

## İlçelerde Eğitim Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri<sup>1</sup>

Ali Kemal ARDIÇ<sup>2</sup> & Engin ASLANARGUN<sup>3</sup>

### Öz

İl ve ilçelerdeki eğitim yönetimi üzerine ülkemizde henüz bir literatürün oluşmadığı, oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı ve eğitim yönetimi üzerine çalışan akademisyenlerin ilgi alanına pek girmediği alan taraması yapıldığında ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacı gidermeye yönelik olarak Düzce'nin yedi ilçesinde görev yapan, ilçe milli eğitim müdürlerinin bakış açısıyla eğitim sorunları, görevleri süresince nitelikli bir eğitim için yaptıkları çalışmalar, kendilerini geliştirmek için neler yaptıkları ve eğitim yöneticilerinin hangi alanlarda eğitimler alınması halinde daha başarılı olabilecekleri ile ilgili görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Düzce iline bağlı yedi ilçede görev yapan İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin görüşleri alınmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen bu olgubilim çalışmasında eğitim yöneticilerinden ilçeleri yönetirken karşılaştıkları sorunlar, daha nitelikli bir eğitim yapılabilmesi için yaptıkları çalışmalar, kendilerini geliştirmek için neler yaptıkları ve daha iyi bir eğitim yöneticisi olabilmek için ihtiyaç duydukları seminer/kurs ve eğitimlerin neler olduğu hakkında veri toplamak için görüşme tekniği kullanılmıştır. Ekonomik, insan kaynaklı ve bürokratik kaynaklı problemler ilçe yöneticilerinin karşılaştığı temel sorunlar arasındadır. Bu problemleri çözebilmek ve eğitimin niteliğini yükseltebilmek için eğitim çalışanları, paydaşlar ve diğer kurumlarla iletişim kurulmaya çalışılmaktadır. Mesleki gelişim anlamında ilçe müdürleri genellikle eğitim almayı savunmakta, yüksek lisans devam etme ve hizmet içi eğitimleri artırma eğilimindedir.

**Anahtar sözcükler:** İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, eğitim yönetimi, eğitim yöneticisi, problem çözme, mesleki gelişim.

### Administrative Problems Of District Directorate Of National Education And Possible Solutions In Turkey

#### Abstract

It is a fact that there is limited knowledge, studies and researches related with district directorate of national education that is because of academicians' disinterest of so called topics. To map this gap it is aimed to investigate the problems that directors face with, what steps they try to follow for better education and projects of personal improvement are tried to be evaluated across the study. Directors of seven districts in Düzce have contributed to study. Data were gathered via interview form of qualitative research method and three basic questions were asked to directors in order to reveal research aim. Content analyses were applied to data and point of views' of directorates were categorised under appearing headings. Following problems were appeared after interviewed with directors that economic, human resource and bureaucratic problems are voiced in the study. Directors stated that they try to

<sup>1</sup> Bu çalışma "İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Karşılaştığı Problemler" isimli bitirme projesinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

<sup>2</sup>Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü Özel Büro, [alikemalardic@gmail.com](mailto:alikemalardic@gmail.com)

<sup>3</sup>Prof.Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [enginaslanargun@gmail.com](mailto:enginaslanargun@gmail.com)

communicate with educators, stakeholders and other institutions in order to improve outcome of educations in their district. Finally they alleged that they seek opportunity to participate post graduate education about educational administration, follow up seminars and in service trainings. It was concluded that what directors are complaint about central or superior authorities as bureaucracies is somewhat presented to schools and teachers by themselves.

**Key words:** District directorate of national education, educational administration, problem solving, Professional development

## Giriş

Eğitim yönetimi adına yapılan çalışmalar okul, ilçe ve il düzeyinde her geçen gün artmaktadır. Genellikle okul düzeyinde ve yöneticiler merkezli yapılan çalışmalar liderlik özellikleri, okul kültürü, öğretmen yönetici iletişimi gibi konular üzerinde yoğunlaşırken, il ve ilçelerdeki eğitimin yönetimi üzerinde yapılmış çalışmalar oldukça sınırlı sayıda kalmaktadır. Bu konularda bir veya iki makale haricinde akademik çalışmaya rastlanamamıştır. Bunun sebebi olarak Türkiye'nin yönetim anlayışının bir sonucu olarak oluşturulmuş çok sayıdaki ara yönetim kademesinden biri olması gösterilebilir. Örgüt yönetimi şemasında taşra örgütü olarak il müdürü, müdür yardımcıları, şube müdürleri, ilçe müdürü, ilçe şube müdürleri şeklinde uzayıp giden bürokratik mekanizma içerisindeki yöneticilerin tamamı birer devlet memuru olarak sadece bakanlığın ve valiliğin belirlediği sınırlar içerisinde uygulayıcı konumunda bulunmaktadır. Eğitime ilişkin politika belirleme, inisiyatif kullanma veya yerel düzeyde karar alma yetkileri bulunmamakta, sadece üst bürokrasi tarafından alınan kararları uygulama ve verilen görev ve emirleri yerine getirmek zorunluluğu bulunmaktadır. Güç ve yetki yönünden mevcut bu durum da bu alanda çalışma sınırlılığının sebebi olarak gösterilebilir. Ancak bütün bu sınırlılık, yetkisizlik ve edilgen duruma rağmen okulların yönetimi sürecinde etkileyici özellikleri olan il ve ilçe eğitim yönetimleri konusu eğitim yönetimi akademisyenlerince önemsenmeli, bu alanda çalışma yapılmalı ve il/ilçe eğitim yöneticileri liderlik özellikleri açısından irdelenmelidir. Bu çalışmada altı çizilen bu amaçlara yönelik olarak ilçe eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla bu yönetim basamağı irdelenmeye çalışılmıştır.

Eğitim bir ülkenin gelişme ve kalkınmasında önemli bir yere sahiptir. Eğitim sistemini işleten, onun varlığını etkili bir şekilde sürdürmesini sağlayan unsur ise yöneticilerdir. Eğitim politikalarının oluşturulması, eğitime ilişkin planların yapılması, kararların alınması gibi eğitimin niteliğinin yapı taşlarının şekillenmesi ve kullanıma sunulmasında üst düzey yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticilerin kendilerinden beklenen rolleri etkili bir şekilde sergilemeleri ve eğitim örgütünün amaçlarını tam olarak gerçekleştirmeleri ise yeterli olmaları ile yakından ilişkilidir. İyi bir yönetici kötü bir modeli geliştirebilir fakat en iyi model bile yetersiz yönetici tarafından uygulanamaz (Bursalıoğlu, 1991). Yöneticinin yeterli olması, görevleriyle ilgili rollerini örgütsel amaçlara uygun bir biçimde yerine getirmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması anlamına gelir. Bu da eğitim yöneticisinin yönetim alanında, kuram ve uygulamaya dönük olarak yetiştirilmesi ile sağlanabilir (Kayıkçı, 2001).

Politikanın yaptırım gücü, eğitim sistemine müdahale olanağı sağlarken; eğitim sistemi de mevcut politikaların uzun vadede devamlılığının sağlanmasına, korunmasına ve gelişimine hizmet etmektedir. Politikacılar eğitim sisteminin yapısına da karar verirken ve onu şekillendirirken, mevcut eğitim sistemi de geleceğin politikacılarını yetiştirilmesine hizmet etmektedir. Politik sistem zaman içinde değişikliğe uğradığında eğitim sistemi de bundan etkilenmekte; eğitimin amaçları ve içeriği de bu doğrultuda değişmektedir (Birel, 2012). Eğitim hizmetlerinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın illerdeki kolu olan Milli Eğitim Müdürlükleri, il içindeki resmi ve özel her türlü eğitim örgütünü ve eğitim eylemlerini denetleme yetkisine sahip olup, bunların genel eğitim politikalarına uygun olarak yönlendirilmesinden sorumludur (Kaya, 1999; Sezgin, 2016). Aracı üst sistem olan Milli Eğitim Müdürlükleri'nin görevi, kendilerine bağlı sistemlerin üretimine yön verecek yönetsel kararlar üretmektir (Başaran, 1996). Milli Eğitim Müdürlükleri; il içinde üst düzeyde karar verme, planlama, etkileme, eşgüdüm ve denetleme merkezleridir. Bu özellikleri ile il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri eğitim sisteminin stratejik öğelerdir. Dolayısıyla bu kurumların bugün ve gelecekteki etkililiği, eğitim sisteminin başarısı ve toplumun gelişmesi açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Ortak değerleri paylaşan bireylerden oluşan eğitim örgütlerinin yapmaları gereken şey, kendi kültürel değerlerini özümsemiş, ona sahip çıkan, bu değerler doğrultusunda hareket eden, etik değerlere sahip, paylaşan, güvenen ve güvendirilen insanların yetiştirilmesidir (Cafoğlu, 1999). Bundan dolayı öğrenim çağındaki her bireyin uygun ahlaki kararlar ve davranışlar sergilemesine yardımcı olacak değerler ve becerilerle donatılması eğitim örgütlerinin temel hedefleri arasında gösterilmektedir (Ekşi, 2003).

