



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YENİ KAMU YÖNETİMİNİN ÖNERDİĞİ ARAÇLARIN MİLLİ
EĞİTİM SİSTEMİNE YANSIMALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Feramuz GÜÇLÜ

Niğde
Ekim, 2019

**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**YENİ KAMU YÖNETİMİNİN ÖNERDİĞİ ARAÇLARIN MİLLİ
EĞİTİM SİSTEMİNE YANSIMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Feramuz GÜÇLÜ**

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Cem OĞUZ
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hava TAHTALIOĞLU
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Recep AYDIN

**Niğde
Ekim, 2019**

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yeni Kamu Yönetiminin Önerdiği Araçların Milli Eğitim Sistemine Yansımaları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 04/10/2019

Feramuz GÜÇLÜ

ONAY SAYFASI

Mustafa Cem OĞUZ danışmanlığında Feramuz Güçlü tarafından hazırlanan "Yeni Kamu Yönetiminin Önerdiği Araçların Milli Eğitim Sistemine Yansımaları" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih: 04/10/2019

JÜRİ :

Danışman :



Dr. Öğr. Üyesi
Mustafa Cem OĞUZ

Üye :



Dr. Öğr. Üyesi
Hava Tahtalıoğlu

Üye :



Dr. Öğr. Üyesi
Recep Aydın

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve
..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Emin Hüseyin ÇETENAK
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yönetim kavramı, iş ve hizmetlerin örgütlü bir biçimde düzenli olarak sunulmasına hizmet eder. Yönetim, örgütün ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütün verimli işleyişini sağlamak amacını taşır. Yönetim anlayışları ile örgütler sürekli ilişki halindedir ve birbirlerini etkilerler. Yönetim halkın ihtiyaçlarına göre şekil alabilir. Bunun yanında mevcut yönetim anlayışı da halkın yaşam tarzını etkiler.

Günümüzde bu etkileşim daha hızlı ve etkili biçimde kendini göstermektedir. Bilgi çağında sürekli bir akış ve değişim yaşanırken, kamu yönetimleri de değişimlerden etkilenmektedir. Bu değişimin son zamanlarda ivme kazandığı göz önüne alındığında yeni yönetim anlayışlarını ortaya çıkarması âşikardır. Değişimlerin sonucu olarak yeni kamu yönetiminde, kurumlarda bu değişimlere ayak uydurmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı da yeni kamu yönetimi araçlarını kullanarak sürece katılmaktadır.

Tez çalışmamın tamamlanmasında, her aşamada destek ve katkı veren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Cem OĞUZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Öte yandan destek ve katkı verip sabır gösteren hayat arkadaşım Müzeyyen GÜÇLÜ'ye teşekkür ederim. Kendimi geliştirmemde hep yanımda olan anne ve babama da teşekkürü bir borç bilirim.

Niğde- 2019

Feramuz GÜÇLÜ

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YENİ KAMU YÖNETİMİNİN ÖNERDİĞİ ARAÇLARIN MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİNE
YANSIMALARI

GÜÇLÜ, Feramuz
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Cem OĞUZ
Ekim 2019, 130 sayfa

Kamu yönetimindeki değişimlerin temelinde halkın ve örgütlerin ihtiyaç, istek ve beklentileri vardır. Kamu yönetimi de insanların ihtiyaçlarından meydana gelmiştir. Geçmişte geleneksel kamu yönetimi anlayışı insanlar için bir ihtiyaç ve yenilikken; günümüzde ise bu ihtiyaç çeşitlenerek yeni kamu yönetimi anlayışı ismini doğurmuştur. Geleneksel yönetim anlayışında halk pasif konumdadır. Katı ve hiyerarşik kurallarla yönetilir. Halkın yönetimde herhangi bir etkinliği yoktur. Geleneksel yönetimde yöneticiler ise, merkeziyetçi bir yapıda kendilerine verilen yetkileri yasal sınırlar çerçevesinde kullanırlar.

Değişen yönetim anlayışı ile birlikte yeni kamu yönetimi yaklaşımı da halkın ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkin cevaplar verebilmek için vatandaş odaklı bir model benimsemiştir. Yöneticiler halkın ihtiyaçlarını önemser ve halkı yönetime katılmaya teşvik ederler. Yeni kamu yönetimi anlayışının en temel ögesini “Katılımcı Demokrasi” kavramı oluşturur. Katılımcı demokrasi ile örgütteki bireyler yönetime aktif olarak katılma fırsatı yakalar. Bu çalışmada kamu yönetimindeki dönüşüm ele alınarak bu dönüşümde büyük öneme sahip olan yeni kamu yönetiminin araçlarına değinilmiştir. Bir kurum olarak eğitim yapılarının yaşanan bu değişime sunduğu katkılara “Milli Eğitimde Yeni Kamu Yönetimi Uygulamaları” bölümü altında yer verilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, yeni kamu yönetimi araçlarının Milli Eğitim Bakanlığı’na yansımalarını ortaya koymaktır.

İçinde bulunduğumuz yönetimde yeni paradigmlar çağında, değişimin dinamik bir süreç olduğu varsayımından hareketle, kamu yönetiminin ve eğitim kurumlarının bu değişimden nasıl etkilendiği incelenmiştir. Çalışmada kaynak taraması yöntemi uygulanmıştır.

ANAHTAR KELİMELELER: Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi, Katılımcı Demokrasi, Milli Eğitimde Yeni Kamu Yönetimi Uygulamaları.

**ABSTRACT
MASTER THESIS**

**THE REFLECTIONS OF THE VEHICLES RECOMMENDED BY NEW PUBLIC
ADMINISTRATION IN THE NATIONAL EDUCATION SYSTEM**

GÜÇLÜ, Feramuz

Department of Public Administration

Supervisor: Dr. Teaching Member Mustafa Cem OĞUZ

October 2019, 130 pages

There are needs, demands and expectations of people and organizations on the basis of changes in public administration. Public administration has also been made up of people's needs. In the past, traditional public administration was a need and innovation for people; nowadays, this need has diversified and the name of the new public management approach has given birth. In the traditional management approach, the people are passive. It is governed by strict and hierarchical rules. There is no activity in management. In traditional management managers, use the powers given to them in a centralized structure within the legal limits.

Together with a changing management approach, the new public management approach has adopted a citizen-oriented model in order to provide faster and more effective responses to the needs of the public. Managers care about the needs of the people and encourage the public to participate in the management. The concept of "Participatory Democracy" constitutes the most basic element of the new public administration approach. With participatory democracy, individuals in the organization have the opportunity to participate actively in management. In this study, the transformation of public administration is discussed and the tools of the new public administration which has great importance in this transformation are mentioned. The contribution of the educational structures as an institution to this change is given under the "New Public Administration Practices in National Education " section. In this context, the aim of the study is to reveal the reflections of new public administration tools to the Ministry of National Education.

