la birlikte başlayan yönetim tartışmalarında Prens Sabahattin Osmanlı Devleti'nin yaşatılması için yönetimde adem-i merkezîyet fikrinin şart olduğunu savunmuş, karşı görüşte olan İttihatçılar çok uluslu Osmanlı Devletinde adem-i merkezîyet fikrinin ülkenin parçalanmasına sebep olacağı gerekçesi ile bu fikre karşı çıkmışlardır. Güvenlik gerekçesi o günden beri merkezîyetçi yönetim taraftarlarının en güçlü gerekçesi olmaya devam etmiştir.

Prens Sabahattin'in bütüncü yapıdan bireyci yapıya geçmek için geliştirdiği bazı temel kavramlar onun düşüncesinin de temellerini oluşturmaktadır. Öyle ki, 1902'de Paris'te yapılan Birinci Jön Türk Kongresi'nden sonra kurduğu örgüte isim olarak bu kavramları içeren Teşebbüs-ü Şahsi ve Ademi Merkezîyet Cemiyeti adını vermiştir. Prens Sabahattin, bütüncü toplumlarda toplumsal yapı gereği merkezîyetçi yönetimlerin egemen olduğunu ileri sürerek, bu yöntemlerden bürokrasinin gelişmeyi engelleyici bir rol oynadığını ifade eder. Yerinden yönetimin gerekliliğine ilişkin olarak ileri sürdüğü bir başka gerçek de bölgelerin ihtiyaçlarının birbirinden farklılığıdır. Prens Sabahattin en fazla bu konudaki görüşleri nedeniyle eleştirilmiş, ülkeyi bölünmeye götürecek fikirler ileri sürmekle suçlanmış ve belki de bu konudaki görüşleri nedeniyle azınlıklar tarafından desteklenmiştir! Oysa onun bu kavramlarla anlatmak istediği siyasi adem-i merkezîyet değil idarî adem-i merkezîyettir (Köktaş, 2000, s.2).

Sanayi sonrası toplum veya bilgi çağında "karar yükü" kavramının demokrasinin anlaşılması açısından kritik bir önem taşıdığını belirten Toffler (1994, s.104), her ülkenin kendine özgü bir karar yapısı olduğunu, bu yapının önüne ne kadar çok, sık ve karmaşık karar konusu gelirse, karar yükünün de o kadar ağırlaşacağını, işte bu noktada karar yükünün nasıl paylaşılacağına toplumdaki demokrasi düzeyini temelden etkileyeceğini, değişimin yavaş ve işbölümünün düşük olduğu sanayi öncesi toplumda karar yükü hafif olduğu için bunu dar bir feodal seçkinler grubunun karara bağlayabildiğini, ancak karar yükünün dar bir seçkinler grubunun üstesinden gelemeyeceği kadar artıp, çeşitlendiğini ve işte tam bu noktada demokrasi kavramının ortaya çıktığını, eğer toplumsal sistemin karar yükü genişliyorsa demokrasinin bir tercih meselesinden çok evrimsel bir zorunluluk olduğunu, aksi halde artık sistemin işleme hale geleceğini ifade etmektedir.:

Gerçekten de nasıl bazı problemler yerel düzeyde çözülemezse, bazı problemler de ulusal düzeyde çözülemez. Hatta bir kısmı problemler bir çok düzeyde eş zamanlı eylem gerektirebilir. Kurumların aşırı yüklenmesinden kaynaklanan karar alma süreçlerindeki bugünkü tıkanıklığı aşmak için kararları bölmek ve yeniden dağıtmak gerekebilir. Sorun mutlak anlamda bir merkezîleşme-adem-i merkezîleşme karşıtlığı da değil, merkezdeki karar alıcıların yeni enformasyon akışları altında boğulup kalacağı kadar aşırı merkezîleşen bir sistemde karar almayı rasyonel şekilde yeniden dağıtmasıdır. Üretim ve ekonomik faaliyetlerin adem-i merkezîleşme ve bölgeselleşmeye gittiği, merkezî şebekelerin gücü azaldıkça, iletişimde köklü bir kitlesel olmaktan çıkış yaşandığı, kablolar, kentler, bilgisayarlar ve özel elektronik posta sistemlerinin her yere yayılması ile bunların hepsinin ademi merkezîleşme yönünde etki yaptığı gözden irak tutulmamalıdır.

Yönetimde yerelleşme yaklaşımı oldukça geniş bir akademik çevrenin de savunduğu bir yönetim tarzıdır. Dinler (1994, s.301), tüm kararları merkezde alan bir hükümetin giderek halktan uzaklaşacağını belirterek, geleneksel bir yönetim anlayışının dışında bölge düzeyinde yeni bir yönetim yapısının oluşturulmasını isterken, bu merkezlere yetki devrinin; yetki terki, yetki genişliği, veya yerinden yönetim tarzlarından birisi ile yapılmasını istemekte, yerinden yönetimin tek bir yönteminin olmadığını belirtmektedir.

Jean Picq (1996, s.133), Fransa'da merkezî yönetimin yetkilerini bölgelere ve illere devretmesiyle ilgili gelişmeleri açıklarken, açık sistem gereği tartışmaların yapıldığını, ademi merkezîleşmenin Türkiye'deki mülkiyeliler gibi Fransa'daki merkezde oturan teknokratları, devlet memurlarını daha alçak gönüllü olmaya zorladığını, iktidarı paylaşmaya zorladığını, hatta üst düzey yöneticilerin yetiştirildiği okulun Paris dışına çıkarıldığını, okulu bitiren memurların bölgelere yollandığını, bunun ademi merkezîleşme fikrini bu yöneticilere yerleştirmek için yapıldığını ifade etmektedir.

MEB'de üst düzey yöneticilik de yapan Bursalıoğlu (1991<sub>a</sub>, s.112), yapıyı kurarken örgüt modellerinden yola çıkılması gerektiğini, bunlardan dik modellerin merkezden yönetime göre dizayn edildiğini ve bu tip yapılanmada iletişim ve koordinasyon sorunlarının sıkça yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu belirterek, dik yapılanma modelinde başlangıç noktası olarak görev yerine biçimin esas alındığını, oysa görevsel bir modelde plân, program, araştırma, değerlendirme gibi uzmanlık birim ve hizmetlerinden ortak yararlanma ilkesine göre tüm birimler istifade edebilecekken, bu hizmetleri her birimin ayrı ayrı yerine getirmeye çalışmasının sistemi gereksiz büyüttüğünü, hantallaştırdığını ve yetki çatışmalarına sebep olduğunu belirtmiştir.

İnsan vücudunun çalışmasında geniş çapta yerinden yönetim görüldüğünü de ifade eden Bursalıoğlu (1991<sub>b</sub>, s.166-167), önemli organların çoğunun beyin bilinçli yönetimi dışında çalışması ile, bilinçli beyin ve bağımsız beyin tarafından olmak üzere iki türlü karar alınmasını örnek göstererek, gerçekte yüzde yüz merkezden veya yerinden yönetim olamayacağını, olsa bile örgütün zararına olacağını belirterek, bazı görevlerin merkezden yönetilmeden, diğerlerinin yerinden yönetilemeyeceğini, merkezî yönetimi yaşatan temel etkinin koordinasyon, yerinden yönetimi yaşatan temel etkinin ise uzmanlaşma olduğunu savunmaktadır.

Türk Eğitim Sisteminin nasıl kurtarılacağı konusunda bir dizi ciddi çözüm önerisinin bulunduğunu söyleyen Şimşek (1998, s.85), eğitim sistemimizin ulusal olma kaygısıyla sistemi katı, merkezîleşen, bürokratik, hiyerarşik, düşünme ve eylemde bulunma yetisini yitirmiş devasa bir makine ya da organizmaya dönüşmüş olduğunu, bu durumdan da bizzat bu değişimi yapma sorumluluğunu taşıyan MEB merkez örgütünün sorumlu olduğunu, mevcut haliyle millî eğitim sisteminin vantuzları duyarsızlaşmış devasa bir ahtapotu andırdığını, sistemin iyileştirilmesinde vantuz görevi gören okulların sistemin işlevsel algı noktaları haline getirilmesi ve merkez örgütünde bulunan yetki ve sorumluluğun belli bir oranda okul birimlerine aktarılması

gerektiğini, bürokrasinin ancak böyle aşılabileceğini, öğrenme, değişim ve yenilenme kapasitesinin artırılarak eğitimin daha nitelikli hale gelebileceğini savunmaktadır.

Eğitimde sistem tartışmalarına katılanlardan Özden (1998, s.186), temel sorunun, sistemin başlangıçta amaçladığı görevleri yerine getirememesinden ziyade yeni gereksinimleri karşılayacak şekilde yapılanamaması olduğunu ifade ile, Türk eğitim sisteminde topyekün bir değişime ihtiyaç olduğu halde yapılan hep işlemsel ve teknolojik değişme ile sınırlı kaldığını, eğitim sisteminde beklenen değişme, daha önce yapılanları daha iyi bir şekilde yapmak değil, ne yapılması gerektiğinin yeniden belirlenmesi olduğunu söylemektedir.