Türkiye'de il ve ilçelerin yönetimi 1949 yılında Resmi Gazetede (1949) yayımlanan 5442 Sayılı İl İdari Kanunu çerçevesinde yürütülmektedir. İl ve ilçelerdeki her türlü yönetim, eğitim, denetim, güç ve yetki bu kanun esas alınarak belirlenmektedir. İl İdaresi kanununa göre yetki genişliği esasına bağlı olarak valilere oldukça geniş yetkiler tanınmakta, merkez teşkilatının belirlediği sınırlar içerisinde eğitim, sağlık, güvenlik gibi konularda illerde adeta tek yetkili konumda bulunmaktadır. Valiler kadar olmasa da ilçelerde kaymakamlara benzer yetkiler tanınmaktadır. Kamu yönetimi sisteminin sonucu olarak taşra birimleri büyük oranda bakanlık merkezinde alınan kararların uygulayıcısı konumundadır. Merkezîyetçilik olarak yönetim literatüründe yer alan bu uygulamaya göre önemli kararların verilmesi, üst düzey yöneticilerin atama ile göreve gelmesi, nüfusa göre bütçe dağılımının yapılması, il düzeyindeki memurların göreve alınması gibi temel konularda hükümet merkezi gücü ve yetkiyi kullanmakta, bunun dışında kalan uygulamaya dönük detaylarda taşra yönetimleri yetkili kılınmaktadır. Bu çerçevede il ve ilçelerdeki eğitim faaliyetleri konusunda milli eğitim müdürlükleri valilerin ve kaymakamların onayı ve görevlendirmeleri çerçevesinde hareket etmektedirler. Bakanlık ve valilik tarafından belirlenen esaslar ve görevlere bağlı kalarak okulları yönetmeye çalışan eğitim müdürleri eğitim, okul, öğretmen ve öğrenci ile ilgili konularda bir çeşit uygulayıcı konumunda bulunmaktadır. Eğitim yönetimi açısından bakıldığında oldukça sınırlı yetkilere sahip olmakla birlikte moral ve motivasyonu sağlamakla birlikte karar verici üst makamların doğru bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi bağlamında etkili ve önemli kabul edilebilir. Bakanlık merkez teşkilatında yer alan yönetim, personel, eğitim öğretim, bütçe yatırım, araştırma planlama, teftiş rehberlik ve sivil savunma gibi birimler taşra örgütlerinde de bulunmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı, bakanlığın yürütme görevini üstlenmektedir. Taşra teşkilatı yetki devri ile merkezden aldıkları görevleri il ve ilçelere bağlı hizmet birimlerinde yürütmekle görevlidirler. 2011 tarihli, Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında çıkarılan Kanun Hükmünde Kararnameye göre;

*“Her ilde ve ilçede bir millî eğitim müdürlüğü kurulur. İlçe millî eğitim müdürlükleri, görev ve hizmetleri yürütürken il millî eğitim müdürlüklerine karşı da sorumludur. İl ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumları, nüfusları ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak, bu müdürlükler farklı tip ve statülerde kurulabilir ve bunlara farklı yetkiler verilebilir. İş durumuna ve ihtiyaca göre millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak ayrı il ve ilçe birimleri de kurulabilir. İl ve ilçe millî eğitim müdürleri, Bakanlığın eğitim politikaları ve stratejik planlarını, mevzuat ve programlar doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek, denetlemek ve koordine ederek etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek ile görevli ve sorumludurlar. İl ve ilçe millî eğitim müdürleri, bu görevlerini il ve ilçe yöneticileri arasında yapacakları işbölümü çerçevesinde yürütür. İl millî eğitim müdürleri bu görevlerin yürütülmesinde kendilerine yardımcı olmak üzere büro oluşturabilir. İl millî eğitim müdür yardımcıları, sorumluluklarına verilen görevleri yapmak, hizmetler arasında uyumlu işbirliği ve çalışma düzenini sağlamak, il müdürlüğü adına toplantılara katılmak, yazışmaları ve belgeleri il müdürü adına imzalamak, il müdürlüğüne vekâlet etmek ve millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yürütmekle görevli ve sorumludurlar. İl ve ilçe millî eğitim şube müdürleri, sorumluluklarına verilen hizmetleri yürütmek, il veya ilçe müdürlüğü adına toplantılara katılmak, yazışmaları ve belgeleri il veya ilçe müdürü adına imzalamak, ilçe millî eğitim müdürlüğüne vekâlet etmek ve il veya ilçe millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yürütmekle görevli ve sorumludurlar. İl ve ilçelerde bulunan tesis müdürleri, tesislerle ilgili il millî eğitim müdürünün vereceği görevleri mevzuat çerçevesinde yürütürler.”*

Buna göre ilçe milli eğitim müdürleri il müdürlerine karşı sorumlu olarak ilçelerdeki tüm eğitim öğretimle ilgili olan faaliyetleri yürütmektedirler. İlin uyguladığı projeleri ilçelerde de uygulamaktadırlar. Belirli aralıklarla il müdürü ile toplantılara katılarak ortak bir anlayış doğrultusunda ilin tamamında eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmektedir.

### **İlçe Milli Eğitim Müdürünün Atanması ve Görevleri**

Yöneticilerde bulunması gereken niteliklerin diğer görevlilerden farklı olması gerekmektedir. Sorumluluk arttıkça niteliklerin de bu sorumluluğu taşıyabilen türden olması beklenmektedir. Özellikle bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz niteliklerin bulunmaması gerekir. Bunların aksine bir yöneticide bulunması gereken niteliklerden bazılarını şöyle ifade edilmektedir (Tortop, 1985; Drucker, 1996; Thompson, 2002):

- ✓ *Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olma,*

- ✓ *Personeli tarafından dikkate alınması ve başarılı olması için, personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe ait yeni fikirler ileri sürmeli ve bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve güven kazanmalı,*
- ✓ *İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılmalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmeli,*
- ✓ *Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemeli,*

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin görevlendirilmesi ile ilgili olarak en son yasal düzenleme 18 Temmuz 2020 tarihinde yönetmelik değişikliği (MEB, 2020) ile yapılmıştır. Buna göre atanabilme şartları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

*İlçe millî eğitim müdürü kadrosuna atanacaklarda; 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinin (B) bendinde öngörülen şartların yanında, yazılı veya yazılı ve sözlü sınavı kazanarak atanmış olmaları şartıyla; eğitim kurumu müdürlüğü görevinde en az dört yıl, şube müdürü kadrosunda en az iki yıl ya da bu fıkra sayılan görev ve kadrolarda toplam dört yıldan az olmamak üzere asaleten görev yapmış ve öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak şartları aranır.*

Buna göre bakanlık kadrosunda görev yapan ve sınavla eğitim kurumu müdürlüğü görevlerini belirli süre yerine getirenler ile şube müdürlüğü yapmış olanların ilçe müdürü olarak atanabileceği ifade edilmektedir. Teknik ve mevzuat bilgisini dayalı sınavlarda başarılı olmak ve belirli süre alt kademe yöneticiliklerinde görev yapmış olmak ilçe düzeyinde onlarca eğitim kurumu, yüzlerce öğretmen ve binlerce öğrencinin eğitim sorumluluğunu taşıma anlamına gelen yöneticilik için yeterli görülmektedir. Buna karşın akademik bilgi, eğitim deneyimi, proje becerisi, sorun çözme potansiyeli gibi eğitim yönetimi nitelikleri aranmamaktadır. Bu durum il milli eğitim müdürlüğü atamaları için de söz konusudur.

Taşra eğitim örgütü olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevleri birlikte tanımlanmaktadır. Nüfusu ve büyüklüğüne göre illerde bulunan kamu birimlerinin alt kademeleri ilçelerde de bulunmakta ve taşra örgütü olarak il idaresi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak eğitim öğretim görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Resmi Gazete, 2012).

### ***Eğitim öğretim hizmetlerinde ortak görevler***

**MADDE 9 – (1)** *Temel eğitim, ortaöğretim, mesleki ve teknik eğitim, din öğretimi, özel eğitim ve rehberlik ile hayat boyu öğrenmeye yönelik ortak hizmetler aşağıda belirtilmiştir.*

*a) Eğitimi geliştirmeye yönelik görevler:*

- 1) Eğitim öğretim programlarının uygulanmasını sağlamak, uygulama rehberleri hazırlamak,*
- 2) Ders kitapları, öğretim materyalleri ve eğitim araç-gereçlerine ilişkin işlemleri yürütmek, etkin kullanımlarını sağlamak,*

- 3) Eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak,
  - 4) Eğitime erişimi teşvik edecek ve artıracak çalışmalar yapmak,
  - 5) Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde verimliliği sağlamak,
  - 6) Eğitim kurumları ve öğrencilere yönelik araştırma geliştirme ve saha çalışmaları yapmak,
  - 7) Eğitim moral ortamını, okul ve kurum kültürünü ve öğrenme süreçlerini geliştirmek,
  - 8) Eğitime ilişkin projeler geliştirmek, uygulamak ve sonuçlarından yararlanmak,
  - 9) Ulusal ve uluslararası araştırma ve projeleri takip etmek, sonuçlarından yararlanmak,
  - 10) Kamu ve özel sektör eğitim paydaşlarıyla işbirliği içinde gerekli iş ve işlemleri yürütmek,
  - 11) Eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla Bakanlığa tekliflerde bulunmak,
  - 12) Etkili ve öğrenci merkezli eğitimi geliştirmek ve iyi uygulamaları teşvik etmek.
- b) Eğitim kurumlarına yönelik görevler:
- 1) Eğitim ortamlarının fiziki imkânlarını geliştirmek,
  - 2) Resmi eğitim kurumlarının açılması, kapatılması ve dönüştürülmesi işlemlerini yürütmek,
  - 3) Öğrencilere barınma hizmeti sunulan eğitim kurumlarında bu hizmeti yürütmek,
  - 4) Eğitim kurumları arasında işbirliğini sağlamak,
  - 5) Eğitim kurumlarının idari kapasite ve yönetim kalitesinin geliştirilmesini sağlamak,
  - 6) Eğitim kurumlarının hizmet, verimlilik ve donatım standartlarını uygulamak, yerel ihtiyaçlara göre belirlenen çerçevede standartlar geliştirmek ve uygulamak,
  - 7) Eğitim kurumlarındaki iyi uygulama örneklerini teşvik etmek, yaygınlaşmasını sağlamak,
  - 8) Eğitim kurumları arasındaki kalite ve sayısal farklılıkları giderecek tedbirler almak,
  - 9) Kutlama veya anma gün ve haftalarının programlarını hazırlamak, uygulamak,
  - 10) Öğrenci velileri ve diğer tarafların eğitime desteklerini sağlayıcı faaliyetler yapmak.
- c) Öğrencilere yönelik görevler:
- 1) Rehberlik ve yönlendirme/yönlendirme çalışmalarını planlamak, yürütülmesini sağlamak,
  - 2) Öğrencilerin eğitim kurumlarına aidiyet duygusunu geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak, yaptırmak ve sonuçlarını raporlaştırmak,
  - 3) Öğrencilerin kayıt-kabul, nakil, kontenjan, ödül, disiplin ve başarı değerlendirme iş ve işlemlerinin yürütülmesini sağlamak,
  - 4) Öğrencilerin yatılılık ve burslulukla ilgili işlemlerini yürütmek,
  - 5) Öğrencilerin ulusal ve uluslararası sosyal, kültürel, sportif ve izcilik etkinliklerine ilişkin iş ve işlemlerini yürütmek,
  - 6) Öğrencilerin okul başarısını artıracak çalışmalar yapmak, yaptırmak,
  - 7) Öğrencilerin eğitim sistemi dışında bırakılmamasını sağlayacak tedbirleri almak,
  - 8) Yurtdışında eğitim alan öğrencilerle ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
  - 9) Öğrencilerin okul dışı etkinliklerine ilişkin çalışmalar yapmak, yaptırmak,
  - 10) Sporcu öğrencilere yönelik hizmetleri planlamak, yürütülmesini sağlamak.
  - 11) (Ek:RG-20/9/2015-29481) Okul sağlık hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak,
  - 12) (Ek:RG-20/9/2015-29481) Eğitim, danışmanlık hizmetlerinin yazışma ve koordinesinin yürütülmesini sağlamak.
- ç) İzleme ve değerlendirmeye yönelik görevler:
- 1) Eğitim Kurumu yöneticilerinin performanslarını izlemek ve değerlendirmek,
  - 2) Eğitim öğretim programlarının uygulanmasını izlemek ve değerlendirmek,
  - 3) Öğretim materyallerinin kullanımını izlemek ve değerlendirmek,
  - 4) Öğretmen yeterliliklerini izlemek ve değerlendirmek.