In the era of new paradigms in our management, we examined how public administration and educational institutions are affected by this change based on the assumption that change is a dynamic process. In this study, the method of resource screening was applied.

KEYWORDS: Traditional Public Administration, Participatory Democracy, New Public Administration Practices in National Education.

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AK	: Avrupa Konseyi
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BM	: Birleşmiş Milletler
BM	: Birleşmiş Milletler
C	: Cilt
Çev.	: Çeviren
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
Dr.	: Doktor
DVE	: Demokratik Vatandaşlık Eğitimi
Ed.	: Editör
GKY	: Geleneksel Kamu Yönetimi
IBM	: International Business Machines
IMF	: Uluslar Arası Para Fonu
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MSK	: Meslek Standartları Komisyonu
NPM	: New Public Management
Prof	: Profesör
S	: Sayfa
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi
TÜSİAD	: Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği
vd.	: ve diğerleri
YKİ	: Yeni Kamu İşletmeciliği
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: Uygarlık Devrimlerinin Yapısal Yansımaları.....	19
Tablo 2. 1: Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	23
Tablo 2. 2: Bireycilik- Toplumculuk Karşılaştırması	24
Tablo 2. 3: Güç Mesafesi Karşılaştırması	25
Tablo 2. 4: Erillik-Dişillik Karşılaştırması.....	27
Tablo 2. 5: Belirsizlikten Kaçınmanın Özellikleri	28
Tablo 2. 6: E-Devlet Modeli ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	34
Tablo 2. 7: Kişilerarası Roller	58
Tablo 2. 8: Bilgisel Roller	59
Tablo 2. 9: Karar Verici Roller	61

GİRİŞ

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı kamu otoritesini önceleyen bir yapıya sahiptir. Bu anlayışta yöneticilerin görev ve sorumlulukları ile halkın hak ve ödevleri kesin ve net bir biçimde belirlenmiştir. Geleneksel kamu yönetiminde halkın yönetimde etkinliği yoktur. Halk yönetilen konumundadır. Bu yaklaşım zaman içinde eleştirilmeye başlanmıştır. Zira hem halkın değişen ihtiyaçlarına zor yanıt verebilmektedir; hem de yükselen demokrasi talebine aykırı bir örgütlenmeye dayanmaktadır.

Kamu yönetimindeki değişimler, halkın ve yöneticilerin rolleri konusunda yeni açılımlar getirmektedir. Kamu yönetimleri dünyaya ayak uydurabilmek için sancılı da olsa bu değişimleri yapmak durumundadır. Birçok alanda olduğu gibi kamu yönetiminde de değişim vatandaşı merkeze alacak şekilde gelişmektedir. Çok yönlü olarak değişen dünyamızda yeni bir yönetim yaklaşımını temsil eden yeni kamu yönetimi yaklaşımının da vatandaş merkezli bir model benimsediği görülmektedir. Bu yenilikler yönetim ve halk tabanında farklı dönüşümlere sebep olmaktadır. Yeni yönetim anlayışı halk merkezli bir yapıya sahiptir. Yeni kamu yönetimi, halkın ihtiyaçlarına göre kendini yeniler ve geliştirir. Halkı çeşitli kanalları kullanarak yönetime katılmaya teşvik eder. Bu anlayışın temel araçları ise özelleştirme, performans odaklı yönetim, e-devlet, toplam kalite yönetimi ve katılımdır.

Toplumsal değişimlerden idari yapı da etkilenmektedir. Değişimin birey ve yönetici açısından getirdiği yeni roller ve sorumluluklar bulunmaktadır. Değişimin yönünü ortaya koymak için bu çalışma yapılmıştır. Bu değişim kamunun bütün kurumlarında görülmektedir. Örgütler ve kurumlar değişimlere göre yönetim anlayışlarını ve yapılarını güncellemişlerdir. Hiç şüphesiz bu değişimlerden eğitim kurumları da etkilenmektedir. Eğitim sistemi, müfredat programları, vizyon ve misyonlar, projeler ve uygulamalar tepeden aşağı doğru çok büyük dönüşümlere uğramaktadır.

Yönetimin halka yönelik bir faaliyet olduğu düşünüldüğünde halkı memnun edecek yapıda olması gerekliliği görülür. Bu gerekliliğe yönelik olarak kamu yönetimi örgütlenmesinde temel alınan araçlar karşımıza çıkmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bu araçları uygulamalarında kullanmaktadır. Özelleştirme ile devletin küçültülerek

yüklerinden kurtarılması ve etkinleştirilmesi hedeflenmektedir. Bakanlıkta kamu işletmeciliği anlayışının uygulanması, liberal ekonomi temelinde ekonomik serbestleşmenin sağlanması da bu hedefe hizmet etmektedir. Toplam kalite yönetimi ile kamu harcamalarının tasarruflu kullanımı sonucu kamudaki israfın önüne geçilmesi, hizmetlerin öğrenci merkezli ve kaliteli bir sistem çerçevesinde yapılması planlanmaktadır. Performans odaklı yönetim, kamu yönetiminde rekabeti ve kamu görevlilerinin yaptıkları iş ve hizmetlerin sonuçlarına katlanmalarını benimseyerek hizmet üretimini artırmayı amaçlamaktadır. Katılım, öğrencilerin yönetimde daha aktif olmalarını ve karar verme süreçlerinde söz haklarını kullanmalarını önemser. E-devlet uygulamaları ise, Milli Eğitim Bakanlığı için belge, veri ve uygulamaların dijital ortamda erişime açılmasını ve kolayca ulaşılmasını ifade eder.

Bu çalışma sonucunda gördük ki, Milli Eğitim Bakanlığı özellikle 2000'li yıllardan itibaren yeni kamu yönetimi araçlarını büyük ölçüde benimsemiş ve mevzuatı ile uygulamalarını bu doğrultuda dönüştürmüştür. Teknolojiye ayak uydurma bakımından bakanlık, geliştirmiş olduğu yazılım ve sistemleri ile oldukça başarılı durumdadır.

Kamu yönetimindeki değişimin halka ve yöneticilere yansımalarını inceleyen ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda yeni kamu yönetimi uygulamalarını güncel bir biçimde ele alıp araştırdığı için bu çalışma önemlidir.

Birinci bölümde geleneksel yönetim anlayışının gelişimi ve değişimi anlatılacaktır. Geleneksel yönetim anlayışında halkın ve yöneticilerin rolleri üzerinde durulacaktır. Geleneksel yönetim anlayışını değişime iten sebepler irdelenecektir. İkinci bölümde, yeni kamu yönetimi anlayışı ve bu anlayışın alt alanları üzerinde durulacaktır. Yeni kamu yönetiminin ortaya çıkış sebepleri üzerinde durularak, alt konu başlıkları ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Yeni kamu yönetimi çerçevesinde yönetici ve halka yüklenen roller ayrıntılı olarak anlatılacaktır. Kamu yönetiminin değişim yönü ortaya konulmuştur. Değişimin en dikkat çeken boyutu halkı merkeze alan ve yönetime katılmaya teşvik eden yönetim anlayışının günümüzde hâkim olduğudur. Yeni kamu yönetimi anlayışının araçları olan özelleştirme, performans odaklı yönetim, e-devlet, toplam kalite yönetimi ve katılım başlıkları ele alınacaktır. Üçüncü bölümde, yeni kamu yönetimi anlayışının "Milli Eğitimde Uygulama Örneklerine" yer verilecektir.