Sosyal sistemlerdeki değişim kuramlarından işlemsel değişimin, işin yapılış biçimini; teknik değişimin, iş yapmada kullanılan aracın değişmesini; sistemik değişme ise işin doğasının değişmesi, amaçların ve eylemlerin odak noktasının yeniden belirlenmesi olduğunu hatırladığımızda Özden'e hak vermemek mümkün değildir.

Başbakanlıkça (2000, s.1-4) yapılan “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması” konulu çalışmada kamu kurumlarının hantal yapıları, aşırı istihdam, yetki ve sorumluluğun iyi dağıtılamamış olması, engelleyici bürokratik zihniyet gibi nedenlerle kamu kesiminin öncü olmak yerine, gelişmelerin önünü tıkama noktasına geldiği, merkeziyetçi ve hantal yapıya son verilemediği ve güçlü yerel yönetimler oluşturulamadığı sürece de bu durumun devam edeceği belirtilerek, Türkiye sürecinde giderek büyüyen kamu teşkilâtları, hükümet yapısının genişlemesi ve siyasi kadrolaşmalar sonucu devlet yapısının aşırı büyüdüğünü, bu gelişmelerin sonucunda her şey devlet için ve devlet tarafından yapılması anlayışının yerleştiğini, oysa çağdaş anlayışın gereği olarak her şeyin devlet için değil, her şeyin insanlar için olması gerektiği, bunun sonucunda çağdaş devletin görevinin de düzenleyicilik ve denetleyicilik olması gerektiği ifade edilmiştir.

Aynı çalışmada devletin fonksiyonlarının ve teşkilâtının en uygun düzeye çekilmesini sağlamak için yetki devrinin gerekliliği üzerinde durularak; merkeziyetçiliğin artması, koordinasyonun zayıflaması, görev, yetki ve sorumluluğun yeterince tanımlanmaması, yerel yönetimlerin giderek zayıflaması, bürokrasinin artması, kaynakların rasyonel kullanılamaması ve hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin azalması buna gerekçe olarak gösterilmiştir.

Sonuç olarak tüm dünyada ve ülkemizde merkezîyetçi yönetim anlayışını savunanların sayısı hızla azalırken, yerinden yönetimi demokratik yönetim anlayışının bir gereği olarak görenler çoğunluğu teşkil etmektedir. MEB merkez teşkilâtının yapısına ilişkin gerek araştırma bulguları, gerekse eğitim sistemi üzerine araştırma yapan diğer akademisyenlerin paylaştığı ortak nokta MEB merkez teşkilâtının yeniden yapılanmasının gerekli olduğudur.

### **3. Bölge ve Bölge Yönetimi**

Bölge kavramını, Bozkurt ve Ergun (1988, s.40) tarafından hazırlanan Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde tarif edildiği şekliyle “İllerden daha geniş, coğrafi birimler düzleminde koordinesi gerekli kimi hizmetlerin yürütüldüğü coğrafi-yönetimsel birim.” olarak tanımlayabiliriz. Buna göre bölge sadece bir fonksiyonel örgütlenmenin coğrafi alanı değil, aynı zamanda iller ile merkezî devlet yönetimi arasındaki mülki bir yönetim kademesidir.

Bölge plânlama ise, bir bölgenin ekonomik, sosyal ve fizikî yönden plânlaması (Taneri,1978, s.5) demek olup, özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra OECD ile koordineli olarak bazı ülkelerde bölgeler arası dengesizlikleri gidermek amacıyla uygulamaya konulmuştur. Türkiye’de de bölgelerin kalkındırılması ve kaynakların daha rasyonel kullanılması amacıyla bölge plânlama çalışmaları yapılmış, 30 Eylül 1960’da 91 sayılı Kanunla Devlet Plânlama Teşkilatı’nın kurulması üzerine beş yıllık perspektif plânlarla düzenlenmeye başlamıştır.

Bölge ve bölge yönetimi kavramlarını ortaya çıkararak gelişmeler il sistemine dayalı örgütlenme biçimini zorlamaya başlamış, bazı hukuki ve teknik ihtiyaçlar, valinin otoritesinden kaçma eğilimleri sebebiyle, gerek Türkiye’de gerekse il sisteminin uygulandığı diğer ülkelerde

birçok merkezi idare birimleri genellikle il idare sınırlarına uymayan ya da il sınırlarını aşan bölge kuruluşları meydana getirme yoluna gitmişler (Payaslıoğlu, 1966, s.66) ve sonuçta bir yanda geleneksel hizmetlerin görülmesiyle görevli mülki yönetim, diğer yanda sosyo-ekonomik görevler üstlenmiş bölgesel kuruluşlar yer almaya başlamıştır.

#### 4. Eğitim Yönetiminde Bölge Yaklaşımları

Kamunun genel yönetim yapısına yönelik bu tartışmalar yanında eğitim yönetimiyle ilgili arayışlar da devam etmektedir. Bu arayışlar içinde en ilginç olanı Cumhuriyetin ilk yıllarındaki Maarif Eminlikleri uygulamasıdır.

Maarif Teşkilatı Kanununun 20. maddesine istinaden hazırlandığı belirtilen ve 29 Ağustos 1926 tarih ve 155/1492 sayılı tezkere cevabı olarak dönemin başbakanı İsmet İnönü imzasıyla o günkü Maarif Vekâletine gönderilen 46 maddelik kararname, Türkiye'nin 13 Maarif Eminliğine bölündüğü bildirilmekteydi (Tablo 1). Türkiye'de bölgesel düzeyde ilk uygulama olan Maarif Eminlikleri bugünkü anlamda eğitim bölgelerine karşılık gelmekte ve kurumsal bir yapı ve idari bir kademeyi göstermektedir. Maarif eminlikleri uygulamasına 1931 yılında 1834 sayılı Yasayla son verilmiştir.

Maarif Eminliği Talimatnâmesi'nde Türkiye'nin, Maarif Teşkilâtı itibariyle müteaddit vilayetlerden mürekkep mıntikalara ayrıldığı, her mıntika merkezinde Maarif Vekaletini temsilen en yüksek yetkiyle donatılmış, Maarif Vekilinin teklifi üzerine "Tasdik-i âla ile tayin olunan" bir maarif emini bulunacağı belirtilmiştir.

**Tablo 1: 1926 Yılında Kurulan Eminlik Mıntıkları ve Maarif Müdürlükleri**

| No | Eminlik Mıntıkları   | Mıntika Merkezleri ve Bağlı Vilayetler                         |
|----|----------------------|--|
| 1  | Ankara Bölgesi       | Ankara-Çankırı-Kastamonu-Çorum-Bozok-Kırşehir                  |
| 2  | İstanbul Bölgesi     | İstanbul-Kocaeli-Bursa-Bolu-Zonguldak                          |
| 3  | İzmir Bölgesi        | İzmir-Saruhan-Menteşe-Denizli-Karasi                           |
| 4  | Edirne Bölgesi       | Edirne-Kırklareli-Tekirdağ-Çanakkale                           |
| 5  | Konya Bölgesi        | Konya-Niğde-Aksaray-Eskişehir-Ertuğrul-Kütahya Afyon Karahisar |
| 6  | Antalya Bölgesi      | Antalya- Isparta-Burdur  |
| 7  | Adana Bölgesi        | Adana-İçel-Mersin-Cebeli Bereket                               |
| 8  | Sivas Bölgesi        | Sivas-Kayseri-Tokat-Amasya-Samsun-Sinop                        |
| 9  | Trabzon Bölgesi      | Trabzon-Rize-Artvin-Giresun-Ordu-Şarkî Karahisar               |
| 10 | Erzurum Bölgesi      | Erzurum-Erzincan-Gümüşhane-Kars-Bayazıt                        |
| 11 | Elaziz Bölgesi       | Elaziz-Diyarı Bekir-Malatya                                    |
| 12 | Van Bölgesi          | Van-Hakkari-Siirt-Bitlis                                       |
| 13 | Gazi Ayıntab Bölgesi | Gazi Ayıntab-Maraş-Urfa-Mardin                                 |

Orta büyüklükte bir ilin okul, öğretmen ve öğrenci sayısı kadar büyüklüklerin bulunduğu cumhuriyetin ilk yıllarında eğitimde bölge yönetiminin uygulanması, sadece öğrenci sayısının cumhuriyetin ilk yıllarındaki nüfusa eşitlendiği günümüzde merkezden yönetim ısrarını bütün bütün anlamsızlaştırmaktadır.