(2) **(Ek:RG-20/9/2015-29481)** Birinci fıkradaki görevler gerektiğinde birimler arası koordine kurularak yürütülebilir.

Görüldüğü gibi öncelikli görevi bakanlıkça belirlenen hedef ve politikaların yerel düzeyde uygulanmasından sorumlu olan il ve ilçe eğitim müdürlüklerinin buna ilaveten aksaklıkları tespit ederek üst makamlara bildirme, öğretmen dağılımını sağlama, yaygın eğitim faaliyetlerini koordine etme, araç-gereç-teknoloji-bina-tesis olanaklarının kullanımını sağlama, teftiş ve rehberlik işlerini yürütme, dağıtılan bütçenin belirlenen kalemlerde kullanılmasını sağlama ve denetleme gibi görevleri bulunmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin gerek merkez teşkilatta gerekse taşra teşkilatında birçok sorumlulukları ve görevleri bulunmaktadır. Eğitim yöneticisinin yönettiği kurumun eğitsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini (kararlaştırma, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme) etkin biçimde yerine getirmesi beklenir (Başaran ve Çınkır, 2011, 195). Ancak toplumsal, bireysel, sosyal birçok nedenden kaynaklanan sorunlar zaman zaman eğitim örgütünün amaçlarına ulaşmasını engeller. Yöneticilerin özellikle örgütün sorunlarını bilme ve çözme konusunda sorumluluk sahibi olmaları beklenir. Ancak deneyimli yöneticiler için bile, sorunları düşünmek, mantıklı politikalar oluşturmak kolay bir iş değildir (Gaynor, 2012). Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de eğitim yöneticileri farklı sorunlar ile karşılaşır ve bunları çözmeye çabalar. Eğitim öğretimin sağlıklı sürdürülmesi ve hedeflere ulaşılması için eğitim yöneticilerinin sorunların çözümü konusunda etkili olmaları beklenir. Eğitim yöneticisi, etkin karar verebilme aşamalarında zamanlamayı ve süreci doğru uygular ve zaman yönetimini iyi kullanır. Problem çözme aşamaları olan problemi tanımlama ve eylem adımları için alternatifleri sıralama, her bir alternatif çözüm için sonuçları tahmin etme, alternatif çözümlerden iyi sonuç verenleri belirleme, bu sonuçlardan en iyi olanı seçebilme ve son adım olan alınan kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi sürecini başarı ile yürütebilmesi bir lider olarak yönetimin etkililiğini gösterir (Oğuz, 2009).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilçe milli eğitim müdürlerinin bakış açısıyla ilçedeki eğitim yönetiminin fotoğrafı çekilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda karşılaşılan sorunlar, daha nitelikli bir eğitim için atılan adımlar ve eğitim yöneticisi olarak ilçe milli eğitim müdürlerinin kişisel gelişim çabaları irdelenmektedir. Bu amaçlara yönelik olarak aşağıdaki yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulara cevap aranmaktadır:

1. İlçenizde eğitimi yönetirken hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
2. İlçenizde daha nitelikli bir eğitim için neler yapıyorsunuz?
3. Kendinizi geliştirmek için neler yapıyorsunuz? Hangi alanda eğitim/seminer/kurs alırsanız daha iyi bir eğitim yöneticisi olabileceğinizi düşünüyorsunuz?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılarak yapılmıştır. Olgubilim deseninde araştırmacı genel olarak bildiği ancak derinlemesine bilgi ihtiyacı duyduğu konulara yoğunlaşmakta ve herhangi bir olgu hakkında detaylı bilgi sunmayı amaçlamaktadır. Araştırılan konu bir olgu, olay, durum ve kişi olabilmektedir. (Yin, 2003; Yıldırım, Şimşek, 2005). Bu araştırmada genel olarak bilinen ve tanımlanabilen ilçelerdeki eğitim sorunları en sorumlu ve yetkili konumdaki ilçe müdürleri ile görüşülerek yüzeysel olarak bilinen sorunların ayrıntılarına inilmeye çalışılmakta ve çözüm önerileri geliştirilmektedir. Bu amaçla alt analiz oluşturulurken elde edilen ayrı ayrı verilerden yola çıkarak, araştırma durumunun bütününe ilişkin sonuçlar elde edilemeye çalışılmıştır.

### 2.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Düzce ilinin ilçelerinde görev yapan ilçe milli eğitim müdürleri oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme ile araştırma sorularına cevap aranmıştır. Gönüllülük esasına göre, araştırmacının sorulara cevap bulabilmek amacıyla katılımcıları belirli ölçütler çerçevesinde belirlemesi ve böylece araştırma amacına hizmet edebilecek derinlikte ve genişlikte verileri toplayabilmesine olanak sağlayan bir örnekleme tekniğidir. Araştırma konusu taşra yönetim birimi olarak ilçelerdeki eğitimin durumunu resmetmek olduğundan ölçüt olarak ilçe milli eğitim müdürü olarak görev yapmak belirlenmiştir. Buna göre Düzce iline bağlı ilçelerde 2019-2020 yılları arasında müdür olarak görev yapan yedi katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışma grubuna ilişkin demografik değişkenler ve bilgiler Tablo 1.'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler**

Değişken	Düzy	İlçe Müdürü	
		f	%
Eğitim Düzeyi	1. Lisans	5	71
	2. Yüksek Lisans	2	29
	<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
Yaş Durumu	1. 30-40 Yaş	2	28
	2. 40-50 Yaş	3	44
	3. 50-60 Yaş	2	28
	<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
Kıdem Yılı	1. 9-16 Yıl	1	14
	2. 17-25 Yıl	4	57



	3. 26 Yıl ve Üzeri	2	29
	<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Eğitim durumu açısından dört katılımcı lisans düzeyinde eğitim aldığı iki katılıcı yüksek lisansı tamamladığı, bir müdürün de yüksek lisans eğitimine devam ettiği görülmektedir. Lisansüstü eğitimini tamamlayanlar ile halen devam eden katılımcının alanı eğitim yönetimi ve denetimidir. Katılımcılar yaş değişkeni açısından orta yaş seviyesine yakın ve kıdem yılıyla doğru orantılıdır. Katılımcıların tamamı yaklaşık 5 yıldır bu görevlerini yürüttüklerini ve ilk kez ilçe müdürlüğü yaptıklarını belirtmişlerdir. Daha önceden başka ilçelerde ilçe müdürü olarak görev yapan yoktur. Branş değişkeni açısından yedi katılımcıdan ikisi sınıf öğretmenliği, ikisi ilahiyat, diğerleri ise Türk dili ve edebiyatı, beden eğitimi ve felsefe branşlarındadır. Yedi katılımcının da sözel alanına ait branşlarda çalıştıkları anlaşılmıştır.

### Veri Toplama Aracı, Süreç ve Analiz

Araştırmada veriler açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Katılımcılar ilçelerdeki en üst düzey eğitim sorumlusu oldukları, bir anlamda ilçedeki üst düzey kamu yöneticisi pozisyonunda buldukları için resmi prosedürlerin uzamaması ve bürokratik engellerle karşılaşmamak için yüz yüze görüşme yapmak yerine form aracılığı ile bilgi vermeyi tercih etmişlerdir. Bu nedenle görüşme soruları katılımcılara elden ulaştırılmıştır. Araştırmanın amacına ilişkin bütün katılımcılara bilgi verilmiş, gönüllük esasına bağlı olduğu hatırlatılmış ve elde edilen verilerin gizli tutulacağı söylenmiştir. Katılımcılara sorularla ilgili açıklama yapılmış ve anlaşılmayan noktalarla ilgili ek bilgi verilmiştir. Kendi el yazılarıyla cevaplanan sorular uygun bir zamanda toplanarak numaralandırılmış. Veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiş ve temalar oluşturularak yorumlanmıştır.

Görüşme formu üç adet yarı-yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik olarak soru sayısı sınırlı tutulmuş ve katılımcıların konu dışına çıkmaları önlenmeye çalışılmıştır. Mümkün olduğunca net, katılımcıların anlayabileceği, farklı anlamlara ve çağrışımlara neden olmayan ve araştırma amacına doğrudan hizmet eden az sayıda soru hazırlamak için çaba harcanmıştır. Biri akademisyen diğeri okul yöneticisi olan araştırmacıların bilgi ve deneyimlerine bağlı olarak hazırlanan soruların anlaşılabilirliğini test etmek için araştırmacılarla ön görüşme yapılmış, araştırmanın amaç ve hedefiyle ilgili görüş alışverişinde bulunmuş ve olası yanlış anlaşılmanın önüne geçmek için sorular netleştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan üç adet net ve somut soru ile araştırma amacına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu sorular aşağıda yer almaktadır.

1. İlçenizde eğitimi yönetirken ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
2. İlçenizde daha nitelikli bir eğitim için neler yapıyorsunuz?
3. Kendinizi geliştirmek için neler yapıyorsunuz? Hangi alanda eğitim/seminer/kurs alırsanız daha iyi bir eğitim yöneticisi olabileceğinizi düşünüyorsunuz?

Katılımcılardan toplanan formlar numaralandırılmış, M1-M2 gibi kod isimlerle kim oldukları belirsizleştirilmiş ve betimsel analiz yöntemine uygun olarak görüşme soruları temelinde incelenmiştir. Sorulara verilen cevaplar her soru içerisindeki tema altında toplanarak benzerlikler ve farklılıklar açısından sınıflandırılmıştır. Böylece üç adet soru için oluşturulan üç temel kategori temelinde verilen cevaplar sınıflandırılmış, doğrudan alıntılarla desteklenmiş, açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Verilen cevaplardaki benzerlik ve farklılıklar vurgulanarak katılımcıların görüşlerindeki detayların ortaya çıkarılması hedeflenmiş, araştırma sorularına cevap olabilecek her türlü detay ile konunun aydınlatılmasına hizmet edebilecek en küçük verilerin okuyucunun dikkatine sunulması için çaba gösterilmiştir.