Araştırmanın sınırlılıklarını belirtecek olursak; kamu yönetimi alanında Türk Tarihi şüphesiz derin ve hatırı sayılır bir arşive sahiptir. Bu eserlerin okunup konu bütünlüğü çerçevesinde derlenip yazıya dökülmesi zaman ve emek bakımından bakıldığında zorluk olarak söylenebilir.

Çalışmada yöntem olarak kaynak taraması kullanılmıştır. Kaynak tarama safhasında birçok yerli ve yabancı kitap ve makaleye erişilmiştir. Diğer yandan yüksek lisans ve doktora tezlerinden de istifade edilmiştir. İnternet kaynaklı birçok dergiye ve makaleye erişilmesi de çalışmaya güncellik sağlamış ve çalışmayı zenginleştirmiştir. Yeni kamu yönetiminin Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki uygulamalarına değinilirken ilgili mevzuata da yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ VE DÖNÜŞÜMÜ

1.1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ

Yönetim düşüncesinin başlangıcı yönetim biliminin gelişmeye başladığı devreye (klasik dönem) rastlar. Bu dönemin yönetim ve örgüt teorileri başlıca üç ekol içinde toplanmıştır: (a) Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, (b) Fayol'un ortaya attığı ve daha başka teknisyenler tarafından geliştirilen fonksiyon ve süreçlere göre yönetim prensipleri, (c) Max Weber'in bürokrasi modeli. Her üçü de dönemin bilimsel anlayışına göre şekillenmişler ve evrensellik iddiası taşımışlardır. Klasik dönemin en önemli özellikleri iş bölümü, pozisyonlar arasındaki hiyerarşik silsile ve belirli kaide ve yöntemlerdir. Kararlar kuruluşa azami fayda sağlayacak şekilde alınmalı ve başlıca kriter ekonomik rasyonellik olmalıdır (Bayraktar, 2012: 597).

İçerik, fikir ve yordamalar bakımından benzerliklere sahip ve tarım toplumu yönetim anlayışlarına bir tepki biçiminde olan Max Weber'in kuramı olan "Bürokrasi Teorisi", Frederick Winslow Taylor'un geliştirdiği kuram olan "Bilimsel Yönetim" ve Henri Fayol'un (1841-1925) geliştirdiği kuram "Yönetim Süreci" yaklaşımı toplu olarak genel bir ifade ile "Klasik Teori" olarak isimlendirilmektedir. Taylor sıradan yönetim anlayışlarının sonucu olarak ortaya çıkan verimsizlik ve kayıplara; Weber, patrimonyal örgüt kalıplarının Almanya'nın kalkınmasına ve sanayileşmesine engel olduğuna; Fayol da kabul edilmiş genel ilke ve genellemelerin yokluğuna karşı duruş göstermişler ve bu aksaklıkları giderme yoluna gitmişlerdir. Bu üç klasik yönetim yaklaşımı metodolojik olarak olanı değil olması gerekeni kuramlarına konu etmektedir.

Frederick W. Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı"; Henri Fayol liderliğindeki "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Max Weber'in ortaya koyduğu "Bürokrasi Yaklaşımı"ndan oluşan klasik yönetim uygulamaları temelde iki düşünce çerçevesinde ele alınmıştır. Birinci ana düşünce olan "rutin işlerin icrasında insan faktörünün makinelere katkı olarak nasıl verimli kullanılabilceği" Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımıyla; ikinci ana düşünce olan "formel örgüt biçiminin teşekkülü" ise yönetim süreci kuramı ve bürokrasi kuramıyla ele alınmıştır (Turan, 2011: 8).

1911 yılında basılan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı çalışması ile, Yönetim

Bilimi literatüründe kuram olarak yerini bulan “Bilimsel Yönetim” veya “Taylorizm” olarak isimlendirilen akımın öncüsü olan Taylor sanayi toplumunda, öncelikli olarak da özel işletmelerde işin yapılması ve çalışma yöntemleri alanında en belirleyici etkiye sahiptir.

Yönetim kavramını yapılması gereken iş ve etkinliklerden meydana gelen bir süreç olarak gören Fayol, yönetimin tanımını kısaca yönetim sisteminin işlevlerine dayandırarak yönetimi geleceği görebilmek (plan yapmak), örgütleyerek iş bölümü oluşturmak, kumanda etme (emir-komuta zinciri veya yürütme), koordineli bir biçimde yapı oluşturmak ve kontrol süreçleri (denetlemek) şeklinde ortaya koymuştur. Böylelikle fonksiyonlara ayrılan yönetim kavramı daha kolay tahlil edilebilir biçime dönüşmüştür (Al, 2002: 42).

Fayol, yönetim işlevlerine ek olarak, klasik yönetim anlayışı çerçevesinde çok sert ve mutlak olmayan birtakım yönetim ilkelerinden de söz etmiştir. Bu ilkelerden bazıları iş bölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşi, merkezileşme, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, kumanda birliği, disiplin ve düzen gibi ilkelerdir (Baransel'den Akt. Turan, 2011: 12).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının üçüncü sacayağı Weber'dir. Max Weber siyasetten ayrı bir yönetim mantığı üzerine düşünmüş ve bugünkü bürokrasi düşüncesini geliştirmiştir (Yıldırım, 2009a: 382). Kapitalizmin yarattığı ekonomik sistemin ihtiyaçları doğrultusunda gelişen bu düşünce, siyasi iradenin keyfiyetinin üzerinde genel normlarla işleyen bir devlet teşkilatına işaret etmiştir. Modern devletin rasyonel ve verimli bir şekilde yönetilmesini hedefleyen bürokrasi düşüncesi 19.yy'da gelişmeye başlamış ve zamanla tüm kapitalist batı dünyasında temel devlet yapılanması haline gelmiştir. Bürokrasinin temel niteliklerine baktığımızda iş bölümü, kişilerden bağımsız formel kurallar, hiyerarşik örgütlenme modeli ve merkezîyetçilik gibi ilkelere sahip olduğunu görmekteyiz. Akademik bir disiplin olarak bürokrasi ilminin gelişimine baktığımızda ise bu sürecin 18.yy'da Prusya'da Kameralizm ile başlayıp, 19.yy sonunda Almanya'da Weber ve Amerika'da Woodrow Wilson'un çalışmaları ile devam ettiğini söyleyebiliriz (Yıldırım, 2009a: 384).