#### YÖNTEM

Bu araştırma, MEB'de yetki paylaşımı, merkez teşkilâtında tutulan bazı yetkilerin taşra teşkilâtlarına devredilerek merkez teşkilâtının temel fonksiyonlarına çekilmesi, taşra örgütlerinin yetkilerinin artırılması ve bu şekilde merkeziyetçilikten kaynaklanan eğitim sorunlarına yerleşerek çözüm üretilmesi amacıyla merkez ve taşra teşkilâtlarında eğitim yöneticisi ve deneticisi olarak görev yapan eğitimcilerin görüşlerini ve yerleşme için yapısal değişiklik veya yeniden yapılanma konusundaki önerilerini betimlemeye yönelik olduğu için tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

## 1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2000 yılında MEB merkez ve taşra teşkilâtında görev yapan eğitim yöneticileri ve deneticilerinden oluşmaktadır. Eğitim yönetici ve deneticilerinin görev unvanları "MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"nde (RG, 1999, sayı, 23681/38) açıklanmıştır.

3797 Sayılı MEB Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna (RG, 1992, Sayı, 21226/1) göre MEB; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilâtları ile bağlı kuruluşlardan meydana gelmektedir. Evreni oluşturan eğitim yönetici ve deneticilerinin tamamına ulaşmanın güçlüğü dikkate alınarak örnekleme yoluna gidilmiştir (Tablo 2). Tabakalı örnekleme uygun olarak alt gruplar belirlenmiş, evrenin %20'si örnekleme büyüklüğü olarak kabul edilmiştir. Örneklem belirlemede tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

**Tablo 2: Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Anketlerin Gidiş-Dönüş Oranları**

|                     | Gruplar                             | Evren       | Örneklem   | Geçerli Anket | %           |
|---------------------|-------------------------------------|-------------|------------|---------------|-------------|
| Merkez              | Birim Amiri (Gn. Müdür/ D. Başkanı) | 30          | 20         | 15            | 75,0        |
|                     | Genel Müdür Yardımcısı              | 37          | 20         | 15            | 75,0        |
|                     | Daire Başkanı                       | 76          | 24         | 16            | 66,6        |
|                     | Şube Müdürü                         | 446         | 90         | 73            | 81,1        |
|                     | Bakanlık Müfettişi                  | 292         | 58         | 58            | 100         |
|                     | <b>Merkez Teşkilâtı Toplamı</b>     | <b>881</b>  | <b>212</b> | <b>177</b>    | <b>83,4</b> |
| Taşra               | İl Millî Eğitim Müdürü              | 81          | 18         | 18            | 100         |
|                     | İl MEM Md. Yardımcısı/Şube Md.      | 640         | 128        | 106           | 82,8        |
|                     | İlçe Millî Eğitim Müdürü            | 825         | 165        | 150           | 90,9        |
|                     | İlk. Müfettişleri Başkanı           | 81          | 18         | 17            | 94,4        |
|                     | İlköğretim Müfettişi                | 2790        | 558        | 352           | 63,0        |
|                     | <b>Taşra Teşkilâtı Toplamı</b>      | <b>4417</b> | <b>887</b> | <b>643</b>    | <b>72,4</b> |
| <b>Genel Toplam</b> | <b>5298</b>                         | <b>1099</b> | <b>820</b> | <b>74,6</b>   |             |

## 2. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Çoktan seçmeli sorular için Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olan beşli dereceleme ölçeğinden araştırma için en uygun olanı tercih edilmiştir. Seçilen derecelendirme ölçeğinde katılma düzeyleri tamamen (5), büyük oranda (4), orta düzeyde (3), çok az (2) ve hiç (1) olarak belirlenmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapıldıktan sonra üç bölüm ve 95 sorudan meydana gelen anket formu bu araştırmaya destek veren MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) aracılığı ile uygulanmıştır. Veri analizi için Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) For Windows (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)'un 10. versiyonu ile veri tabanı oluşturularak anket yoluyla toplanan veriler bilgisayara yüklenmiştir.

Verilerin çözümlemesinde varyans analizi, Analysis of Variance (ANOVA), ki-kare (chi-square,  $X^2$ ), çapraz tablo, aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), frekans (f) ve yüzde (%), yöntemleri kullanılmıştır. Varyans analizi ilişkisiz gruplar için çift yönlü olarak yapılmıştır. Çözümlemede tek tek her bir maddenin analizi yerine faktöriyel gruplar esas alınmıştır. Çözümlemede manidarlık düzeyi olarak  $\alpha=0.05$  esas alınmıştır. Ankette bulunan açık uçlu dört soruya verilen cevaplar da ayrıca gruplanarak değerlendirilmiş, böylece katılımcıların öngördüğü MEB portresi ortaya çıkarılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Türk eğitim sisteminin karakteristik merkeziyetçi yönetim anlayışı dikkate alındığında yetki paylaşımının çok hassas bir konu olduğu hemen ortaya çıkar. Türk eğitim sisteminin bu özelliği aslında üst sistem olan Türk kamu yönetiminin merkeziyetçi yapısının bir yansımasıdır. Çünkü alt sistemler üst sistem ile bağlıdır ve onun özelliklerini taşırlar. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin tartışmaların eğitim boyutuna bakıldığında millî eğitim

şûraları, hükümet programları, kalkınma plânları ve pek çok akademik çalışmada bu merkeziyetçi yapıdan yakınmalar, yetkinin dağıtımı, sorunların mahallinde çözülmesi ve demokratikleşmenin yaygınlaşmasına dair ifadelere rastlamak mümkündür.

### **1. MEB’de Yapı ve İşleyiş Problemleri**

MEB’de yapı ve işleyiş üç ana başlık altında toplanarak değerlendirilmiştir. Bunlar MEB merkez teşkilâtının yapısı, taşra teşkilâtının yapısı ve MEB’de işleyiştir. Yapıya ilişkin değerlendirmelerin amacı MEB’in anatomisini, işleyişe ilişkin değerlendirmelerin amacı ise MEB’in fizyolojisini ortaya çıkarmaktır. MEB merkez teşkilâtının yapısına ilişkin 14 soru, taşra teşkilâtının yapısına ilişkin dört soru ve işleyişe ilişkin 17 soru birer faktör olarak değerlendirilmiş ve elde edilen bulgulara göre eğitim yönetici ve deneticileri araştırmada belirtilen merkez ve taşra teşkilâtındaki yapısal problemlerin varlığına büyük oranda katılmaktadırlar.

MEB’de yapı ve işleyiş problemlerine ilişkin açık uçlu soruya verilen cevapların değerlendirilmesi sonucunda da benzer görüşlerin farklı ifadelerle ve bazı konulara ağırlıklı vurgu yapılarak dile getirildiği görülmüştür. Eğitim yönetici ve deneticilerine göre MEB merkez teşkilâtının yapısı hantaldır, aşırı merkeziyetçidir ve yetkileri elinde tutmaktan vazgeçmemektedir. Eğitim sistemi sık sık Ar Ge çalışmaları sonucunda elde edilen verilere dayalı olmayan bir takım uygulamaların başlatılıp daha sonra iptal edilmesi sonucu istikrarsız bir görüntü arz etmekte olup, personel atamaları siyasi etki altında bulunmaktadır. Teknik altyapı, uzman personel ve bütçe yetersidir. Eğitim programları eskimiştir. Eğitim sisteminin işleyişinde mevzuat, yönetim tarzı, personel, bütçe ve alt yapıdan kaynaklanan problemler bulunmaktadır.

### **2. MEB’de Yetki Devrinin Gerçekleşmeme Sebepleri**

MEB’de yetki devrinin gerçekleşmeme sebeplerine ilişkin eğitim yönetici ve deneticilerine 10 yapılandırılmış çoktan seçmeli ve bir açık uçlu soru sorulmuştur. Elde edilen görüşler iki grupta değerlendirilmiştir. Bunlardan birisi merkez teşkilâtı kaynaklı, diğeri ise taşra teşkilâtı kaynaklıdır. Merkez teşkilâtı kaynaklı olarak değerlendirilen "merkez teşkilâtı yetki devrinde isteksiz, merkez teşkilâtında otoriter yönetim eğilimi güçlü, merkez teşkilâtında gücünü kaybetme kaygısı var, demokratik değerlere yeterince sahip değil ve taşra teşkilâtına yeterince güvenmiyor" maddeleri eş zamanlı olarak birlikte değerlendirildiğinde yapılan ortak etki testinde MEB’de yetki devrinin gerçekleşmemesinde esas sorumluluğun merkez teşkilâtına ait olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Taşra teşkilâtı kaynaklı olarak değerlendirilen, "taşra teşkilâtında yeterli uzman ve alt yapının bulunmaması, vaktin henüz erken olması, üniter yapının bozulması kaygısı ve taşra teşkilâtının yetkiyi devralmada isteksiz olması" maddelerine ait ortak etki testinde taşra teşkilâtının az da olsa bir sorumluluğu olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ancak yetki devrinin yapılmamasında birinci sorumluluk merkez teşkilâtına aittir. Taşra teşkilâtı kaynaklı sorumluluk ise dolaylı da olsa yine merkez teşkilâtının görevlerini iyi yapmamasından kaynaklanan ve taşra teşkilâtının alt yapı ve uzman personel mahrumiyeti sebebiyle yetki devralmaya tam olarak hazır olmadığı yönündeki gerekçelerdir.