## **Bulgular**

Karşılaşılan sorunlar, daha nitelikli eğitim için yapılanlar ve kendini geliştirme faaliyetleri olarak belirlenen üç ana tema alt başlıklarla zenginleştirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu temaların altında ortaya çıkan kategoriler katılımcıların kendi ifadeleriyle desteklenmiş ve yorumlanmıştır.

## **Karşılaşılan Sorunlar**

İlçe milli eğitim müdürleri eğitimi yönetirken karşılaştıkları sorunları üç alt başlık altında özetlenebilecek şekilde ifade etmişlerdir. Bunlar *ekonomi, insan kaynakları ve bürokrasi* kavramları ile kategorileştirilmiş, doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve yorumlanmıştır. Birinci olarak ilçe milli eğitim müdürleri tarafından eğitimi yönetirken karşılaştıkları *maddi sorunlar* dile getirilmiştir. Ödenek, bakım onarım, fiziki olanaklar, sosyal ve sportif alanlar, temizlik ve kırtasiye maddesi gibi kalemlerde yaşanan sorunlara vurgu yapılmıştır. İlçe müdürlerinin kendi ifadelerine dayanan doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

*“Bağımsız bütçe olmadığından hizmet üretmekte istediklerimizi tam olarak gerçekleştirememekteyiz. Okulların ihtiyaçlarının karşılanmasında merkezi bütçe yerel kaynakları ilçeye ulaştırırken siyasi veya diğer ilişkilere ihtiyaç duymaktayız.(M 1)”*

*“İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin sportif, sosyal, kültürel etkinlikler için bütçelerinin olmaması (M 5)”*

*“Ödenek ve bütçe sıkıntısının olması (M 7)”*

*“Ortaöğretimde okullar arasında kalite farklılıklarının olması (M 7)”*

*“Okulların fiziki ve alt yapı eksikliklerinin olması (M 7)”*

*“Okullarımızın hizmet binalarının bakım ve onarımları (M 3)”*

*“Okullarımızın temizlik malzemesi ve kırtasiye malzemesi ihtiyaçları (fotokopi kâğıdı, toner, kâğıt vb. gibi) (M 3)”*

“0302 kodundan ödenekler son iki yıldır gönderilmediği için temel eğitim okullarımızın kırtasiye ve temizlik malzemesi ihtiyaçlarının karşılanmasında sıkıntılar yaşanmaktadır (M 2)”

İlçe milli eğitim müdürlerinin ekonomik kaynaklı sorunlar kapsamında temel olarak ödenek, temizlik ve kırtasiye malzemesi alımında sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca okulların bakım, onarım, boya ve badana yapılmasında ödenek sıkıntısı yaşadıkları, ancak belirli bir takvim dâhilinde her yıl belirli sayıdaki okulun ihtiyacını önceliğe göre karşıladıkları ifade edilmektedir. Bu eksikliklerle ilgili olarak kişi ve kurumlardan kısıtlı da olsa destek aldıklarını belirten ilçe milli eğitim müdürleri de olmuştur. Sosyal ve sportif etkinliklerin yeterince yapılamamasının da ödenek sıkıntısından kaynaklandığı ifade edilmiştir.

Yaşanan sorunlar başlığı altında ikinci olarak **insan kaynaklı** sorunlar ön plana çıkmaktadır. Genel olarak okul yönetici, öğretmen, memur, yardımcı hizmetler personeli eksikliğinden kaynaklanan sorunlar dile getirilmektedir. Değişik alanlarda personel sıkıntısı yaşandığı, öğretmenlerin proje yaparken isteksizliği, okul müdürlerinin liyakatsizliği, öğretmen sirkülasyonunun yoğunluğu, okul müdürlerinin değişime direnç göstermeleri, öğretmen ve öğrencilerin farklı beklentileri, hedefi olmayan idareci ve öğretmenlerin olması, okullarda rehber öğretmenlerin bulunmaması gibi başlıklar ön plana çıkmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak bazı katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla aşağıda gösterilmektedir:

“Bakanlık, Valilik, Kaymakamlık ve İl Milli Eğitim Müdürlüğünün birçok çalışmasında fikir beyan edemediğimiz projelerin uygulayıcısı ve denetleyicisi olarak buluyoruz. Böyle durumlarda okul idarecileri ve öğretmenlerimize projeleri inandırmakta ve uygulamakta çeşitli sıkıntılar yaşamaktayız.”(M 1)

“Eğitimi yönetmek en zor mesleklerdendir. Kurumlarımızın fiziki ve donanımsal eksikliklerini düzeltmeye çalışırken, eğitimcilerin eksikleri ve ihtiyaçları sorun olmakta, öğrencilerin akademik başarılarını artırırken sosyal faaliyet eksiklikleri ortaya çıkmakta, teknolojiyi eğitime harmanlarken sportif etkinlikler eksiklerimiz ortaya çıkmakta, tüm eksiklik ve ihtiyaçları giderdik derken velilerin memnuniyetsizlikleri karşımıza çıkmakta”(M 4)

“Öğretmen sirkülasyonunun fazla olması”(M 5)

“Her alanda yetişmiş personelimiz bulunmamakta, çeşitli atamalarla gelen personel en kısa sürede il merkezlerine gitmektedir.”(M 1)

“Büro yönetimi konusunda (şef, VHKİ, memur) ilçelerin personel sayılarının yetersiz olması”(M 5)

“Okul müdürlerinin genel çözümün bir parçası olmak istememesi”(M 7)

“Bazı branşlarda öğretmen ihtiyacının olması (rehberlik)”(M 7)

“Hedefi olmayan idareciler ve öğretmenlerin olması” ( M 7)

“Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin değişime karşı direnç göstermeleri” (M 6)

“Öğrenci ve velilerin eğitime karşı olan isteksizlikleri”(M 2,M 6, M 4)

*“Öğretmen ve öğrencilerin ilgi ve beklentilerinin farklılıkları” (M 6)*

*“Liyakat ve ehliyetten yoksun kişilik ve psikolojik sorunları olan lise müdürleri ile sorunlar yaşanmaktadır. (M 2)*

*“İlçemizin öğretmen normu 271 olup mevcut öğretmen sayısı ise 236’dır. 35 öğretmen ihtiyacımız bulunmaktadır. Yine okullarımızın 20 civarında hizmetli ihtiyacının bulunması da ilçemizin en önemli sorunları arasında yerini almakta ve bizleri zor durumda sokmaktadır.” (M 2)*

Görüldüğü gibi yönetimde insan kaynaklı sorunlarla ilgili olarak İlçe milli eğitim müdürleri yönetici ve öğretmenlerin yeterlikleri, motivasyonları ve hedefleri ile ilgili sorunlara vurgu yapmaktadır. Yeterlilik noktasında eksik olan idareci ve öğretmenlerin daha fazla soruna neden olduklarını belirtmişlerdir. Okullardaki öğretmen sayısının yetersiz olması nedeniyle ücretli öğretmen görevlendirildiği, geçici olduğu için birçoğunun kısa sürede ayrılması da yaşanan sorunların başında gelmektedir. Aynı şekilde öğretmen ve idarecilerin idealist olmamaları, sorumluluk almaktan kaçınmaları, bakanlık ya da il milli eğitim müdürlüğünden gelen projelere karşı isteksiz olmaları, okullardaki yönetimlerle öğretmenler arasında yaşanan sorunlar da ifade edilmektedir. İlçede görev yapan öğretmenlerin ve diğer personellerin kısa sürede il merkezine ya da başka illere gitmeleri de yaşanan önemli sorunlardan biri olduğu belirtilmiştir.

Yaşanan sorunlar içerisinde üçüncü olarak **bürokrasi** kaynaklı olanlar ifade edilmektedir. İlçe milli eğitim müdürlerinin eğitimi yönetirken karşılaştıkları bürokrasi kaynaklı sorunlar genel olarak mevzuattan kaynaklı sorunlar, yerel yönetim ve siyasilerden gelen baskılar, velilerden kaynaklanan sıkıntılar, taşıma ve yemek ihalelerinde yaşanan sıkıntılar, mevzuata aykırı talepler, öğretmen ve müdürlerin zorunlu programlara çağırılması, üst makamların istişare etmeden projeler yapması, yetkilerin kısıtlı olması, ihaleler, ödül ve ceza sisteminden kaynaklı sorunlar olarak belirtilmiştir. İlçe milli eğitim müdürleri bu tema ile ilgili olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Temel eğitim, ortaöğretim ve özel eğitim kapsamında toplam 8 taşıma ve yemek ihalesi müdürlüğümüz tarafından yapılmıştır. Temmuz ayında başlayıp Ekim ayının sonuna kadar devam etmiştir. İlçemiz küçük olduğundan ihaleye de yeterli sayıda istekli katılmadığı için ya yüksek teklif ya da teklif verilmemesinden dolayı ihale süreci uzamakta ve bizleri de zor durumda bırakmaktadır. Bizler eğitim ve öğretime ayıracağımız kıymetli vaktimizi ihalelere harcamak zorunda kalıyoruz.” (M 2)*

*“Yetki ve sorumluluk alanlarının kısıtlılığı” (M 7)*

*“İl özel idaresi bütçesinden ayrılan ödeneğin harcanmasında imza yetkisinin olmaması” (M 5)*

*“Bürokratik engellerin çokluğu” (M 7)*

*“Karar almada etkin olamama” (M 7)*

*“Müfredatın belirli bir bölümünün yerel olması gerekli. Sportif, sanatsal, tarımsal olarak müfredatın belirli bir bölümünün o bölgenin güçlü olduğu alanlara kolaylık sağlaması için gerekli kolaylığın sağlanması gerekir.” (M 5)*

*“Genel olarak büyük bir sorun yaşamamaktayız. Ancak idari teşkilat olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü birçok alanda üst teşkilat yapısı ile alt teşkilat yapısı arasında köprü vazifesi görmektedir.”(M 1)*

*“Ücretli öğretmen görevlendirilmelerinde ilçe milli eğitim müdürlüğü yerel yönetimlerin ve siyasilerin baskılarına maruz kalmaktadır.”(M 2)*

*“İlçemizin imkânları ve fırsatları çok iyi olmasına rağmen velilerin eğitime olan ilgisizliği ve duyarsızlığı sebebiyle arzu ettiğimiz başarıyı yakalamada ve hedeflere ulaşmakta sıkıntılar yaşanmaktadır.”(M 2)*

*“Ara bir teşkilat olduğumuzdan ilgili ilgisiz birçok gerçek kişi ya da tüzel kişilerin mevzuata aykırı talepleriyle karşılaşmaktayız.”(M 1)*

*“Milli Eğitim personelinin diğer kurumların gözünde dolgu malzemesi olarak görülmesi. Örneğin milli bayram ve törenler, kutlamalar ve diğer programlara öğretmen ve öğrencilerin sürekli katılması bizim açımızdan gurur verici. Aynı programlara diğer kurumların tüm çalışanlarının da katılması gerekmektedir. Bu algıyı ortadan kaldırmalıyız.” (M 7)*

*“Vatandaşın gözünde öğretmene rahatlıkla hesap sorulabiliyor, gerekirse şikâyet edilebiliyor ya da kaba davranışlarda bulunula biliniyor. Öğretmenlik mesleğinin korunması ve itibarı için yeniden düzenleme yapılmalıdır.”(M 7)*

Görüldüğü gibi ilçe müdürlerinin sistem ile ilgili yaşadıkları sorunlar olarak bürokratik iş ve işlemlerin fazlalığına vurgu yaptıkları görülmektedir. Ayrıca, Türk Milli Eğitim Sisteminin (yapısının, öğretim programlarının, sınav sisteminin, hukuksal düzenlemelerin vb) merkeziyetçi olması ve sürekli değişmesi, müfredatların bazı yönleriyle uygulanamaz olması, ödenek temini başta olmak üzere genel olarak yetkilerin sınırlılığı, üst makamların istişare etmeden projeler yapması, mevzuattan kaynaklı sorunlar, ödül ceza sisteminden kaynaklı sorunlar, öğretmen ve müdürlerin zorunlu programlara çağırılması, yapılan ihalelerde yaşanan sıkıntılar, mevzuata ya da sisteme göre yapılamayacak işler ile ilgili olarak gelen baskıların olması, iş yükü gibi sorunlar ön plana çıkmaktadır.