Max Weber yönetimde hukukilik ve rasyonellik yönünün ön planda görüldüğü bürokrasi kuramını “hukuki rasyonel yönetim” tanımıyla isimlendirmiştir. Hiyerarşik bir yapı etrafında örgütlenen yönetim kademelerinin birbirleriyle ilişkilerini organize etmek anlamına gelen “hukukilik”, idarenin öngörülebilir formel kurallara istinaden dizayn edilmesi ve gerektiğinde hesap verebilmesidir. Bununla birlikte bürokrasi

örgütlenmesinde hukuksallık, bir diğer temel kavram olan rasyonellik boyutundan daha ön planda görülmektedir.

Bürokratik kurumların yaygın olarak toplumda yer alması, toplumsal düzenin “modernleşmesi” ile aynı zamanlı olarak düşünülür. Toplumlar gelişip endüstrileştikçe, toplumdaki olayların bir örnekliliği de artar. Bu sebep ile, bir örnek durumların akılcı ve etkili bir biçimde üretim ve kontrolü, aile, arkadaş grubu, kabile ve köy toplulukları gibi “birincil” kümeler yerine bürokratik yapılar vasıtasıyla daha etkin ve faydalı bir şekilde hayata geçirilebilir. Bu yaklaşım örgüt ve kurumlar bazında “bürokrasi modeli”ne imkân sağlamıştır. Bu modelin özellikleri, bireylerden bağımsız olan kişilik ötesi ilişkiler, liyakat ilkesine göre yükselme, önceden karar verilmiş ve kişilerden bağımsız kurallar, kademeli bir yetki yapısı, uzmanlaşma ve yürütme fonksiyonu ile siyasi kararları verme görevi arasında ayırım olarak özetlenebilir (Kongar, 2012: 116).

Kamu örgütlerinin incelenmesi ve açıklanmasında bilindiği gibi bürokrasi kuramı önemli bir yer tutar. Bürokratik yapılanmalar iki temel nedene dayanmıştır. Birincisi büyük ve zor yönetilir örgütleri devlet/kamu oluşturmak zorunda kalmıştır. Böylesi bir yükün altına girince de yıllar boyu süren deneme yanılma yöntemleri ile devlet/kamu sonradan bürokrasi diye adlandırılan ve kuramsal çerçevesi çizilen yapılanma/işleyiş biçimini oluşturmuştur. İkincisi, büyük örgütlenmeler getirdikleri zorluklar nedeniyle yöneticilere hep bürokrasi adını verdiğimiz biçimdeki yapı modellerini ve işleyiş biçimlerini dayatmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte, kitle üretimini öngören üretim birimleri zor yönetilir büyüklüklere erişince bürokratik yapılanmaya gidilmiştir (Sargut, 2001: 263).

Tarihsel akışa baktığımızda 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlayıp 20. yüzyılın son çeyreğine kadar uzanan kamu yönetiminde etkili olan yönetim yapısı “Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı (GKY)” olarak adlandırılmaktadır. Bu yapı, yakın zamanlara kadar hâkimiyetini ve yönetim alanındaki etkinliğini sürdürmüştür.

Owen Huges *Public Management and Administration* adlı çalışmasında geleneksel yönetim anlayışının ilkelerini 7 madde olarak açıklamıştır (Hugges’ dan Akt. Gökçe ve Turan, 2008: 178-179):

Birinci ilkeye göre GKY bürokrasi üzerine temellenmektedir. Bürokrasinin formel ve ayrıntılı normlara dayanan, hiyerarşik, merkezîyetçi ve kişilerden bağımsız örgütlenmesi GKY’nin en temel niteliğidir.

İkinci ilke ise “en iyi yol”dur. Taylor tarafından ortaya konan bu özelliğe göre kurumlarda iş süreçleri en verimli/optimal şekilde yapılmalıdır, bir diğer ifade ile “verimlilik” GKY’nin de hassasiyetlerinden biridir.

Üçüncü ilke ise devletin kamuya ait malların dağıtımı ve hizmet üretme noktasında, kendi oluşturduğu örgütleri (bürokrasi) ile direkt olarak görev üstlenmesidir. Geleneksel Kamu Yönetimi, dönemselsel olarak refah devleti uygulamaları ile de çakışan bir perspektiftir. Özellikle 1930-1970 arasında geçerli olan bu dönemde devlet ekonominin yönetiminde her alanda inisiyatif ve sorumluluk almıştır. Bunun doğrudan sonucu da devletin mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını bürokrasisi üzerinden gerçekleştirmesidir.

Bu hususta dördüncü düşünce, siyasi ve idari konuların birlikte değerlendirilmesi yerine bunların ayrılabilceği fikridir. Weber ve Woodrow Wilson’un çalışmalarında en iyi ifadesini bulan bu düşünceye göre politikacılar toplumun taleplerini normlara dönüştürecekler ve fakat uygulamayı tarafsız, profesyonel bürokratlara bırakacaklardır. Bu noktada kamu yönetimine, siyasilerin yapmış oldukları yasa, tüzük, yönetmeliklere ve yöneticilere tartışmasız bir kabul etme görevi yüklenmiştir. Böylelikle kamu yönetimi denetim altında tutularak sorumluluk yerine getirilmiş olacaktır. Kamu örgütlerinin denetimi merkeziyetçi yöntemler kullanılarak, hiyerarşik adımlar vesilesiyle ayrıntılı bir biçimde yapılmaktadır.

Beşinci ilke ise kamu yararının, idarenin işleyişinde en temel prensip olmasıdır. Bu noktada bireysel çıkar ve hassasiyetlerin daha büyük bir fayda karşısında ihmal edilebilir olmasıdır. Aynı zamanda idarenin hiçbir şekilde bir kişi ya da grubun çıkarını ihya etmek için kullanılamayacağı, işlemlerinde bunu gözetemeyeceğidir.

Altıncı ilke ise profesyonel bürokrasidir. Buna göre kamu yöneticileri, özel sektörden farklı bir örgütlenmeye sahip olmak, yaşam boyu istihdam edilmek ve politikacılara karşı eşit mesafede durmak gibi niteliklere haizdirler.

Yedinci ve son ilke ise “mutlak idaredir”. Bürokratlar geleneksel yönetim anlayışında verilen talimatları sorgulama yetkisine sahip değillerdir. Onlardan beklenen tek şey verilen talimatı “verimli-etkili-rasyonel” bir şekilde yerine getirmeleridir.