### **3. Merkez ve Taşra Teşkilâtı Arasında Yetki Paylaşımı**

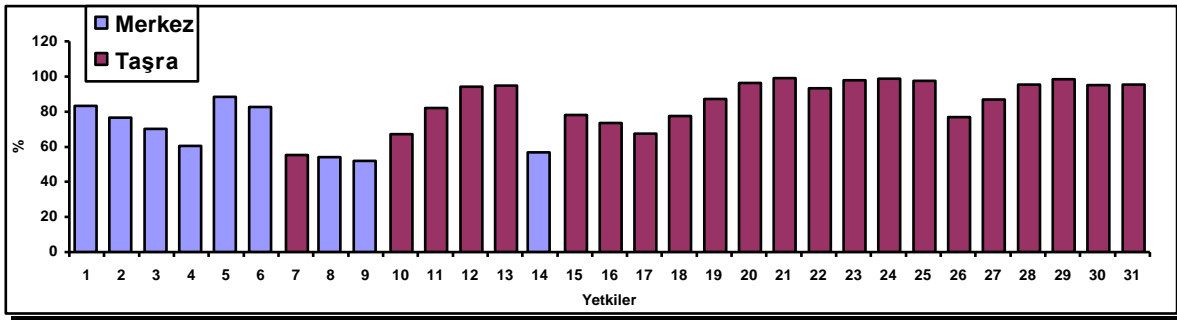
MEB merkez ve taşra teşkilâtı arasında yetkilerin nasıl paylaşılması gerektiğini ortaya koymak amacıyla araştırmada 31 temel konu belirlenerek bu konularda yetkinin hangi düzeyde kullanılmasının daha uygun olacağı sorulmuştur. Elde edilen bulgular 31 yetki alanından dokuz tanesinin merkez teşkilâtı tarafından kullanılmasının daha uygun olacağı, kalan 22 yetki alanının ise taşra teşkilâtına bırakılması gerektiği yönünde olmuştur.

Merkez teşkilâtının yetkisinde olması istenilen alanlar; "genel eğitim politikalarını belirleme, eğitimle ilgili genel hedefleri belirleme, eğitimle ilgili genel çerçeveyi belirleme,

eğitimde standart belirleme ve akreditasyon yapma, ulusal düzeyde eğitimin koordinasyonu, ulusal düzeyde eğitimin plânlanması, MEB bütçesini hazırlama ve ihtiyaçlara göre illere dengeli dağıtma, il millî eğitim müdürlerini atama" olmak üzere dokuz ana başlıkta toplanmaktadır. Bulgulardan, eğitimcilerin MEB'i taşra birimlerince yapılamayacak işleri ulusal düzeyde yapan, etkili bir örgüt olarak görmek istedikleri anlaşılmaktadır. Araştırmada yetki paylaşımı konusu ana hatlarıyla ele alınmış ve ayrıntılara girilmemiştir. Şüphesiz MEB merkez teşkilâtınca kullanılan yetkiler ankette belirtilen 31 madde ile sınırlı değildir, ancak buraya alınanlar en önemlileri ve en çok üzerinde tartışılanlarıdır.

Grafik 1'de katılımcılar, bu araştırmada belirlenen 31 yetkiden ulusal düzeyde yapılmasını zorunlu buldukları dokuz yetkinin MEB merkez örgütüne, geri kalan 22 yetkinin de taşra örgütüne kullanılmasının uygun olacağı görüşünü ortaya koymuşlardır.

Yetkilerin dağılımı incelendiğinde merkez teşkilâtına genel eğitim politikalarını ve hedeflerini belirleme, genel çerçeve standartları ortaya koyma, eğitimin ulusal düzeyde plânlanması ve koordinasyonu gibi tüm gelişmiş ülkelerde üniter veya federal yapılarda eğitimden sorumlu yapılara verilen yetkiler olup araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcılar somut iki yetkiyi de merkez teşkilâtına bırakmıştır. Bunlar MEB bütçesini hazırlama ve il millî eğitim müdürlerini atamadır. Bunun dışındaki yetkiler taşra teşkilâtına bırakılmıştır. Bu durum olması gerekenle mevcut uygulama arasındaki mesafenin bir uçuruma dönüştüğünün belgesidir.



**Grafik 1 : Katılımcılara Göre Yetkilerin MEB Merkez ve Taşra Teşkilâtı Arasında Paylaşılması**

Taşra teşkilâtının yetki alanında olması uygun görülen 22 ana konu başlığı eğitim yönetimi ve deneticilerince bölge il ve ilçe düzeylerinde paylaştırılmış ve bu konularda taşra teşkilâtı birimlerinden hangisinin yetkili olması gerektiği ortaya konulmuştur. Buna göre "eğitim istatistiklerini toplama ve hizmete sunma, taşra teşkilâtı nın bölge ve il düzeyinde kurumsal denetimi, ilköğretim müfettişlerini atama ile eğitim programlarını geliştirme ve yenileme" ana başlıklarında belirtilen konularda bölge MEM'lerin yetkili olması istenilmiştir. Araştırmada ilköğretim müfettişleri başkanlarının il MEM'lerce, ilköğretim müfettişlerinin bölge MEM'lerce atanması sonucunun çıkması hiyerarşik düzenlenmesine aykırı görülmektedir. Bu durum araştırmada en büyük katılımcı grubu ilköğretim müfettişlerinin oluşturmasından kaynaklanıyor olabilir.

Buna karşılık "taşra teşkilâtında, ilçe ve okul düzeyinde denetim, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, ilköğretim müfettişleri başkanlarını, ilçe milli eğitim müdür ve şube müdürleri, halk eğitim müdürleri, diğer okul ve kurum müdürleri ile öğretmen ve diğer personelinin atanması, özlük işlerinin yürütülmesi, sözleşmeli personel çalıştırılması, hizmeti içi eğitim faaliyetleri, ders kitaplarının belirlenmesi, okul ve diğer eğitim kurumlarının açılıp kapatılması, bütçeyle ilgili tasarruflar ve yerel düzeyde idarî düzenleme yapılması" konularında il MEM'lerin yetkili olması istenilmiştir.

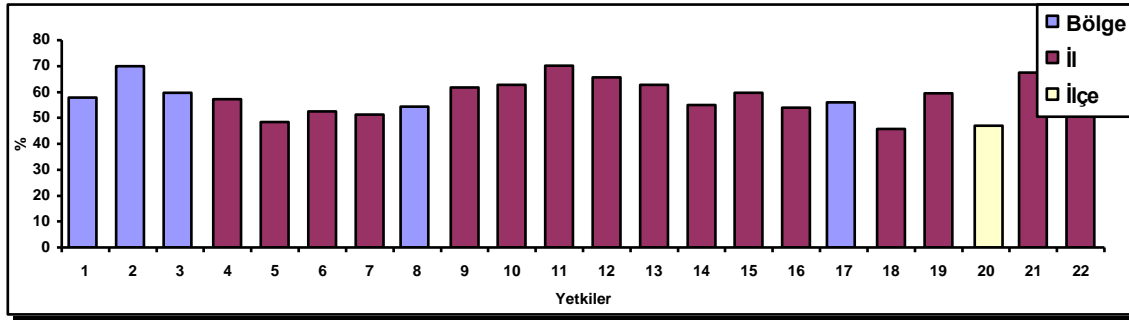
Katılımcıların taşra teşkilâtınca kullanılmasını istedikleri 22 yetkinin taşra teşkilâtındaki birimlerden hangisi tarafından kullanılacağına ilişkin bulgu ve yorumlar bu bölümde değerlendirilmiştir. Grafik 2'de taşra teşkilâtınca kullanılması önerilen yetkilerin bölge, il ve ilçe MEM'ler arasında dağılımı görülmektedir.



Taşra teşkilâtında il millî eğitim müdürlerinin kullanması uygun görülen yetkiler 16 ana başlık altında toplanmaktadır. Bu yetkiler;

Taşra teşkilatının ilçe MEM ve okul düzeyinde kurumsal denetimi, ildeki –il millî eğitim müdürü dışında- diğer MEM yöneticilerini, deneticilerini, okul yönetici, öğretmen ve diğer personeli atama, özlük işlerini yapma, sözleşmeli personel istihdamı, taşraya tahsis edilen bütçeyi harcama, okutulacak ders kitaplarını belirleme, taşradaki personelin hizmeti içi eğitimini plânlayıp, uygulama, okul ve diğer eğitim kurumlarını açma-kapama, yerel düzeyde idari düzenleme yapma başlıkları altında toplanabilir.

Buradan, katılımcıların taşra teşkilatında bölge veya ilçe yerine il MEM'leri temel aldıkları yorumunu yapmak mümkündür. Bölgeye bakış tarzının taşra teşkilâtında daha ziyade il MEM'lerin yetersiz veya sınırlı kalabileceği alanları telafi edecek bir yapı şeklinde olduğu izlenimini vermektedir. Bir sonraki bölümde eğitim bölgeleri ve bölge MEM'ler daha geniş olarak incelenmiştir.