## **2. Nitelikli Bir Eğitim İçin Yapılan Çalışmalar**

Elde edilen verilerin içerik analizi sonunda bazı temaların ön plana çıktığı görülmüştür. Görüşlerine başvurulmuş ilçe milli eğitim müdürlerinin ilçe yönetiminde daha nitelikli bir eğitim için yaptığı çalışmalar üç tema altında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bunlar ***eğitim çalışanları, paydaşlarla ve resmi kurumlarla*** yapılan çalışmalardır.

İlçe milli eğitim müdürlerinin daha nitelikli bir eğitim için, ***eğitim çalışanlarına*** yönelik olarak yaptıkları çalışmalar genel olarak; eğitimcilere çeşitli eğitimlerin verilmesi, okul müdürleri ve öğretmenler ile istişareye dayalı toplantılar yapılması olarak belirtilmiştir. Bu tema ile ilgili olarak ilçe milli eğitim müdürleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Öğretmenlerimizin ve yöneticilerimizin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyoruz.”(M 3)*

“Rehber öğretmenler ile mutlak toplantılar yapılarak öğrencilerin genel durumları ile ilgili görüşler alırım.”(M 7)

“Öğretmenlere yönelik kişisel gelişim seminerleri.”(M 6)

“Okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik mesleki gelişim seminerleri.”(M 6)

“Bilgilendirme toplantıları.”(M 6)

“Okul/kurum müdürleri ile okulların dolaşarak toplantılar yapılması.”(M 5)

“Öğretmenler ile küçük gruplar halinde toplantılar yapılması.”(M 5)

“Çocuğu eğiten ve öğreten öğretmen olduğundan, öğretmenin eğitimine ve kendini geliştirmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır.”(M 7)

“Her okul müdürü sene başında yıl boyu yapacağı çalışmalar konusunda planlar yapmaktadır. Yılsonunda yapılan faaliyetler değerlendirilir.”(M 7)

“2023 Eğitim Vizyonumuz çerçevesinde tüm okullarımızda tasarım ve yaşam becerileri atölye kurulum ve yapım çalışmaları devam ediyor. Öğretmen ve idareci kadromuzun tamamına mesleki becerilerini geliştirmenin yanında iletişim ve bilişim alanlarında becerilerini geliştirici proje, kurs ve eğitimler düzenliyoruz. (MARKA; STEAM Eğitici Eğitimi 50 öğretmenimiz katıldı. Öğretmen Akademisi Vakfı eğitimleri 60 öğretmen katıldı).”(M 4)

“Eğitimcilerin eğitimine önem veriyoruz. Akademik eğitimi tamamlayıcı kurslar seminerler düzenlemekteyiz.”(M 1)

“Daha kaliteli bir eğitim için okul müdürleri ile her ay düzenli olarak toplantılar yapıyorum.”(M 7)

Görüldüğü üzere ilçe milli eğitim müdürleri konuyla ilgili olarak eğitimcilere yönelik olarak eğitimler vermeye çalıştıkları, seminerler ve kurslar düzenledikleri ifade edilmiştir. Aynı şekilde öğretmenlerle zümreler bazında toplantılar yaptıkları, ilkokul-ortaokul ve lise müdürleri ile belirli aralıklarla toplantılar yapılarak yapılacak iş ve işlemlerle ilgili istişareler yaptıkları, sürece velilerin dâhil edilmesi için veli ziyaretlerinde buldukları, rehber öğretmenlere yönelik çalışmaların yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak çalışmalar yaptıkları da ifade edilmiştir.

İlçe milli eğitim müdürlerinin daha nitelikli bir eğitim için, **eğitimin diğer paydaşlarına** yönelik olarak yaptıkları çalışmalar genel olarak; okul aile birliği ve veli toplantılarına katılım sağlanması, aile eğitimleri, muhtarlarla ve imamlarla istişareler yapılması, öğrencilere yönelik toplantılar yapılması olarak belirtilmiştir. Bu tema ile ilgili olarak ise, ilçe milli eğitim müdürleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Eğitim aileden başlar, aile eğitimine önem veriyorum.”(M 7)

“Çocuğun eğitim öğretim faaliyetleri dışında sosyalleşmesi ve kendini geliştirmesi, anneye kitap okumayı teşvik etmek için projeler yapılması.”(M 7)

“Okul aile birliği ve genel veli toplantılarına katılım sağlamak.”(M 5)

*“Mahalle ve köy muhtarları ile toplantılar yapmak.”(M 5)*

*“Mahalle ve köy imamları ile toplantılar yapmak.”(M 5)*

*“Bilgilendirme toplantıları(öğretmen-öğrenci-veli)”(M 6)*

Bu tema ile ilgili olarak ilçe milli eğitim müdürlerinin özellikle aile eğitimlerine yönelik çalışmalar yaptıkları, okullarda yapılan veli toplantıları ve okul aile birliği toplantılarına katılım sağladıkları, eğitimin diğer paydaşları ile fikir alışverişinde buldukları, köy ve mahalle muhtarlarıyla, köy imamları ile belirli aralıklarla toplantılar yaparak düşüncelerini aldıkları görülmüştür. Diğer taraftan öğrencilere yönelik çalışmaların da sıklıkla yapıldığı ve öğrencilerin motivasyonlarının artırılması için değişik etkinlik ve faaliyetlerin yapıldığı belirtilmiştir. Öğrencilerin sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere katılım noktasında ilçe müdürlüklerine düşen görevlerin yapılmaya çalışıldığı da ifade edilmiştir.

İlçe milli eğitim müdürlerinin daha nitelikli bir eğitim için **kurumlarla** yaptıkları çalışmalar; resmi kurumların kaynaklarının kullanılması, resmi kurumlarla işbirliği yapılması, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler yapılması, belediye ile birlikte çevre düzenlenmesi yapılması, okulların fiziki ortamlarının düzenlenmesi olarak belirtilmiştir. Bu tema ile ilgili olarak ise, ilçe milli eğitim müdürleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“... Sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere üst düzey önem veriyoruz. Belediye, Gençlik Spor İl Müdürlüğü, Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü gibi resmi kurumlar ile Bakanlar Kurulu onayıyla hizmet veren STK'larla işbirliğine önem veriyoruz.”(M 1)*

*“Öğrencilerimiz için sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklere katılımlarını sağlıyoruz.”(M 3)*

*“Okul alanlarının iyileştirilmesi.”(M 6)*

Tüm bu başlıklardan ayrı olarak bu temaların ve alt başlıkların dışında farklı olarak okul fiziki ortamların düzenlenmesi, okul öncesi eğitime önem verilmesi, projelere etkin katılım sağlanması, okullardaki farklı etkinlik alanlarının oluşturulması gibi düşüncelere de yer verilmiştir.

*“Eğitici mekânların artırılması ve yenilenmesi”(M 6)*

*“Çocuğun erken yaşta eğitimi önemli olduğundan, okul dışı eğitime önem verdik.”(M 7)*

*“Öncelikle çocuklarımızın eğitim öğretim gördükleri okullarımızın, fiziki durumlarını, imkânlarını ve şartlarını iyileştirmeye, eğitim mekânlarını güzelleştirmeye çalışıyoruz. Son dönemde okullarımızda Z kütüphane, tam donanımlı destek odası, kodlama ve zekâ oyunları sınıfları, bilgisayar laboratuvarları ve tasarım beceri atölyeleri kurularak fiziki altyapı bakımından imkânlarımız çok daha iyi duruma getirilmiştir.”(M 2)*

*“Bizler 3 alanda çalışmalar yaparak ilçemizin eğitim seviyesinin artacağına inanarak 4 yıl boyunca akademik başarıyı artırma, değerler eğitimi ve kitap okuma projelerini başarılı bir şekilde uyguladık ve gerekli güncellemeleri de yaparak uygulamaya devam edeceğiz.”(M 2)*

*“Okullarımızda TÜBİTAK başta olmak üzere Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlüğümüz tarafından düzenlenen tüm projeleri etkin olarak uygulamaya çalışıyoruz.”(M 3)*

Görüldüğü gibi ilçe milli eğitim müdürlerinin özellikle sosyal, kültürel, sportif ve sanatsal alanda çalışmalar yapmaya önem verdikleri, TÜBİTAK ve diğer projelere katılmakta istekli oldukları, fiziki ortamları uygun hale getirilmesinde kişi ve kurumlarla iletişime geçtikleri, gerekli yazışmaları yaptıkları ve süreci takip ederek sorunların çözümü noktasında ilgili oldukları belirlenmiştir.