1.2. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİNDE AKTÖRLER

1.2.1. Geleneksel Kamu Yönetiminde Yöneticilerin Rollerini

Çağdaş demokrasiye sahip ülkelerde yönetim, seçim ile iş başına gelen hükümetler eliyle yerine getirilmektedir. Bu sistemde bürokratik yapı, siyasi iktidarın veya meclisin belirlediği yasal sınırlar çerçevesinde görevini yerine getirmektedir. Kişiyeye karşı sorumluluk yerine, toplum ve devlete karşı sorumluluklar benimsenerek faaliyetler buna göre yürütölmektedir. Çünkü, bürokratik sistemde sorumluluk, halka veya hizmet verdiği çevreye karşı siyasi olmayıp idari sorumluluk olarak belirlenmiştir. Demokratik siyasal sistemlerde bürokrasi, siyasi kurumların uygulamalarına yardım etmek için meydana getirilen örgütlenme yapısıdır (Durgun, 2012: 244).

Artan mal ve kamu üretimi ile üretimi denetleme gücü yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Bu gelişmenin sonucunda yönetim kavramı ile yöneticilerin fonksiyonu artmakta; bu güç, günümüzde yaygın olarak kullanıldığı biçimde “Bürokrasinin Gücü” olarak ifade edilmektedir (Aykaç, 2012: 279).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında yöneticilerden beklenen görev, dış etkilerden bağımsız olarak kurumun faaliyetlerini sürdürmek ve siyaset kurumunun belirlediği amaçları gerçekleştirmek olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler kuralları harfi harfine yerine getirmeyi amaç edinirler. Uygulama safhasında süreç en ince ayrıntısına kadar düşünülmüş, politik hedeflere ulaşılmasında kamudaki yöneticilere bireysel ve güncel biçimde hareket edebilme esnekliği tanınmamıştır.

Bürokratik örgüt yapısını uygulamalarda başarıya götüreceğ birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu aşamada yöneticilere düşen en önemli görev, daha önce oluşturulmuş amaçlar çerçevesinde, örgütün yapı ve işleyişini evrensel ilkeler ışığında güncellemek, ortaya çıkan sistemin sürekliliğine katkıda bulunmaktır (Yıldırım, 2010: 848).

Kamu yöneticilerinin faaliyet alanları siyasi bir çerçeve ile belirlenmiştir. İktidara gelen siyasi yapılar değiştikçe kamu yöneticileri de bu değişimden etkilenmektedir. Siyasal iktidarın her değişiminde, doğal olarak politik hedefler de değişmektedir. Kamu yöneticileri de bürokratik örgüt yapısının gereği olarak meydana gelen lider ve siyasi hedeflere göre kendi konumlarını ayarlamak zorunda kalırlar. Kamu yöneticileri, siyasi etkiler ve baskılardan kaynaklı olarak, zamanlarını kısa vadeli tedbirleri ve

uygulamaları hazırlamaya ayırırlar. Fakat özel sektör birimlerinde politika değişimleri kamudaki gibi hızlı bir özellik göstermez. Özel sektördeki politik değişiklikler tepeden inen bir yapı ile değil, genellikle piyasa mekanizmasının kurallarına göre şekillenmektedir (Eryılmaz, 2012: 49).

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına eleştirel bakan yorumlara göre, GKY'nde çalışanların konumu şu şekilde sunulmaktadır (Aykaç, 1997: 32-33):

- Mevzuata sığınarak yapmakla yükümlü olduğu görevleri yapmayarak görev bilincinden uzaklaşmakta;
- Bir başına karar alıp yetkisini kullanabileceği durumlarda bile ileride hukuksal olarak karşısına çıkabileceğini düşünerek yapacağı işlerde üst makamın onayını alma yoluna gitmektedir. Konu odaklı bir komisyon kurarak, ilgili kişilerin de karara katılımını sağlayarak sorumluluğu genişletmekte;
- Mevcut durumundaki yeteneklerini daha fazla reklam amaçlı göstererek bu görevinde devam edebilmek veya daha üst kademelerde görev alabilmek için basit işlemlerde dahi kendisini onay mercii olarak görmekte;
- Karar alma sürecini uzatarak zaman kazanma yoluna gitmekte;
- “Astın üstüne bilgi vermemesi”, “astın üstüne çok miktarda bilgi vermesi”, “emirlere sıkı sıkıya bağlılık” şekillerinde kendini gösteren bürokratik sabotaj yöntemiyle sorumluk yükünden uzak durmayı seçmektedirler. Bu durum kırtasiyecilik sonucunu doğurmakta ve uygulamalardaki verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Geleneksel yönetim anlayışında örgütün sürekli büyümesi sonucunda koordinasyon kopmakta, kırtasiyecilik ve evrak yükü artmakta, iş ve işlemler yavaşlamakta, yönetişim dar bir alana sıkışmakta, şekilsel denetim faaliyeti yoğunlaşmakta, yönetime katılım ve memurlar arasındaki ilişkiler zayıflamakta, yaratıcı düşünceler ortaya çıkmamaktadır. Bunlarla birlikte klasik bürokrasi yaklaşımında, personel sisteminde yükselme yeterliliğe (liyakate) göre değil, kıdeme (çalışma yılları) dayanmaktadır. Bu sebeple bürokratlar, ilerleyen yaşlarda emekliliğe yakın zamanlarında üst yönetim kademelerinde görev alabilmektedir. Öte yandan, klasik bürokratik örgüt yapısında "bireysel hedeflerin örgüt hedeflerine feda edilmesi", "bütün iş görenlerin örgüt hedeflerine yöneltmesi" gibi verimliliği artıran yönetim ilkelerinin uygulanmaması, hiyerarşik problemlerin olması, sorun çözme vasfının yetersizliği, devletin var olan kurumsal yapısının zamana ayak uyduramaması gibi sebepler bürokratik örgüt yapısının hizmet kalitesini aşağı çekmektedir.

1.2.2. Geleneksel Kamu Yönetiminde Halkın Rolü

Weber'in bürokrasi modeline dayanan açık ve net bir hiyerarşik düzene sahip, yetkilerin üst düzey yöneticilerde toplandığı, katı kural ve uygulamalara dayanan statik örgüt yapıları egemen olmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı en temel özelliği olarak örgüt veya yönetim merkezli olmasıdır. Yönetim dış etkenlere kapalı bir yapı özelliği göstermekte, vatandaşların genel ve özel arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir yapıya göre düzenlenmemiştir. Yönetim kademelerinin kararlarının sonucu olan uygulamaların yönetenlerden yönetilenlere doğru tek yönlü ve basit bir yol izlenmektedir. Böylece vatandaşlara yönelik tarafsız ve herkese aynı yakınlıkta hizmetlerin sunumunda güvence olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım, 2009: 107-108).