**Grafik 2: Katılımcılara Göre Yetkilerin Taşra Teşkilâtında Paylaşılması**

Araştırmanın bulguları içinde en ilginç olanı ise ilçe MEM'lere sadece "öğrencilerle ilgili tüm işlemleri yapıp sonuçlandırılması konusunda yetki verilmiş olmasıdır. Bu sonuç eğitimde yerleşme ve yetki devrinde radikal çözümler yerine kademeli bir geçişin daha uygun olacağı yönünde bir eğilimin yansıması veya il MEM'lerin ilçe MEM'lere göre daha kurumsallaşmış ve güven verici bulunmasıdır.

Yetki paylaşımında eğitim yönetici ve deneticilerinin açık uçlu soruya verdikleri cevaplardan merkez teşkilâtının organize edici olması, uygulayıcı olmaması; ülke bütünlüğünü ilgilendiren genel politikaların merkez teşkilâtı tarafından belirlenmesi istenirken; ulusal konular dışındaki tüm görevlerin taşra teşkilâtınca yapılması, ilde yapılacak tüm çalışmalara ilçelerin de katılması, yöneticilerin, öğretmenler ve okul aile temsilcileri tarafından seçilerek görevlendirilmesi gibi konularda görüşler ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bir diğer bulgu da bölge MEM'lerin, illerin yetersiz kaldığı uzman personel temini, alt yapı ve teknik donanım eksikliğinin giderilmesi, bölgesel düzeyde eğitimin koordinasyonu ile plânlama ve programlama hususlarında illeri desteklemesinin istenilmesidir.

#### **4. Türkiye'de Eğitim Bölgeleri Kurulması**

Araştırmanın temel savlarından birisi de eğitim sisteminde merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan problemlerin çözümünde bölge sisteminin alternatif modellerden biri olduğudur. Türkiye'de eğitim bölgeleri oluşturulması ve eğitim bölgelerinin en gelişmiş merkezlerinde de bölge millî eğitim müdürlükleri kurulması önerisini değerlendirmek üzere eğitim yönetici ve deneticilerine sekiz çoktan seçmeli ve bir açık uçlu olmak üzere dokuz soru sorulmuştur. Elde edilen bulgular tek tek madde bazında değerlendirilerek, mevcut yedi coğrafi bölgenin eğitim amaçlı kullanımı, coğrafi bölge yerine eğitim bölgeleri kurulması, bölge millî eğitim müdürlükleri kurularak MEB merkez teşkilâtındaki yetkilerin bu bölgelere aktarılması ve böylelikle bir merkezden yönetme yerine yerinden yönetime geçişte kademeli olarak 20

merkezin devreye sokulması gibi konularda eğitim yönetici ve deneticilerinin görüşleri değerlendirilmiştir.

### **5. Coğrafi Bölgelerin Eğitim Amaçlı Kullanılması**

Türkiye’de coğrafi bölge kavramı 1941 yılında yapılan Birinci Türk Coğrafya Kongresi’nde alınan kararlardan birisidir. Kongrede coğrafya eğitiminde birliği sağlamak amacıyla zamanın en son bilgilerine dayanarak Türkiye’nin bünyesi, yer şekilleri, iklimi, tabii bitki örtüsü ve beşeri varlıklarını göz önünde bulundurarak Türkiye’yi yedi coğrafi mıntıkaya ve ayrıca çeşitli bölge ve bölümlere ayrılmıştır. Gerçekten de coğrafya kongresinde o günün bilgi ve algıları çerçevesinde kişi yaklaşımlarına dayalı coğrafi bölge çeşitliği kargaşasına bir son vermek için haklı olarak bir coğrafi taksimat yapılmıştır. Ancak geçen süre içinde coğrafi bölge eğitim bölgesi gibi tamamen ilgisiz bir sektör için de kullanılmaya başlanmış ve bu kullanım pek çok sektöre yaygınlaştırılmıştır. Oysa her sektörün bölge kavramının farklı olması gerekir.

### **6. Eğitim Bölgeleri ve Bölge Millî Eğitim Müdürlükleri Kurulması**

Merkeziyetçi yönetimden yerinden yönetime geçişte ele alınan alternatiflerden birisi de eğitim bölgeleridir. Araştırmacı tarafından geliştirilen eğitim bölgeleri ve bölge MEM’leri gösteren bir haritanın incelenmesi istenilerek sekiz çoktan seçmeli ve bir açık uçlu soru ile eğitimcilerin yaklaşımları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular önce görev yeri ve türüne göre, daha sonra da tüm görüşlerin ortalaması alınarak eş zamanlı olarak değerlendirilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara göre; halen uygulanmakta olan yedi coğrafi bölgenin eğitim amaçlı olarak kullanılması uygun görülmemiş, bunun yerine eğitim bölgelerinin kurulmasının daha uygun olacağı belirtilmiştir. Eğitim bölgelerinin en gelişmiş illerinde bölge MEM’ler kurulmasına ilişkin eğitim yönetici ve deneticileri olumlu görüş bildirmişlerdir. İl MEM’lerin bölge MEM’lere bağlanmasına eğitimciler olumlu yaklaşmakta, bölge MEM’lerin taşra teşkilâtı iş ve işlemlerin sonuçlandırılacağı en son merkezler olacak şekilde yapılandırılmasına ve taşra teşkilâtındaki işleri sonuçlandıracak yetkilerle donatılmasına olumlu bir destek görülmektedir.

Bölge MEM’lerin eğitimde merkeziyetçilikten kaynaklanan sorunları çözeceği, taşrada uzman ve altyapı yetersizliğinden kaynaklanan sorunları da çözebileceği belirtilmiştir. Eğitim yönetici ve deneticilerinin eğitim bölgeleri ve bölge millî eğitim müdürlüklerinin kurulmasına ilişkin katılım oranları değerlendirme ölçeğine "büyük oranda" olarak çıkmıştır. Bu sonuç il üstü yapılar olarak eğitim bölgeleriyle, bölgelerin en gelişmiş merkezlerinde bölge MEM’lerin kurulmasının araştırmacılardan büyük oranda destek gördüğü şeklinde ifade edilebilir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

### **Genel Sonuç**

Bu araştırmada Türk eğitim sisteminin yapılanma şeklinden kaynaklanan sorunlar ve çözüm önerileri değerlendirilerek, yeniden yapılanmada alternatif yaklaşımlar değerlendirilmiştir.

Üst sistemi oluşturan Türk idarî yapısının merkeziyetçi karakterinin tüm alt sistemler gibi eğitim sisteminin yönetsel yapısına da aynen yansıdığı, Türk eğitim sisteminin dikey yapılanma modeline göre merkeziyetçi özellikler taşıdığı, yetkilerin çok büyük bir oranda MEB merkez teşkilâtınca kullanıldığı, taşra teşkilâtın ise alınan emirleri uygulama konumunda olduğu, yönetimdeki merkeziyetçi yapının artan kamu hizmetlerinin gereği ortaya çıkan karar yükünden dolayı tıkandığı, taşra teşkilâtında yapılması gereken bir takım görevleri de merkez teşkilâtı yapmak istediği için esas yapması gereken temel görevlerde gecikme veya başarısızlıklar ortaya çıktığı, gelişen ve değişen çağdaş dünya dinamiklerini izleyememenin bedeli olarak çağı yakalayamama, insan kaynaklarını uluslar arası rekabet gücüne sahip yeteneklerle donatamama, toplum ve çevre taleplerini yeterince karşılayamama, beyin göçü ile nitelikli insan gücünü elinde tutamama, kaynak ve zaman israfı gibi olumsuz sonuçlar ortaya

çıkarmakta, çıktıları diğere sistemlere girdi sağladığı için eğitim sistemindeki olumsuzluklardan diğere sistemler de etkilenmektedir.

Elde edilen bulgulara göre Türk eğitim sisteminde yönetici ve denetici olarak görev yapan personelin niteliğinin artırılması gerekmektedir. Sisteme yönelik yaklaşımlarda ise merkezîyetçi yapının yetkilerini taşra teşkilâtına devrederek, yerel düzeyde yapılamayacak ve ulusal düzeyde yapılması gerekli olan eğitim politikalarını belirleme, genel hedef ve çerçeveyi ortaya koyma, plânlama, bütçeleme, koordinasyon, akreditasyon ve denetim gibi görevleri üstlenmesi gerektiği, uygulamaya dönük eğitim ve öğretim hizmetlerinin yerinden yönetimi hedefleyecek şekilde taşra teşkilâtına bırakmasının uygun olacağı, aksi takdirde merkez teşkilâtının karar yükünün altından kalkamayacağı, yönetimde dar boğazların artacağı, bunun da eğitim sistemini verimsizleştireceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapısal değişimin gerekliliğine inanıldığı ve bunun plân ve programlara yansıtıldığı halde neden gerçekleştirilemediğine ilişkin olarak temel sorumluluğun yetkilerini ve gücünü kaybetmek istemeyen, otoriter alışkanlıklara sahip ve taşra teşkilâtına güvenemeyen MEB merkez teşkilâtına ait olduğu, taşra teşkilâtında uzman, altyapı ve teknik donanım yetersizliği ile üniter yapının zarar göreceği endişesinin esas sebepler olmadığı belirlenmiştir.