### **3. İlçe Müdürlerinin Kendilerini Geliştirmek İçin Yaptıkları Çalışmalar**

Görüşülen ilçe milli eğitim müdürlerinin kendilerini geliştirmek için çalışmalar yapmak konusunda istekli oldukları, bunun için farklı çalışmalar yaptıkları görülmüştür. Genel olarak bakanlığın yaptığı hizmet içi eğitim kurslarına ve seminerlerine katılma konusunda istekli oldukları, mesleki gelişime önem verdikleri, eğitim yöneticiliği alanında deneyimli eğitimcilerden faydalandıkları, değişik türde kitap okudukları, kişisel gelişimle ilgili bireysel çalışmalara ağırlık verdikleri, yüksek lisans yaptıkları ya da yapmaya istekli oldukları görülmüştür. Bu başlık ile ilgili olarak, ilçe milli eğitim müdürleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yüksek lisans eğitimi aldım. Sürekli kitap okuyorum. Yönetim alanı başta olmak üzere açılan seminer ve kurslara katılıyorum. Eğitim-öğretimle ilgili yayınları takip ediyorum.”(M 3)*

*“Okumanın ve öğrenmenin yaşı yoktur, ilkesinden hareketle başta kendi alanımızda ve branşımızda olmak üzere kitap okumaya, öğrenmeye ve kendimizi geliştirmeye gayret ediyoruz. Özellikle de eğitimci, yazar ve kişisel gelişim uzmanlarının verdikleri konferansları izlemeye ve kitaplarını alıp okumaya çalışıyorum.”(M 2)*

*“İmkân ve fırsatını bulduğumuzda eğitim ve yönetimi alanında inşallah yüksek lisans eğitimi yapmayı da düşünüyorum.”(M 2)*

*“Her yönetici kendi alanı ile ilgili mevzuata hâkim olmalıdır. Ben de bakanlığımızın web sayfasından güncel haberler ile birlikte değişen ve güncellenen mevzuatı takip etmeye çalışıyorum.”(M 2)*

*“Sosyal medyadan başta bakanlığımızın olmak üzere il ve ilçe müdürlüklerinin yapmış oldukları çalışmaları, faaliyetleri okumaya ve projelerini takip etmeye çalışıyorum.”(M 2)*

*“Makale, dergi, kitap okuma ve incelemelerini devamlı yapıyoruz. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, gelişim seminerleri, panel, konferans, müzik, spor faaliyetlerine katılmaya gayret ediyorum.”(M 1)*

*“Kesinlikle farklı alan ve konularda kitap okuyorum. Sık sık değişik meslek grupları ile farklı branştaki öğretmenler ile veli ve öğrenci grupları hayata dair söyleşi ve sohbetler yapıyorum. Maddi duruma göre de geziyorum.”(M 4)*

*“Yönetmelik değişikliklerini takip etmeye çalışırım, eğitim ile ilgili yenilik ve gelişmeleri basın ve yayın organlarından takip etmeye çalışırım.”(M 5)*



*“Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisansa başladım, bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitim ve seminerlere katılıyorum.”(M 5)*

*“Her zaman gelişimime katkı sağlayacak kitaplar okumaya çalışırım. Yakın çalışma arkadaşlarımla görüş alışverişinde bulunurum. Yaptığım her toplantıda not alırım, yapacağım işleri not ederim. Güçlü ve zayıf yönlerimi tespit ederek ona göre hareket ederim.”(M 7)*

*“Başarılı insanları örnek alırım, hayatlarını takip eder, okurum. Seçeneklere ve fırsatlara açık olurum, bu konuda paylaşımda bulunanlara yardımcı olurum. Dinlemeyi severim, her insandan bir şeyler öğreneceğimi hissederim.”(M 7)*

Genel olarak ilçe milli eğitim müdürlerinin seminer ve kurs çalışmalarına katıldıkları, kitap okumaya önem verdikleri, mesleki olarak gelişim sağlayan yayınları takip ettikleri, yüksek lisans eğitimi yapmaya çalıştıkları, sürekli istişareler yaparak farklı düşünceleri önemsedikleri ve mevzuat ile ilgili değişiklikleri güncel olarak takip ettikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan ilçe milli eğitim müdürlerinin kendilerini geliştirmek adına yaptıkları çalışmalar genel olarak kişisel gelişime dayalı çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu tür çalışmaların yanında ayrıca kitap okuma, örnek çalışmaları takip etme, gezilere, konferanslara ve sosyal faaliyetlere katılım sağlama ile ilgili olarak görüş bildiren katılımcılar da olmuştur.

İlçe milli eğitim müdürlerinin daha iyi bir eğitim yönetici olabilmek adına almak istedikleri eğitimlerin başında, kişisel gelişime dayalı eğitimler gelmektedir. Bunun yanında karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik eğitimler, motivasyon eğitimleri, mevzuatlarla ilgili eğitimler, insan ilişkileri ve iletişim içerikli eğitimler, proje hazırlama seminerleri almak istedikleri görülmüştür. Ayrıca bakanlık tarafından verilecek eğitim yönetimi ve denetimi alanında seminerlerin de gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bu başlık ile ilgili olarak, ilçe milli eğitim müdürleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“İnsan yaşamını ilgilendiren tüm alanlardaki eğitim, seminer ve kursları takip etmeyi ve imkân ölçüsünde almayı hedef belirledim.”(M 3)*

*“İlçe milli eğitim müdürlerinin eğitimi yönetirken karşılaştıkları sorunların görüşüldüğü, talep ve isteklerinin konuşulduğu, masaya yatırıldığı, çözüm yollarının ve önerilerinin tartışıldığı bir seminerin düzenlenmesi çok iyi olur. Kesinlikle katılırım.”(M 2)*

*“Bizler harcama ve ihale yetkilisiyiz. Milyonlara imza atıyoruz. 5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 4437 Sayılı İhale Kanunu ile ilgili seminer veya kurs verilmesinin çok iyi olacağını düşünüyorum. Kesinlikle katılırım.”(M 2)*

*“İnsan ilişkileri ve iletişim konularında da seminer verilebilir. Kesinlikle katılırım. Okullarımızda ve kurumlarımızda yaşanan sorunların ve sıkıntıların genellikle sebebinin iletişimsizlikten ve sağlıklı bir iletişim kurulamadığından kaynaklandığını biliyoruz.”(M 2)*

*“Etkili iletişim, liderlik, motivasyon, mevzuat, dil eğitimi, spor.”(M 1)*

*“Kesinlikle farklı alan ve konularda kitap okuyorum. Sık sık değişik meslek grupları ile farklı branştaki öğretmenler ile veli ve veli-öğrenci gruplarıyla hayata dair söyleşi ve sohbetler yapıyorum. Maddi duruma göre de geziyorum.”(M 4)*

*“Proje oluşturma ve yönetimi, etkileme kabiliyeti ve iletişim, sunum teknikleri, mali kaynakların etkili kullanımı.”(M 6)*

*“Eğitim yöneticisi pozisyonunda olduğumuz için öncelikle eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim alınmalı.”(M 5)*

*“Mevzuat bilgisini arttıracak her türlü eğitim, seminer, kurs faydalı olacaktır.”(M 5)*

*“İnsan ilişkilerinde düşünceli, adil ve tutarlı, iyi bir dinleyici, analitik çözümlene yeteneğini arttıracak her türlü eğitim/seminer/kurs faydalı olacaktır.”(M 5)*

*“İnsan yönetimi ve davranışları, iletişim, sorun çözme becerileri, yönetim ve yönetişim, yenilenen öğretim programları, eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunlar ile bu sorunlara çözüm önerileri, eğitim ve öğretimde uygulanan iyi örnekler ile ilgili kurs/seminer/eğitimler...”(M 2, M 7)*

Araştırmaya katılan ilçe milli eğitim müdürlerinin daha iyi bir eğitim yöneticisi olabilmeleri için almak istedikleri eğitim, seminer ve kursların değişiklik gösterdiği görülmüştür. İlçe müdürlerinin genel olarak yüksek lisans eğitimine istekli oldukları ve tamamı etkili iletişim ile ilgili seminerlerin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında mevzuat/müfredat, liderlik, motivasyon, dil eğitimi, ihale kanunu, sorunlara yönelik eğitim çalışmaları, güzel konuşma ve diksiyon, proje oluşturma ve yönetimi, sunum teknikleri, sorun çözme becerileri, yönetim ve yönetişim, eğitim öğretimde iyi örnekler, insan yönetimi ve davranışları konularında eğitim, seminer ve kurs almak istedikleri görülmüştür.

## **Tartışma Ve Sonuç**

Ülkemizde eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde taşra teşkilatı olarak yer alan ilçe eğitim müdürlükleri bir anlamda uç beyi olarak görev yapmaktadır. Taşra biriminin merkezi olan illere göre madde ve insan kaynakları sınırlı olan ilçelerde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu çalışmada ilçelerde yaşanan eğitim sorunları en yetkili eğitim yöneticisi olan ilçe milli eğitim müdürlerinin bakış açılarıyla resmedilmeye çalışılmış ve sorunlar üç ana başlık altında ifade edilmiştir. Ekonomi, insan kaynakları ve bürokrasi şeklinde ilçe müdürleri tarafından dile getirilen sorunlar genel anlamda eğitim sisteminin bütün basamaklarında ve merkez/taşra ayrımı yapılmaksızın coğrafi bütün bölgelerde yaşanabilmektedir.

İlçelerdeki eğitimin yönetilmesinde en üst yetkili olan ilçe milli eğitim müdürlerinin dile getirdiği sorunlar incelendiğinde temel anlamda güç ve yetki sınırlılığı dile getirilmektedir. Ekonomik sorunlar, öğretmen ve yönetici niteliği, bürokratik engeller şeklinde ön plana çıkan sorunların merkezinde güç ve yetki azlığından şikâyet edilmekte ve neredeyse karşılaşılan bütün sorunlar bu bağlamda dile getirilmektedir. Örneğin ekonomik sorunlar olarak katılımcılar tarafından ifade edilen bağımsız kaynağın olmaması, sosyal ve kültürel harcamaların yapılamaması, fiziki ve alt yapı hizmetlerinde yaşanan sorunlar, temizlik ve kırtasiye malzemesi ihtiyacı, bakım ve onarım hizmetleri gibi alanlarda önemli sorunların olduğuna vurgu yapılmaktadır. Merkezi yönetim anlayışının bir gereği olarak vali ve kaymakam gibi mülki idari amirlerinin inisiyatifi ve onayı dâhilinde çözümlenmeye

çalışılan bu gibi sorunlar ilçe eğitim yöneticilerinin gündemini oluşturmakta ve zamanının büyük kısmını işgal etmektedir. Yönetimin basamaklarından birisi olarak bütçeleme'nin önemi ve etkisi düşünüldüğünde ilçe müdürlerinin ekonomik kaygılarının yerinde olduğunu söylemek mümkündür. Bütçeleme ve kaynak kullanımının yönetim açısından taşıdığı önem düşünüldüğünde (Bursalıoğlu, 1991; Başaran, 1996, Kaya, 1999) müdürlerinin ekonomik sorunları öncelikli olarak dile getirmeleri anlaşılabilirlikindedir.