Günümüzde kamu yönetimi anlayışına baktığımızda vatandaş ikincil nitelikte görülmekte ve kamu hizmetleri bu anlayış kapsamında yürütülmektedir. Kar maksatlı, özel ya da kamu, büyük ya da küçük olsun tüm örgütler devamlılıklarını müşteriler ya da hizmet sundukları "yurttaşlar" aracılığıyla sürdürmektedirler. Bürokrasi uygulamalarına göz attığımızda Türk kamu yönetimi anlayışı kendisine özgü kurulmuş kurumlarla vatandaş merkezli bir yönetim uygulamalarından oldukça uzak bir yapı içinde varlığını sürdürmektedir. Çok az da olsa yöneticilerin bireysel kararlarına bağlı olarak vatandaş merkezli uygulamalar görülebilmektedir. Bu hususta vatandaş odaklı bir yapının oluşumu için fikri alt yapı henüz olgunlaşmamıştır. Özel sektör birimlerinde kâr olgusu için bu yapı sağlanabiliyorken kamu sektöründe bu yapıyı oluşturabilecek sistem daha karmaşık durum arz eder (Ateşoğlu ve Özkan, 2010: 51).

1.2.3. Geleneksel Kamu Yönetim Kültüründen Beslenen Türk Kamu Yöneticisinin Özellikleri

Kamu yönetimi sistemi; sınırları içerisinde yer aldığı ülkede; kültür, hukuk, din, gelenek, görenek ve teamüllerden etkilenmektedir. Türkiye'de de geçmişten beri uygulanan geleneksel yönetim yaklaşımı ülkedeki kültür, hukuk ve teamüllerle de şekillenerek merkeziyetçi ve otoriter bir yönetim kültürü oluşturmuştur. Bürokratik örgütlenme merkezi ve kurallara bağlı bir biçimde faaliyet göstermiştir. Dolayısıyla yeni yönetim kültürünün önemli bir boyutu olan inisiyatif alan yönetici anlayışı, burada

mevcut durumu koruyan, gelişime ve yeniliğe kapalı bir tip olarak öne çıkmaktadır. Zira yeni bir işe girişmek, yeni bir problem oluşturmak olarak algılandığından; eski usul çalışma tarzının devamı en makbul yol olarak gözükmektedir.

Daire başkanı, genel müdür ve müsteşar olmak için siyasal iktidarın takdir ve tercihi gereklidir. Bu nedenle, kamu yönetiminde üst yöneticiler iktidara yakınlığı ve yanlılığı ile tanınan siyasallaşmış bürokratlar arasından veya seçimi kaybeden bürokrat ya da eski politikacılar arasından seçilmektedir. Dolayısıyla, yüksek yöneticilerin çalışmalarının değerlendirilmesinde, yeterlikten (liyakatten) daha çok siyasal iktidara bağlılıkla hizmet üzerinde durulmaktadır (Canman, 1978: 8).

Türk yüksek yöneticilerinin belli başlı kişisel niteliklerini Türk ve yabancı gözlemciler yaptıkları araştırma sonucunda ilginç biçimde ortaya koymuş bulunmaktadır. Bunları şöyle özetlemek mümkündür (Canman, 1978: 12-13):

Türk yöneticisi, son derece merkezi yapıya sadık bir anlayışa sahiptir. Alt basamaklarda bile çözümlenecek sorunlarda bile üst yöneticilerin görüşleri beklenmektedir. Alt kademe yöneticileri kendi görev alanlarına giren sorunlarda bile sorumluluktan kaçınma eğilimine girmektedirler. Bu durum neticesinde, yüksek yöneticiler; zamanlarının çok büyük kısmını liderlik ve politika yapma yerine ayrıntılı sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Yetki genişliğine olumlu bir şekilde bakmayan katı hiyerarşiyi öngören, astlara güvenmeyen, hizmette yerelliği birlik ve bütünlüğü bozacak bir unsur olarak algılayan bir anlayış burada söz konusudur.

Osmanlı'daki ve cumhuriyet devrindeki yönetici profili bu anlamda yönlendirenden ziyade denetleyici rolü üstlenmiştir. Osmanlı döneminde, Babıali; taşrayı daha yakından kontrol edebilmek için eyaletlerin fiziki sınırlarını daraltmış ve vilayet adını vermiştir (Ortaylı, 2008: 171). Tanzimat sonrasında da Osmanlı yönetimi, yukarıdan aşağıya; vilayet, liva, kaza, nahiye, köy olarak teşkilatlanmıştır. Bu hiyerarşideki her üst kademe, astlarının tüm karar ve uygulamalarını sıkı bir şekilde denetlemeyi kendine görev bilmiştir. Osmanlı vali ve yöneticileri de devletin merkeziyetçi yetkilerine sahip temsilcileri olmuşlardır (Ortaylı, 1994: 309). Kısaca merkeziyetçilik ve bürokratikleşme, Tanzimat'ın yönetim anlayışının temel özelliğini meydana getirmiştir (Eryılmaz, 1992: 12). Bu anlamda Tanzimat dönemi zihniyetinin çok fazla bir dönüşüm geçirdiği söylenemez.

Bu çerçevede konu ile ilgili olarak Polatoğlu tarafından Türk kamu kuruluşlarında ast-üst arasındaki iletişim ve ilişkiler konusunda yapılan bir araştırmanın değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir. Üstlere yöneltilen

sorulara alınan yanıtlara göre üstlerin %61'i odalarına gelen astların ceketlerini iliklemelerini, %34'ü astların kendilerine 'beyefendi' diye hitap etmelerini istemektedirler. Öte yandan astların verdikleri yanıtlara göre, astların %93'ü üstlerinin yanına gittiklerinde ceketlerini iliklediklerini, %23'ü üstlerinin kendilerine 'beyefendi' diye hitap edilmesini istediğini belirtmişlerdir. Ayrıca astların %25'i üstlerinin yanında rahat bir şekilde oturamadıklarını belirtmişlerdir (Polatoğlu, 1988: 95). Bütün bunlar iletişim sırasında üstlerin bir kısmının astlarından belirli bir saygı beklediklerini ve bu saygının da biçimsel bir şekilde ortaya konmasını istediklerini gösteren önemli sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla astlar ya da astların bir kısmı üstün yanında buldukları süre içinde kendilerinden beklenen saygıyı biçimsel bir şekilde gösterme çabası içinde davranma eğilimi göstermektedirler.

Bürokratlar özellikle mevzuatı; iş yapmak için bir araç olmaktan çok, harfiyen uyma ve uygulama zorunluluğu bulunan bir amaç haline getirmekte; bu durum örgütlerde değişimi, gelişimi ve yeniliği; yöneticilerde yaratıcılığı ve girişimciliği olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca vatandaşa karşı, bir işin yapılması için değil, yapılmaması için, kanun maddelerini gerekçe göstermek ve 'Efendim, mevzuat müsaade etmiyor' demek bürokraside geleneksel kültürün süreklilik arz eden görüntüsünü oluşturmuştur.