Yeniden yapılanmada coğrafi bölge yerine Türkiye genelinde 20 eğitim bölgesinin kurulması, eğitim bölgelerinin en gelişmiş illerinde de bölge millî eğitim müdürlüklerinin kurulması ve il millî eğitim müdürlüklerinin bölge MEM'lere bağlanması gerektiği, bölge MEM'lerin hiyerarşik yapıya yeni bir kademe eklemek şeklinde değil, taşra teşkilâtının altyapı, uzman personel ve teknik donanım yetersizliğinden kaynaklanan hizmet eksikliklerini gidermek, yönetimle ilgili sorunları da MEB merkez teşkilâtına gerek kalmadan çözmek üzere yetki, kaynak ve diğere yeterliliklerle donatılmasına ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **ÖNERİLER**

Araştırmanın önerileri dört temel başlık altında toplanabilir olmakla birlikte araştırmaya görüş ve önerileriyle katılan eğitim yönetici ve deneticilerinin kişisel özellikleriyle ilgili sonuçlar değerlendirildikten sonra beş ana başlık altında toplanmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Bunlar; eğitim yönetici ve deneticilerinin niteliklerini artırılması, MEB merkez ve taşra teşkilâtının yapılandırılması, MEB'de işleyişin iyileştirilmesi, merkez teşkilâtının yetkilerini devretmesi, merkez ve taşra teşkilâtı arasında yetki paylaşımı, taşra teşkilâtında bölge ve il MEM'ler arasında yetki paylaşımı, coğrafi bölge yerine eğitim bölgeleri kurulması, eğitim bölgelerinde bölge MEM'lerin kurulması, yetkilendirilmesi ve eğitimle ilgili işlemlerin sonuçlandırılacağı en son merkezler olacak şekilde yapılandırılmasına yönelik önerilerdir.

### **1. Eğitim Yönetici ve Deneticilerinin Nitelik ve Yeterliklerine İlişkin Öneriler**

Türk Eğitim Sisteminin toplumu bilgi çağına taşıyabilmesi ve insan kaynaklarını uluslar arası alanda rekabet edebilir niteliklerle donatabilmesi için öncelikle sistemdeki yönetici ve deneticilerin niteliklerinin yükseltilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun için;

a. Eğitim yönetici ve deneticilerinin görev tanımları yapılarak, uygun nitelikte olan herkesin katılımını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

b. Eğitim yönetici ve deneticilerinin göreve gelme, görevde yükselme veya görevden alınmaları için yasal düzenlemeler yapılarak, bunun dışında yapılan tasarruflar engellenmelidir.

c. Eğitim yöneticiliği ve deneticiliğinin ayrı birer meslek ve hizmet sınıfı olduğu kabul edilmeli, bu meslekleri yapacak kişilerin eğitim yönetimi ve denetimi veya kamu yönetimi alanında eğitim almaları şartı getirilmelidir. Diğere branş öğretmenlerinde ise yönetim ve denetim alanlarında lisans üstü eğitim yapanların yönetici ve denetici olmalarına izin verilmelidir. Eğitim yöneticisi ve deneticisi olarak görev yapmakta olanların hizmet içi eğitimle kendilerini yenilemeleri sağlanmalıdır.

## **2. MEB Merkez Teşkilâtının Yapılanma Sorunlarının Çözümüne İlişkin Öneriler**

Araştırmanın bulguları merkez teşkilâtının yapılanma biçiminin fonksiyona göre değil, formu göre olduğu; uzmanlığı esas alan yatay örgütlenme yerine hiyerarşik dikey örgütlenmeyi tercih ettiği, Türk kamu yönetim sisteminin merkeziyetçi karakterinden etkilenecek benzer şekilde merkeziyetçi özellikler taşıdığı ve yapının kuruluş biçiminin işleyiş sorunlarını ortaya çıkardığı için çözüm önerilerinin de öncelikle sorunları ortadan kaldıracak şekilde olması yöntem olarak önerilir. Eğitim sisteminin geleceğe hazırlanmasında;

a. MEB merkez teşkilâtının yeniden yapılanmasına ihtiyaç vardır. Yeniden yapılanmanın merkeziyetçiliği netice veren dikey örgüt modeline göre değil, yatay örgüt modeline göre olması gerekir. Yatay örgüt modeli uzmanlaşma, karara katılım ve bürokratik tıkanmaları engelleyecek, merkeziyetçiliği önleyecektir.

b. MEB merkez teşkilâtı üst yönetiminin tekelinde bulunan karar verme yetkisinin taşra teşkilâtına devri ile merkez teşkilâtı temel işlevlerine yönelmelidir. Yetki devri hem MEB merkez teşkilâtının aşırı büyüüp hantallaşmasını önleyecek, hem de merkez teşkilâtında fazla personel çalışmasını engelleyecektir.

c. Yeniden yapılanmada yapı amaca göre kurulmalı, form değil fonksiyon esas alınmalıdır. Amaç; çağdaş gelişmeler, demokratik haklar ve karara katılım gibi faktörler de dikkate alınarak, ulusal düzeyde yapılması gerekli olan politika ve genel hedefleri belirleme, plânlama, koordine etme, denetim gibi alanlarla sınırlandırılmalıdır. Böylelikle merkez teşkilâtında yapının hantallaşması, fazla personel çalıştırılması, taşra teşkilâtında kolaylıkla ve daha isabetli yapılabilecek işlerin merkez teşkilâtında yapılmasının önüne geçilmesi mümkün olabilecektir.

e. Yeniden yapılanmada ortak yararlanma ilkesi benimsenmelidir. Bu yolla aynı işi yapan ve biri birinin alanına müdahale eden birimler olmayacağı gibi, maliyetler de düşecektir.

f. MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtlarında çalışan yönetici, denetici, uzman, öğretmen, teknik ve yardımcı hizmet personelinin atamaları liyakata uygun ve yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

g. MEB merkez teşkilâtı, taşra teşkilâtında yapılan ve yapılabilecek işleri yapmaktan vazgeçmeli, taşra teşkilâtının sorunları mahallinde çözmesine, yetki ve sorumluluk üstlenmesine ve hizmette yarışarak, rekabet etmesine fırsat verilmelidir.

## **3. MEB Taşra Teşkilâtının Yapılandırılmasına İlişkin Öneriler**

MEB'in yeniden yapılandırılmasında taşra teşkilâtının karar alma yetkisinin yaptığı görevler ve üstlendiği sorumluluklarla uygun bir düzeye getirilmesi gerekir. Bunun için merkez teşkilâtının bir kısım yetkilerini taşra teşkilâtına devredilmesi uygun olacaktır. Taşra teşkilâtında yalnız yetki yönünden değil, uzman personel, altyapı, teknik donanım, araç, gereç ve bütçe gibi çok temel yapı unsurlarında da mahrumiyetler yaşamaktadır. Taşra teşkilâtının yeniden yapılandırılmasında;

a. Taşra teşkilâtının karar alma yetkisinin artırılması gerekir. Bunun için merkez teşkilâtı ile taşra teşkilâtı arasında yetki paylaşımına gidilmesi gerekmektedir.

b. Taşra teşkilâtında alınıp uygulanması gereken kararların merkez teşkilâtı tarafından alınması ve yine taşra teşkilâtına uygulattırılması, zaman ve kaynak israfı yanında problemlere sağlıklı ve zamanında çözümler bulunmasını da güçleştirmekte olduğundan, taşra teşkilâtının karar alma ve problem çözme fonksiyonu güçlendirilmelidir.

c. Taşra teşkilâtında uzman personel hem sayı açısından hem de uzmanlık alanları açısından yetersiz, hatta yok denecek kadar azdır. Oysa eğitim ve öğretim faaliyetlerinin doğrudan yürütülüp, koordine edildiği taşra teşkilâtında plânlama, programlama, bütçeleme, ölçme ve değerlendirme, araştırma, rehberlik ve yönlendirme gibi pek çok farklı uzmanlık gerektiren hizmetlerin yapılması gerekmektedir. Bu hizmetlerin gerçek anlamda yapılabilmesi

için taşra teşkilâtının bu farklı alanlardaki hizmetleri yerine getirecek kadar yeterli sayıda uzman personelle donatılması gerekmektedir.

d. Eğitimde finansman sorunlarının çözümünde taşra teşkilâtının kendi bütçesini yapması, merkez teşkilâtınca ayrılan bütçe kaynaklarına ek olarak yerel düzeyde eğitim kaynakları temini için yasal düzenleme yapılmalıdır. Taşra teşkilâtındaki çok temel sorunlardan birisi olan bütçe ve kaynak yetersizliği, her yıl bir milyona yakın yeni öğrencinin çağ nüfusuna girmesi ve özellikle gelişmiş merkezlere yönelen göçlerle eğitim hizmetlerinin finansmanını ciddi darboğazlara sokmakta olduğu için bu konudaki düzenlemelerin ivedi olarak yapılması gerekmektedir.

e. Taşra teşkilâtının teknik donanım, modern araç ve gereçler ile gelişmiş bir alt yapıya sahip olması gerekmektedir. Teknolojik gelişmelerin eğitime aktarılmasıyla bilgi toplumuna ve dünya vatandaşlığına yeni kapılar açılmakta, insan kaynaklarının tüm dünyada rekabet edebilir şekilde yetiştirilmesi ancak teknolojinin eğitimde etkin bir şekilde kullanılabilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu sebeple taşra teşkilâtının bilgi sistemlerini kullanabilecek uygun alt yapıya, teknik donanım ve yazılıma sahip olması, internet yoluyla ulusal ve uluslar arası bilgi bankalarına bağlanması gerekmektedir.