İlçe milli eğitim müdürleri tarafından ikinci olarak dile getirilen insan kaynakları merkezli sorunlar genel anlamda yönetici, öğretmen ve yardımcı personelin niteliği ve niceliksel eksikliği ile ilgilidir. Eğitim yönetimi ile ilgili alanyazın incelendiğinde neredeyse bütün akademik metinlerde (Bursalıoğlu, 1991; Cahoğlu, 1999; Kayıkcı, 2001; Ekşi, 2003; Sezgin, 2016) yöneticinin niteliği ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkiden bahsedilmekte ve insan kaynaklarının altı çizilmektedir. Bu anlamda araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş ilçe müdürlerinin dile getirdiği öğretmen ve yöneticilerin niteliği ile ilgili sorunlar alanyazınla da desteklenmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin sık yer değiştirmesi, yardımcı personel sayısının azlığı, yöneticilerin sorun çözmedeki yetersizlikleri, öğretmen ve yöneticilerin hedefsizliği, öğrenci ve velilerin isteksizliği, öğretmen ve öğrencilerin ilgi ve beklenti farklılığı, yöneticilerin liyakat ve yetenek noktasındaki sınırlılığı gibi sorunlar ilçe yöneticileri tarafından öncelikli olarak gündeme getirilmektedir. İnsan kaynakları bağlamında neredeyse bütün kurumlarda karşılaşılabilecek bu gibi sorunların okullarda ortaya çıkması normal karşılanabilir. Okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve veli iletişimiyle meydana gelen okul örgütünde bu aktörler arasında her zaman sorunlar yaşanabilmekte, etkili bir eğitim için bu aktörlerin uyumlu çalışması ön şart olarak kabul edilebilir. Bu noktada dile getirilen bu gibi sorunların gerçekçi ve güncel olduğu görülmektedir.

Üçüncü ve son olarak müdürler tarafından dile getirilen bürokrasi merkezli sorunlar ülkemizdeki kamu yönetim anlayışının doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir. Merkezîyetçi bir kamu yönetimi bürokrasisinin gereği olarak temel kararlar merkezdeki yöneticiler tarafından verilmekte, üst düzey yöneticiler merkezden atanmakta ve teklif edilmekte, bütçe dağılımı merkezi olarak gerçekleştirilmekte, öğretmenlerin göreve bağlamaları merkezi politikalarla düzenlenmekte ve bunlar gibi önemli birçok konuda güç ve yetki merkez örgütü olarak bakanlıkta, sınırlı olarak da valiliklerde bulunmaktadır. Taşra birimi eğitim yöneticileri olarak il ve ilçe milli eğitim müdürleri tam anlamıyla merkezden veya mülki idari amirleri tarafından verilen kararların uygulayıcısı konumundadır. Eğitim konusunda tamamıyla üst yöneticilerin inisiyatifine ve iznine bağlı olarak oldukça sınırlı bir alanda güç ve yetki kullanabilmektedir. Takım çalışması ürünü olan, ekip üyelerinin bireysel görev sorumlulukları bulunan ve tamamıyla ortak çalışma esasına dayanan projelerin bile merkezden belirlenmesi ve ilçelere emir olarak gönderilmesi merkezîyetçiliğin ulaştığı noktayı göstermesi açısından anlamlıdır. Bu doğrultuda bürokratik bir örgüt olarak (Bursalıoğlu, 1991; Başaran 1999) hizmet veren her türden eğitim yönetimi biriminin merkezîyetçilikten kaynaklanan güç ve yetki sınırlılığının yasal olarak tanımlandığını ifade etmek mümkündür.

Eğitim kurumlarının amacı öğretimidir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin temel görevi öğrencilerin daha iyi öğrenebilmesi için çaba göstermek olmalıdır. Öğretmenler daha iyi öğretebilmek, yöneticiler de öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için lojistik destek sağlama amacını incelikli olarak benimsemeli ve bu amaçtan uzaklaşmamalıdır. İlçe müdürlerinin yönetim sorunları olarak dile getirdiği sorunlar içerisinde öğretimi geliştirme, öğretmen ve yönetici gelişimi, okul iklimi ve kültürü oluşturma, velilerle daha iyi iletişim kurma gibi eğitimin özüne ve temel amacına ilişkin sorunların olmaması üzerinde durulması gereken bir konudur. Okulun var oluş amacı olan öğrencileri ve öğretmenleri merkeze almayan ve bunları niteliği üzerine yoğunlaşmayan yönetsel uygulamaların gerçekçi olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu çalışmada dile getirilen yönetsel sorunlar büyük oranda yaşanan ve akademik çalışmalarda dile getirilen sorunlar olmakla birlikte meselenin sadece bir boyutunu hatta sadece görünen boyutunu yansıtmaktadır. Maddi kültür olarak tanımlanan ve genellikle şekilsel olarak tanımlanan niceliksel unsurlar olarak öğretmen ve yönetici eksikliği, maddi yetersizlikler, bina ve fiziksel donanım eksikliği, güç ve yetki sınırlılığı, öğretmen sirkülasyonu gibi sorunlar birçok örgütün karşılaştığı ve ülkemiz açısından kronikleşmiş sorunlar arasındadır. Ancak bu gibi maddi kültür alanında yaşanan sorunlarla birlikte hatta daha öncelikli olarak nitelik, mesleki gelişim, iklim, kültür, moral ve motivasyon, iletişim gibi manevi kültür ile ilgili sorunların dile getirilmemesi bir eksiklik olarak tanımlanabilir. İlçelerdeki eğitimin lideri olarak kabul edilebilecek ilçe milli eğitim müdürlerinin liderlik kavramı çerçevesinde hareket etmesi ve sorunları dile getirmek yerine çözüm üretme üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir. Sorunların yüksek sesle dile getirilmesi ve sık sık tekrar edilmesi, çözüm aşamasında her hangi bir projenin olmadığı veya böyle bir kapasitenin bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir eğitim lideri olarak öğretmenlerin ve yöneticilerin niteliği ile okuldaki eğitim faaliyetleri doğrudan görev alanına giren ve bu konuda çalışmalar yaparak projeler üretmesi beklenen ilçe müdürlerinin bunu karşılaşılan en temel sorunlar içerisinde dile getirmesi liderlik açısından kabul edilebilecek bir durum değildir. Benzer şekilde ekonomik sorunlar ve bürokratik engeller en temel merkezîyetçilik uygulamaları olarak ülkemizde uzun yıllardır ve neredeyse bütün eğitim örgütlerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlar olarak kronikleşmiş iken ilçe müdürlerinin bu gibi sorunlarla başa çıkma iradesi göstermek yerine sadece sorun olarak dile getirmesi eleştirilebilecek bir durumdur. Sonuç olarak ülkemizdeki merkezîyetçi kamu yönetim anlayışının bir ürünü olarak ve büyük oranda bürokratik otoritelerin inisiyatifi ile atanan, dolayısıyla eğitim yönetimi alanında herhangi bir uzmanlık ve niteliğe sahip olmayan yöneticilerin en temel eleştiri ve sorun kaynağı olarak merkezîyetçiliğe ve bürokrasiye bağlı uygulamaları göstermesi ironik bir durumdur.

Nitelikli bir eğitim için neler yapıldığı teması altında, var olan sorunların nasıl ortadan kaldırılmaya çalışıldığı irdelenmektedir. İlçe müdürlerinin çözüm önerileri ve nitelikli bir eğitim için belirledikleri hedefler genellikle okul ve kurum ziyaretleri gerçekleştirmek, öğretmenler ve diğer paydaşlarla toplantılar yapmak şeklinde özetlenmektedir. İlçe müdürlerinin kendi ifadeleriyle öğretmenlerin eğitim ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmakta, kişisel gelişim seminerleri düzenlenmekte, bilgilendirme toplantıları yapılmakta, sene başı ve yıl boyu planlar hazırlanmakta, okul-aile birliği ve muhtarlar toplantılara davet edilmekte, öğrenciler sosyal ve kültürel faaliyetlere teşvik edilmekte, fiziki mekanlar iyileştirilmekte ve

İlçelerde çeşitli projeler geliştirilerek okulların katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Dikkat edilirse birinci temada ilçe müdürlerinin güç ve yetki konusunda merkezi yönetime yönelik dile getirdikleri sorunların benzerlerine ilçe çapında kendileri neden olmaktadır. Üst yönetimlerin güç ve yetki açısından ilçe yöneticilerini mahkum ettiği sınırlı alan bir çeşit bürokratik alışkanlık gereği ilçe müdürleri tarafından okul yöneticileri ve öğretmenlere layık görülmektedir. Birinci temada dile getirilen eğitim sorunlarının çözümüne yönelik öğretmenler ve okul yöneticileri ile yakın işbirliği yapılması ve ortak kararlar geliştirilmesi gerekmekte iken ilçe müdürleri kendi ürettikleri çözümler üzerinden sürekli toplantılar yapmakta ve ziyaretler düzenlemektedir. Üst yönetimler karşısında pasif ve yetkisiz bir durumda olmaktan şikayetçi olan ilçe yöneticileri okul yöneticileri, öğretmenler ve diğer paydaşları aynı duruma düşürecek tarzda hareket etmektedir. Merkeziyetçi ve bürokratik yönetim anlayışının gereği olan kararların üst kademelerde alınması ve alt kademelerin sadece uygulayıcı olarak görülmesi alışkanlığı ilçelerde de görülmekte ve bu durum sorunların çözülmesi yerine devam ettirilmesine neden olmaktadır. İlçelerdeki en üst yönetici konumunda bulunan ilçe müdürlerinin var olan sorunların tespiti, çözümü ve daha nitelikli eğitim için yapılması gerekenler noktasında öğretmen ve okul yöneticileri ile analitik toplantılar yapması ve atılacak adımların birlikte kararlaştırılması gerekmektedir.

Araştırmanın son teması olarak ilçe müdürlerinin mesleki gelişim için yaptıkları çalışmalar incelendiğinde genellikle lisansüstü eğitim, mesleki kurslar, mevzuat bilgisi ve hizmet içi eğitim seminerlerinin vurgulandığı görülmektedir. Bu tür etkinliklerin takip edilmeye çalışıldığı ve ihtiyaç olarak dile getirildiği ortaya çıkmaktadır. Yönetim biliminin en temel varsayımı olan uzmanlık bilgisi ve eğitiminin (Bursalıoğlu, 1991; Başaran, 1996, Kaya, 1999; Cahoğlu, 1999; Kayıkçı, 2001; Ekşi, 2003; Sezgin, 2016) ilçe yöneticileri tarafından önemsenmesi ve ihtiyaç olarak vurgulanması önemli olmakla birlikte halihazırda üst düzey eğitim yöneticiliği yapan müdürlerin bu niteliği adeta yaparak-yaşayarak öğrenmesi ve fark etmesi geç kalmış bir çaba olarak değerlendirilebilir. Gelişmiş ülkelerde okul yöneticiliği için temel yeterlik alanlarından sayılan lisansüstü eğitim ve yönetim uzmanlığı yeterliğinin daha üst düzey yöneticiliklerde daha derinlemesine ve proje geliştirme merkezli tasarlanması gerekmektedir. Bu noktada hem akademik hem de uygulama düzeyinde bir uzmanlık bilgisinin üst düzey eğitim yöneticiliği için gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Sorun çözme, iletişimi geliştirme, proje tasarlama, takım çalışması, kurum kültürü, okul iklimi ve çatışma yönetimi gibi eğitim yönetiminin alt bileşenleri konusunda ilçe müdürlerinin desteklenmesi gerekmektedir.