Uzun yıllar üst düzey bürokraside görev yapan Erhan Bener, politikacı-bürokrat ilişkileri konusunda şu ifadeleri kullanmaktadır (Bener, 2002: 323): Parlamenterler genel olarak, büyük bürokratlarla iyi ilişkiler içinde olmayı yeğlerler. Çünkü bilirler ki bakan ne kadar etkili olursa olsun (seçildiği bölgedeki seçmenlerin işleriyle yeniden seçilme şansını kaybetmemek için uğraşmak zorundadır) bir işin sonuçlanması, yalnız bakanın emriyle olmaz. Bakan meslekten gelme bile olsa, bir bakanlığın bütün girdisini çıktısını, bütün yasalarını, yönetmeliklerini, yöntemlerini bilemeyeceği için belli bir ölçüde yanında çalışan bürokratların danışmanlığına başvurmak zorundadır. Bazı durumlarda, bürokratin parlamento işi düşer. Daha iyi bir işe alınması, bir yere atanması ya da bir atanmanın durdurulması gibi durumlarda, bakana etkili olacak parlamenter aranır. Parlamenterleri ise, küçüklü büyüklü bürokratların ayağına götüren sorunlar, çok kez küçük sorunlardır. En çok da seçim bölgesinden çıkıp gelen bir seçmene; odacılık, kapıcılık gibi bir iş bulunması, parlamenterleri en çok yoran işlerdendir.

Özetle, geleneksel yönetim anlayışının ürettiği kültürden etkilenen bürokratlar; gelenekçiliğin muhafazakâr ve engelleyici buyurganlığını "kırtasiyecilik" olarak

yorumlayarak, makamlarından gelen saygınlığı ve gücü; politikacı, personel, vatandaş ve bu anlamda tüm çevrelere karşı kullanmışlardır. Bunu kullanım şekillerinin Osmanlı'dan günümüze modernize edilerek intikal ettiğini söylemek mümkün gözükmemektedir. Aşırı kuralcı, katı hiyerarşiye önem veren, merkeziyetçi, elitist bürokrat profili mevcut yapının muhafazasını isteyen temel özneler olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir.

Dolayısıyla yeni yönetim kültürünün argümanları olan personelin kararlara katılımı, yöneticilerin inisiyatif alabilmesi, açıklık ve şeffaflık, bilgi edinme hakkı, hizmette yerellik ve yönetim gibi unsurların söz konusu anlayış taraftarlarınca benimsenmesi büyük bir devrim olarak nitelendirilebilir. Zira yeni yönetim kültürünün temel boyutlarının geleneksel yönetim kültürüne sahip yöneticilerce kabul edilmesi onların saygınlık ve güç olarak tarif ettikleri otoriter ve buyurgan tarzı ortadan kaldırmaktadır. Her işin kendi imzalarında bitmemesi, kuralların işleri sekteye uğratmaması, astlara kendi görev alanlarını ilgilendiren mevzularda yetki verilmesi, danışılması, hizmetin vatandaşlara en yakın birimler tarafından sunulması, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının karar alırken paydaş gibi görülmesi gibi hususlar yöneticilerdeki elitist yapıyı kırmış, düşük güç mesafesi oluşturmuştur.

1.3. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMDE DÖNÜŞÜM

Merkeziyetçi kamu yönetimi örgütlenmesi, kamu yönetiminin etkinliğini azaltan bir unsur olarak görülmektedir. Kamu yönetiminin, etkin ve hızlı hizmet üretmedeki yetersizlikleri, gelişen teknoloji ve sanayinin önünde engel oluşturması eleştirileriyle karşı karşıya kalmasına ve kamu yönetiminin yeniden sorgulanmasına neden olmaktadır. Değişime kapalı, katı örgüt yapısına sahip ve yetkilerin merkezi yönetimin elinde toplandığı bir kamu yönetimi örgütüne yönelen eleştiriler, uzunca bir süredir, kamu yönetimi yazınına hâkim olmuş bir yaklaşımdır (Yüksel, 2004: 6).

Değişen dünya ve 1970'li yıllarda petrol bunalımından kaynaklanan krizle birlikte 80'lerden sonra yeni sağ, bir ekonomi düzeni dayatmıştır. Liberalizm temelli bu akım küresel düzenin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin "baş aktörleri" çok uluslu şirketler olmuştur. Bu oluşuma göre pazar olarak ulus devletlerin sınırları dar gelmiş çok geniş bir çerçeve çizilmiştir. Çok uluslu şirketler kendileri için daha kazançlı yollar geliştirmişler; en az maliyetle nerede yatırım varsa, nerede ham madde

bol ve pazar imkânı genişse, nerede yatırımlara teşvik ve vergi indirimi varsa buralara yatırım yapmışlardır. Böylece sermayenin serbest hareketi egemen olmuştur. IMF ve Dünya Bankası tarafından dayatılan bu düzen büyük devletler tarafından da desteklenince küresel düzen tüm dünyayı kuşatmıştır.

1980’li yılların başından bu yana yönetim anlayışında önemli değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, gerek teori ve gerekse uygulama yönleriyle etkinliğini yitirmiş ve onun yerine yeni kamu yönetimi anlayışı ön plana çıkmıştır. Yeni yönetim anlayışı devletin toplumdaki fonksiyonunu ve devlet ile vatandaş arasındaki ilişkileri yeniden tanımlamaya ve şekillendirmeye yönelik olarak gelişim göstermiştir. Amaç, devleti vatandaşa hizmet noktasında daha etkin ve verimli kılmak, vatandaşların devlet ve kamu yönetimi ile ilişkilerini vatandaşı merkeze alacak biçimde dönüştürmektir. (Eryılmaz, 2012: 44).

Dünyadaki bu gelişmeler ışığında, ülkelerde yönetim anlayışlarında da değişimler görülmektedir. Bütün ülkelere baktığımızda, kamu yönetimi anlayışının yeniden yapılandığını görürüz. Büyük kamu yapılanması yerine daha verimli yapılar tercih edilmektedir. Bu yeni yapılara uyumu amaçlayan eğitim-öğretim faaliyetleri sürekli olarak yapılmaktadır (Aykaç, 2012: 58).

Devleti değişime zorlayan baskıları kısaca özetleyelim. Finans ve Endüstri Pazarlarının Küreselleşmesi: Avrupa yönetimleri 1980’lerden bu yana bir “finansal hizmetler” devrimine tanık oldu. Uluslararası ve kıtalararası yatırım engelleri büyük ölçüde yıkıldı, iletişim ve ulaşım masrafları düşerken daha ucuz yerli ve yabancı sermaye piyasaları ortaya çıktı. Bu firmaların vergilendirilmeleri, denetimleri ve uyacakları kuralların düzenlenmesi vb. hususlar, ulus devletlerini ve kamu yönetimlerini epeyce zorlamaya başladı (Tutum, 2012: 475-476).