#### **4. MEB'de İşleyişe İlişkin Öneriler**

MEB merkez ve taşra teşkilâtının yapılanma şeklinden kaynaklanan sorunlar olduğu gibi işleyiş şeklinden kaynaklanan sorunlar da bulunmaktadır. MEB'de işleyiş sorunları iki noktada toplanmaktadır. Bunlardan birincisi MEB'in işleyişinde eğitim politikaları yerine eğitim dışı siyasal baskı ve tasarruflardır. İkincisi ise MEB'in yapmakla sorumlu olduğu eğitim hizmetlerini yeterince yapamamasıdır. Yeniden yapılanmada işleyiş sorunlarının aşılması için aşağıdaki düzenlemelerin yapılması önerilir. Bunlar;

a. MEB merkez ve taşra teşkilâtının görev paylaşımı açıklıkla ortaya konulmalı, yetki ve sorumluluklar bu araştırmanın bulgularında ortaya konulduğu gibi paylaşılmalıdır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre MEB'in 17 temel görevi yerine getirmede başarısız olduğu ortaya çıkmıştır. Başarısızlığın ortadan kaldırılması için araştırmada merkez ve taşra teşkilâtı arasında görev paylaşımına gidilmesi önerilmektedir.

b. MEB merkez ve taşra teşkilâtında eğitim hizmetlerinin yerine getirilmesinde siyasal baskı ve tasarrufları ortadan kaldıracak yasal düzenlemeler yapılmalı, eğitim hizmetlerinin eğitim politikalarına uygun olarak yürütülmesi sağlanmalıdır.

#### **5. MEB'de Yetki Devrinin Yapılmasına İlişkin Öneriler**

MEB'de yetki devrine ilişkin icra kararları alınması ve çalışma takvimleri çıkarılmasına rağmen gerçekleşme düzeyinin düşük kalması ve ana unsurlar yerine teferruat sayılabilecek konularda yetki devri yapılması, yetki devrinde bir çözümsüzlüğün yaşandığını ortaya koymaktadır. Yetki devrinde sorunun bir tarafı ve etkeni merkez teşkilâtı kaynaklı, diğer tarafı ve edilgeni ise taşra teşkilâtı kaynaklıdır. Çözüm önerileri de iki kısımda toplanmaktadır.

a. Merkez teşkilâtı yetki devrinin gerekliliğine inanmalıdır. Çünkü verinin toplandığı merkez ve taşra teşkilâtında eğitim yöneticisi ve deneticisi olarak görev yapan katılımcıların en yüksek düzeyde katıldıkları husus merkez teşkilâtının yetki devrinde isteksizliği olmuştur.

b. Merkez teşkilâtının otoriter yönetimin iyi bir yönetim anlayışı olmadığına, bunun yerine demokratik ve katılımcı yaklaşımların daha etkili yöntemler olduğuna inanması, taşra teşkilâtına güvenmesi, yetki devrini güç kaybı olarak algılamaması gerekir. Yetkinin aynı zamanda bir sorumluluk yüklenmek olduğu ve sorumlulukların yerine getirilememesi ve hizmetlerin aksatılması sonucu saygınlığın hızlı bir şekilde kaybolduğu göz ardı edilmemelidir.

Bir başka önemli nokta ise demokratik değerlerin özümsemesi, çağdaş yönetim anlayışının benimsenmesidir. Eğitim sisteminde yönetim sorunları tüm sistemi kilitleyebilmektedir. Bunun ortadan kaldırılması da yönetimin "karar yükünün dağılımı" kavramını anlamasına bağlıdır. Çünkü karar yükü kamu hizmetlerindeki artış ve çeşitlenmeye

paralel olarak merkez teşkilâtının kapasitesini aşacak kadar artmıştır. Demokratik tercihler karar alma yükünün belirli merkezlerde ve seçkinler grubunda toplanmasında değil, genişletilmesinde ve paylaşılmasında yatmaktadır.

c. Yetki devrinin gerçekleşmesinde taşra teşkilâtındaki alt yapı ve uzman yetersizliğinin kısmen rolü olduğu dikkati çekmektedir. Bu sebeple yetki devrinin yapılmasında taşra teşkilâtındaki uzman personel, bütçe ve teknik donanım gibi alt yapı yetersizliklerinin giderilmesinin önemi ortaya çıkmakta, ancak bunu sağlama görevi de yine merkez teşkilâtına düşmektedir.

Üniter yapının eğitim sisteminde yetki devrinden olumsuz etkilenmesi ve taşra teşkilâtının yetkiyi devralmada isteksiz olduğu konusunda güçlü görüşlerin ortaya çıkmaması, yetki devrinin gerekliliği konusundaki eğilimi pekiştirmektedir. Ancak merkez teşkilâtından taşra teşkilâtına yetki devrinin gerekli alt yapı, bütçe ve uzman takviyesi ile birlikte yapılması gerekir.

## **6. MEB’de Yetki Paylaşım Yöntemine İlişkin Öneriler**

Merkez ve taşra teşkilâtı arasında yetki paylaşımında uygulanması gereken yöntem hususunda, merkez teşkilâtının genel eğitim politikalarını belirleme ve yerel düzeyde yapılamayacak bir takım görevleri yapması, buna karşılık eğitim öğretim hizmetlerinin uygulanmasına yönelik yetkilerin taşra teşkilâtı tarafından kullanılması önerilmektedir.

## **7. MEB Merkez Teşkilâtının Yetkili Olması İstenilen Konulara İlişkin Öneriler**

Merkez teşkilâtı genel eğitim politikalarını belirleme, eğitimle ilgili genel çerçeveyi ve hedefleri belirleme, eğitimde standartları belirleme ve akreditasyon yapma konularında yetkili olmalıdır. Merkez teşkilâtının eğitimle ilgili ulusal düzeyde koordinasyon ve plânlama yapması, ulusal düzeyde eğitim bütçesini hazırlaması ve taşra teşkilâtına ihtiyaçları oranında dengeli dağıtması yanında il milli eğitim müdürlerini ataması da önerilmektedir.

Merkez teşkilâtının yetki alanı ulusal düzeyde yapılması gereken hizmetler ve eğitimle ilgili genel politikaları belirlemekle sınırlandırılmalı, buna karşılık diğer eğitim hizmetleri taşra teşkilâtında yapılmalıdır.

## **8. MEB Taşra Teşkilâtının Yetkili Olması İstenilen Konulara İlişkin Öneriler**

Eğitimle ilgili 22 yetkinin taşra teşkilâtı tarafından kullanılması önerilmektedir. Araştırmada belirtilen bu 22 yetki alanı da taşra teşkilâtının bölge il ve ilçe kademeleri arasında paylaştırılmış olup, dört alanda bölge MEM’lerin 18 alanda ise il MEM’lerin yetkili olması istenilmiştir.

a. Bölge MEM’ler denetim, plânlama, programlama, koordinasyon ve istatistiksel veri toplama alanlarında yetkilendirilmelidir.

b. Genel olarak eğitim öğretim hizmetlerinin yürütülmesinde il MEM’lerin yetkilendirilmesi hususunda ağırlıklı bir görüş vardır. Bu sebeple bölge MEM’lerin yetki alanı dışındaki tüm eğitim öğretim hizmetlerinin yürütülmesi yetkisi il MEM’lere verilmelidir. İlçe MEM’ler de eğitim öğretim hizmetlerinde il MEM’lerce yerine getirilen hizmetleri ilçe boyutunda yapmalıdır.

c. İl MEM’ler tarafından kullanılması gereken yetkiler; ilçe ve okul düzeyinde denetim, il ve ilçe MEM’lerde görevli yönetici, denetici, uzman ve diğer çalışanlarla birlikte, okul ve kurum müdürleri, yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görevlendirilmesi ve hizmet içi eğitimleri, sözleşmeli personel görevlendirme, il ve ilçedeki tüm personelin özlük işlemlerini yürütme, bütçe oluşturma, bütçe kalemleri arasında aktarmalar yapabilme ve bütçenin kullanımı, ders kitaplarının belirlenmesi, okul ve diğer eğitim kurumlarının açılıp kapatılması, tüm öğrenci işlemlerinin yapılması ve yerel düzeyde idari düzenleme yapma ana başlıkları altında toplanmaktadır.