## Öneriler

Bu bağlamda ilçe milli eğitim müdürlerinin karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri olarak;

- ✓ İlçelerde görev yapan müdürlerin yetki alanlarının artırılarak, aşırı bürokrasi engeline takılmadan daha rahat karar alabilecekleri bir sistemin getirilmesi uygun olacaktır.

- ✓ Sıklıkla karşılaşılan ekonomik kaynaklı sıkıntıların önüne geçilebilmesi için merkezi bütçeden her yıl düzenli olarak yeteri miktarda kaynak aktarılması birçok sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.
- ✓ Yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemek amacıyla, hizmet içi eğitimler artırılarak, öğretmenler teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- ✓ Yönetici ve öğretmenlerin sıklıkla yer değiştirmesinin önüne geçilebilmesi için bakanlık düzeyince yeni düzenlemeler yapılmalıdır.
- ✓ Yöneticilerin yapabilecekleri işleri bir üst makama havale etmek yerine, çözüm odaklı bir anlayışla, sorunları çözmek için girişimde bulunmalıdırlar.
- ✓ Velilerle yaşanan sıkıntıların önüne geçebilmek için, okul yönetimlerinin velilere yönelik eğitimler düzenlemeleri sağlanmalıdır.
- ✓ İlçe milli eğitim müdürlerine, yönetim alanında yüksek lisans yapma zorunluluğu getirilmelidir.
- ✓ İlçe milli eğitim müdürleri okulların fiziki ve diğer eksiklerinin giderilmesi için sadece devletten beklenti içine girmemeli, sponsor ve hayırsever destekleri de sağlamalıdır.

### Kaynakça

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Akçadağ, T. (2013). *Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Üst Yönetimler: Sorunlar, Çözümler, Beklentiler, Yansımalar*. International Journal of Human Sciences, 10(2), 379-399
- Altınışik, S. (1998). "Hizmet İçi Eğitime Katılmanın Okul Yöneticilerinin İş Doyumuna Etkisi" VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Eylül 1998 Cilt II, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Appleby, Robert C. (1991), *Modern Business Administration (Fifth Edition)*, Pitman
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu
- Babadoğan, C ve Selvi, K. (1990). *Eksper Kursu İzleme Ve Değerlendirme Araştırması*. Ankara: Toprak Mahsulleri Ofisi
- Başaran, Đ.E.. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. ve Çınkır, Ş. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Birel Fırat, K. (2012). Eğitimin Politik Temelleri, Kıroğlu K. ve Elma C. (Ed.). Eğitim Bilimine Giriş (217-243). Ankara: Pegem Akademi.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) (Ed: Seriyi Sezen), TODAİE Yay., Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: PEGEM Yayın No:9.
- Cafoğlu, Z. (1999). *Eğitimde Yeni Değerlere Doğru*. Bilig, 9, 147–159.

- Çalık, T. (2003). *Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 9(4), 536-557.
- Çalık, T., Sezgin, F. ve Çalık, C. (2013) *Yönetimde Problem Çözme*, Ankara: PEGEM Akademi.
- Çelikten, M. (2001). *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 7(3), 297-309.
- Çınkır, S. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları Ve Destek Stratejileri*. İlköğretim Online, 9(3), 1027-1036.
- Drucker, F. Peter (1996), *Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*, (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları, 4. Baskı.
- Ekşi, H. (2003). *Temel İnsanı Değerlerin Kazandırılmasında Bir Yaklaşım: Karakter eğitimi programları*. Değerler Eğitimi Dergisi, 1(3), 79-96
- Eraslan, L. ve Babadağ, G. (2015). *Eğitimin Hukuki Temelleri*. Eğitim Bilimine Giriş
- Gaynor, A. K. (2012). *Analyzing Problems in Schools and School Systems: A Theoretical Approach*, Routledge Press, New Jersey.
- Gümüşeli, A.İ., (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yayınlanmamış Araştırma Raporu. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kaya, A., Çepni, S., & Küçük, M. (2004). *Fizik Öğretmenlerinin Laboratuvarlara Yönelik Hizmet İçi İhtiyaçları İçin Bir Program Geliştirme Çalışması*. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(1), 41-56.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkcı, K. (2001). *Yönetici Yetiştirme Sorunu*. Milli Eğitim Dergisi, Mart-Nisan-Mayıs :150
- Koçel. T. (1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*
- Küçüker, E. (2010). *Türkiye'de Eğitim Planlaması Neyi Hedefliyor*. International Conference on New Trends in Education and Their Implications, 11-13 Kasım, Antalya, 153-157.
- MEB. (2011). *Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Çıkarılan Kanun Hükmünde Kararname (14 Eylül 2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmi Gazete)*.
- MEB. (2012). *Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği (18 Kasım 2012 tarihli ve 28471 sayılı Resmî Gazete)*.
- MEB. (2018). *Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Müdürlükleri Yönetmeliği (20 Ekim 2018 tarihli ve 30571 sayılı Resmi Gazete)*
- MEB. (2018). *Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik (13 Ocak 2018 tarihli ve 30300 sayılı Resmi Gazete)*
- MEB. (2020). *Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Ünvan Değişikliği ve yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik (18 Temmuz 2020 tarih ve 31189 sayılı Resmi Gazete)*.
- Oğuz, E. (2009). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri*. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 415- 426.

- Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18), 165-190 .
- Resmi Gazete. (1949). 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu (Resmi Gazete 18.6.1949 Sayı: 7236) Erişim tarihi: 18.08.2020 <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/7236.pdf>
- Sezgin, F. (2007). *Okul Yöneticisi ve Liderlik*". *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (Edit: Servet Özdemir). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2016). *Okul Yöneticisi ve Liderlik, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Ed. Servet Özdemir), Ankara: PEGEM Akademi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004a). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 13-26.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004b). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. (Edit:Yüksel ÖZDEN). 1. Baskı. Ankara:PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M., (2004), *Öğretim Liderliği*, (2. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşdemir, M. (2010). The Effects of The Reap Reading Comprehension Technique On Students' Success. *Social Behavior and Personality*, 2010, 38(4), 553–560.
- Taymaz, H. (2002). *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Thompson, P. ve Mchugh, D. (1995), *Work Organisations: A Critical Introduction*, (Second Edition), Macmillan Press, London.
- Tortop, N. (1985), *Kamu Personel Yönetimi*, "S" Yayınları, Ankara.
- Üstün, A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (1), 13-20.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, (5. bs.), Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, M. (2007). Sınıf Öğretmeni Yetiştirmede Teknoloji Eğitimi, GÜ, *Gazi Eğitim Dergisi*, Cilt 27,Sayı:1,s:155-167
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## Extented Abstract

### Administrative Problems of District Directorate of National Education and Possible Solutions in Turkey

#### Introduction

Public administration in Turkey mainly classified as central and province management units. Central administration units are basically located in the capital city of Turkey, that is Ankara, it means all the governmental bodies and ministries are centralised in Ankara. Provincial units are the bodies located far away from center of government. Governor or district governor have power to administer provinces according to rules and orders of central



authorities. District directorates of national education are units that are responsible for education in provinces and districts. Teachers and schools are following the rules that district directorates transmit from central authorities. District directors are the superior authority that are responsible to manage education, solve problems and improve outcome together with other authorities in provinces. There are lots of studies and researches delving into problems and solutions of schools, improvements of schools and training of principals whereas limited scientific papers related to district directorate and directors. It is a fact that there is limited knowledge, studies and researches related with district directorate of national education that is because of academicians' disinterest of so called topics. To map this gap it is aimed to investigate the problems that directors face with, what steps they try to follow for better education and projects of personal improvement are tried to be evaluated across the study.

### **Method**

There are 81 basic province and 922 districts in Turkey. Directors of seven districts in Düzce have contributed to study. Data were gathered via interview form of qualitative research method and three basic questions were asked to directors in order to reveal research aim. Content analyses were applied to data and point of views' of directorates were categorised under appearing headings. Seven directors were asked to make interview about education but most of them hesitated to contribute live interview since they are top director in district of education. They prefer to contribute interview with forms and could answer whatever the questions were. In order for better feelings and open relations they are left interview forms and after being responded, they were collected by researcher.

### **Findings**

After analysis of written forms responded by directors following problems were appeared that economic, human resource and bureaucratic problems are voiced in the study. District directors stated that centralisation is the basic problem of administration. Directors voiced that they have limited authority while governing education in district and most of the decisions were held by superiors either in province or center of government. Directors stated that they try to communicate with educators, stakeholders and other institutions in order to improve outcome of educations in their district. Finally they alleged that they seek opportunity to participate post graduate education about educational administration, follow up seminars and in service trainings. It was concluded that what directors are complaint about central or superior authorities as bureaucracies is somewhat presented to schools and teachers by themselves.

### **Conclusion and Discussion**

The problems that were underlined by district director are generally related to power and authority. Economic, qualification of teachers and principals and bureaucratic based problems generally stemmed from limited power and authority delegated to districts by Ministry of Education. Public administration policy in Turkey divided into central and provincial units and this problems are results of centralisation policy in Turkey. The superior

authority of districts are somewhat have rights to allege this problems where as they are responsible to improve projects to overcome problems in local level. Leadership theories require all level of authority try to their best to handle problems. It is reality that administrative problems are due to centralisation in Turkey and directors are aware of this reality while undertaking administrative responsibility. It is a dilemma of directors complaining about centralisation policy while they are appointed by central authority without any professional education. It is also ironic while directors are opposing the idea that projects are developed by superiors and sent them to apply whereas they tend to develop some other projects and ask schools to fulfill without any participation in deciding. Finally in organisation theory problems and solutions could be decided by participation with all stakeholders. Since teachers and schools are core of education, whatever is done for the sake of education should serve better educational outcome. What educational authorities could do is to involve local educational actors in deciding and support teachers and principals at schools.