## **9. Coğrafi Bölgeler ve Eğitim Bölgeleri Kurulmasına İlişkin Öneriler**

Merkeziyetçi yönetim yapısından yerinden yönetime geçişte radikal veya evrimsel yöntemler denenebilir. Bu araştırmada, alternatif bir yaklaşım olarak yerinden yönetimin en uygun yapılanma şekli olmakla birlikte diğer şartlar yeterince hazır olmadığı için birinci önceliğe sahip olamayacağı, ancak yetki devrinin uygun bir yetki paylaşımıyla daha yararlı olacağı, yetki devrinin yerinden yönetime geçişi de kolaylaştıracağı tezi üzerinde toplanmaktadır.

1927 yılında Mustafa Necati'nin Milli Eğitim Bakanlığı zamanında bu güne oranla nüfusun çok düşük, okul ve öğrenci sayılarının ortalama bir il ölçeğinde olduğu bir zamanda Türkiye'nin 13 eğitim bölgesine ayrılması ve 13 bölge milli eğitim müdürlüğü kurularak çok geniş yetkilerle donatılması bu tezin olabileceğini göstermektedir.

Diğer yandan taşra teşkilâtında il ve ülke plânlaması ortasında boşa kalan bölgesel plânlama ve koordinasyonu sağlamak üzere il üstü bir yönetsel düzenlemenin gerekliliği de gözden ırak tutulmamalıdır. Buna göre;

a. Coğrafi bölge kavramının eğitim amaçlı kullanılmaması gerekir. Bunun yerine eğitim bölgesi kavramı kullanılmalıdır. Eğitim bölgelerinin oluşturulmasında bu araştırmada ortaya konulan eğitim bölgeleri haritası dikkate alınabilir.

b. Türkiye genelinde 20 eğitim bölgesi kurulmalıdır. Eğitim bölgelerinin kurulmasında DPT tarafından yapılan İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmasında (1996, s.28-41) ortaya çıkan homojen yapılar kullanılabilir. Böylece benzer özelliklere sahip olan iller bir araya getirilerek bunlar üzerinde il üstü yapılar oluşturulabilir.

## **10. Bölge Milli Eğitim Müdürlükleri Kurulmasına İlişkin Öneriler**

a. Türkiye genelinde kurulacak 20 eğitim bölgesinde 20 bölge milli eğitim müdürlüğü kurulmalıdır. Bölge milli eğitim müdürlükleri eğitim bölgelerinin en gelişmiş illerinde kurulmalıdır.

b. İl milli eğitim müdürlükleri bölge milli eğitim müdürlüklerine bağlanmalıdır.

c. Nüfus büyüklüğü, okul, öğretmen ve öğrenci sayıları itibarıyla il büyüklüğünde olan ilçeler de doğrudan bölge MEM'lere bağlanabilir. Bu ilçelerin belirlenmesinde DPT tarafından yapılan ve 1996 yılında yayımlanan İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmasından yararlanılabilir.

## **11. Bölge Milli Eğitim Müdürlüklerinin Yapılandırılma Şekline İlişkin Öneriler**

a. Bölge MEM'ler taşra teşkilâtındaki iş ve işlemlerin sonuçlandırılacağı en son merkezler olacak şekilde yapılandırılmalıdır.

b. Bölge MEM'ler merkez teşkilâtına ihtiyaç duyulmayacak şekilde, taşra teşkilâtındaki iş ve işlemlerin sonuçlandırılmasını sağlayacak yetkilerle donatılmalıdır.

c. Bölge MEM'ler arasındaki koordinasyon ve denetim MEB merkez teşkilâtı tarafından yapılmalıdır.

d. İl MEM'ler Bölge MEM'lere eğitimin koordinasyonu, plânlama, denetim, teknoloji ve personel açısından bağlanmalı, bölge MEM'ler idari işlerde demokratikleşmeyi sağlamalı, hiyerarşiyi arttırmayacak şekilde düzenlenmelidir. Bölge MEM'ler sorun çözücü, iletişim ve koordinasyon sağlayıcı, bölge eğitim altyapısını güçlendirici bir şekilde yapılandırılmalıdır.

e. Bölge MEM'ler eğitimde merkeziyetçi yönetim uygulamasından kaynaklanan sorunları çözecek şekilde yetkilendirilmeli, bu merkezlerde nitelikli yönetici ve deneticiler görevlendirilmeli, yetkiyle beraber kaynak devri de yapılarak bu merkezler gelişmiş altyapı, teknik donanım, araç ve gereçlerle takviye edilmelidir.

f. Bölge MEM'lerin bulunduğu illerdeki üniversitelerle karşılıklı işbirliği kurma zorunluluğu getirilmeli, il ve ilçe MEM'lerde uzman ve altyapı yetersizliğinden kaynaklanan eğitim sorunlarını çözebilecek ve hizmet açıklarını kapatabilecek şekilde yapılandırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- APK (1999) **Milli Eğitim Sayısal Veriler**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Başbakanlık (2000) **Ulusal Bilgi Sistemi**, Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Bozkurt, Ö. Ergun, T. (1998) **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara: TODAİE Yayın No:283.
- Bursalıoğlu, Ziya (1991<sub>a</sub>) **Eğitim yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara: PEGEM Yayın No:1, 5. Baskı.
- Bursalıoğlu, Ziya (1991<sub>b</sub>) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: PEGEM Yayın No: 2, 8. Baskı.
- Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik** (RG Yayım Tarihi 18.04.1999; Sayı 23670).
- DPT (1996) **İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması**, Ankara: DPT Yayın No:2466.
- Kaya Raporu (1992) **Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu**, Ankara: TODAİE Yayını.
- Köktaş, Emin (2000) **Prens Sabahattin ve Yerinden Yönetim Düşüncesinin Sosyolojik Temelleri**, Liberal Düşünce, S 5. www.Liberal dt.org.tr.
- Maarif Eminlikleri Talimatnamesi** 29.08.1926 Tarih ve 155/1492 Sayılı Tezkeresi.
- MEB (1999) **2000 Yılında Millî Eğitim**, Ankara: AÇEM ve 4. ASO Matbaası.
- MEB'in Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun** (RG Yayım Tarihi 12.05.1992; Sayı 21226) Kanun No: 3797
- MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği** (RG Yayım Tarihi; 30.04.1999; sayı 23681).
- Millî Eğitim Temel Kanunu** ( RG Yayım Tarihi, 24.06.1973; Sayı 14574) Kanun No:1739
- Özden, Yüksel (1998) **Yeni Değer ve Oluşumlar**, Ankara: PEGEM yayınları.
- Payaslıoğlu, Arif (1966) **Merkezî İdarenin Taşra Teşkilâtı Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: TODAİE-DPT Ortak Yayını.
- PICQ, Jean (1996) **Fransa'da Devlet Yönetimi ve Önerileri, TODAİE Cuma Konferansları**, Ankara: Amme İdaresi Dergisi, Cilt 29, Sayı 4.
- Sencer, Muzaffer (1985) **Son Düzenlemelere Göre Türkiye'de Taşra Yönetimi ve Yerel Yönetimler**, Ankara: Amme İdaresi Dergisi, Cilt 18, S.1.
- Şimşek, Hasan (1998) **21.Yüzyıl Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, No. 129.
- Taneri, Ergun (1978) **Bölgesel Planlama**, İstanbul: Devlet mimarlık Mühendislik Akademisi Yayınları, No: 148.
- T.C. Anayasası** (RG. Yayım Tarihi 09.11.1982; Sayı 17863 Mükerrer) Kanun No: 2709
- TODAİE (1992) **Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Raporu**, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu, Ankara: TODAİE Yayınları, No, 247.
- TODAİE (1966) **Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) Raporu**, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu, Ankara: TODAİE Yayınları, İkinci Baskı.
- Toffler, A. ve Heidi (1994) **Creating a New Civilization** (Yeni Bir Uygarlık Yaratmak), Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Tortop, Nuri (1990) **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Ankara: TODAİE Yayınları No: 231.
- Türe, İlknur (1998) **Türkiye'de Bölge Yönetiminin Niteliği, Sorunları ve Çözüm Arayışları**, Ankara: Amme İdaresi Dergisi, Cilt 31, S, 2.
- Zorunlu Eğitimin 8 Yıla Çıkarılması ve Bazı Kağıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun** (RG Yayım Tarihi, 18.08.1997; Sayı, 23084) Kanun No:4306.