İdeolojik ve Siyasal Baskılar: Avrupa’da 1980’lere doğru girilirken ekonomi politikalarında büyük çaplı değişimler görüldü. Açık ya da örtülü güdümlülük yerine “pazar merkezli çözüm yollarına”, parasal büyümeden “kısıtlılığa”, merkantilizm’den “ticarete serbestliğe” doğru bir değişim gerçekleşti. Bu dönemde sürekli büyüyen devlet yapısı ve şişen demokrasi karşıtı ön yargılı ideolojik fikirler yaygınlaştı. Fikir sitemindeki bu değişim, aslında birçok sektör için devletin üstlenmesi gereken rolün radikal olarak sorgulanması anlamını taşıyordu.

Avrupalılaştırma Baskısının Artması: Avrupa Birliği, ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasında çok önemli görevler aldı ve uygulamaya yönelik adımlar attı. İletişim sistemleri ve havayolları liberalleştirildi. Bu dönemde ulusal çaptaki düzenlemelerin

yerine ortak pazar düzenlemelerine yönelik girişimler ön plana çıktı. Bütün bu gelişmeler, klasik otorite yapısının sorgulanması gerektiği düşüncesini gündeme getirdi.

Teknoloji Alanındaki Baskı: Artık devletler, kontrol etmekte zorlandıkları ve sınır tanımayan bir bilişim ağına ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Karar alma süreçleri her alanda hız kazandı. Özetle teknoloji alanında yaşanan devrim, kurulu devlet otoritesi, örgütsel yapılar, çalışma yöntem ve teknikleri, insan kaynakları yönetimi ve hizmet verme biçimleri üzerinde baskı oluşmasına sebep oldu.

1.3.1. Yeni Sağın Yükselişi

1970’li yıllara gelindiğinde kapitalist refah devletinin durumu şudur: Refah devleti gerek ekonomik, gerekse siyasal alanda hoşnut edici sonuçlara ulaşamamıştır. Refah devleti, bireylere siyasal, ekonomik ve toplumsal hak ve özgürlüklerin daha tatminkâr düzeyde karşılanacağı umudunu vermiş, oysa 1965’ten başlayarak sesini duyuran toplumsal hoşnutsuzlukların barışçıl çözümünü sağlamakta başarısız olmuştur. 1970’lerde büyüyen ekonomik bunalım ise bu sorunlar karşısında devletin elini kolunu bağlamıştır. Enflasyon hızla artmış ve engellenememiştir. Ekonomik durgunluk sermayenin birikim koşullarını zorlaştırmış, öte yandan işsizlik artmış, eğitim ve kitle iletişiminin gelişmesiyle birlikte toplumsal hoşnutsuzluklar ve talepler yaygınlık kazanmış ama refah devleti bütün bunlara çözüm bulamamıştır. Bu durumda devletin önünde iki yol bulunmaktadır. Birinci yol olarak toplumsal ve ekonomik talepler karşılanacak, bunun için de kapitalizmin gereklerinden ödün verilecek ikinci yol olarak ise toplumsal talepler kısıllacak, demokrasiden ödünler verilecek ama sermayenin birikim koşulları korunacak ve geliştirilecektir. Kapitalist devlet doğal olarak ikinci seçeneği yeğlemiştir. İşte ikinci seçeneğin gerektirdiği politikalar 1970’lerin sonundan başlayarak “Yeni Sağ” olarak nitelenen iktidarlar tarafından uygulanmaya konulmuştur (Güler, 1996: 49-50).

Yeni sağ düşüncesini ortaya sürenler, bu düşüncenin ortaya çıkış nedenini 20. yüzyılda devlet yapısının sürekli büyüme eğiliminde olmasından ve hem kişisel hem toplumsal hakların kısıtlayıcısı durumuna gelmesi olarak görmektedirler. Bu dönemde devletin bürokratik ve büyük yapısı kaynakların israf edilmesine neden olmuştur. Bu yöntemler refahı yayma adına zenginleşmenin yolu tıkanmıştır. Bu sebeple yeni sağ düşüncesi ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetsel boyutlarıyla bir dönüşümü

kapsamaktadır (Güler, 1996: 51). Kamunun faaliyet alanlarının küçültülerek bu alanın özel sektör yönetim anlayışı çerçevesinde yeniden düzenlenmesini öngörmektedir.

1975 yılında A.B.D.'nde krizi yorumlamak üzere Üçlü Komisyon toplanmıştır. Komisyon, bunalımın nedeni olarak liberal demokrasinin kitlesel taleplere cevap veremeyişini ve devletin aşırı yüklenmesini göstermiştir. Komisyona göre, partileri oy kazanma kaygısı ile daima söz vermeye iten demokrasinin bunalımı, kitlelerin siyasal katılımından kaynaklanmaktadır. Komisyon başkanı Brezinski, devletin bu aşırı yüklenmesi sorununun çözümünün siyasetin toplumdan ayrı tutulması ile sağlanabileceği görüşündedir. Bu görüşten beş yıl sonra, ülkemizde gerçekleştirilen 1982 askeri darbesinin getirdiği yasakların basında memur, asker, polis, öğrenci gibi gruplarda bulunanlarla birçok sivil toplum örgütüne siyaset yapma yasağı getirilmesi vardır.

Post-modern çağda hakim ideoloji olarak ortaya çıkan yeni sağ düşünesi, devletin ekonomik ve toplumsal alandan özelleştirme yöntemiyle bir an önce elini çekmesi gerektiğini belirtiyordu. Devletin çekilmesiyle boşalacak alanlarda herkes kendinden sorumlu olacaktır. Artık sömürgeci anlayış son bulmuş ve ulusal bağımsızlık denilen kavram da önemini kaybetmiştir. Küreselleşen ve küçülen dünya düzeninde bütün ülkeler, kendilerini piyasa mekanizmasına göre işleyen ve görevli uluslar arası kuruluşlarca rotası çizilmiş bulunan “dünya saatine ayarlamaya” davet edilmektedir (Güler, 1996: 8). Bir yandan sermayenin küresel akışı önünde bir engel olan, bir yandan ülke içinde birçok ekonomik alanda ekonominin bir aktörü olarak bulunan ve böylece özel sermayenin etkinlik alanına doğrudan karışan, bir yandan da demokrasinin gereği olarak üstlenmiş olduğu sosyal amaçlı yükümlülüklerini yerine getirmekte zorlanan devletin yapısında köklü değişikliklere gidilmesi, kapitalizmin geleceği açısından kaçınılmaz duruma gelmiştir. 1970'lerin sonundan başlayarak kapitalist ülkelerde işbaşına gelmeye başlayan yeni sağ iktidarların iki temel ayağı serbest piyasa ve küçük ama güçlü devlettir. Bu doğrultuda yeni sağ iktidarlar zamanında bir yandan ekonomide bürokratik düzenlemeler gevşetilmiş, özelleştirme, sıkı para politikası gündeme gelmiş, bir yandan da işçi sınıfının gücü sendika karşıtı yasalarla ve artan işsizlik yoluyla kırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu yeniden yapılanma sürecinin gerektirdiği kararların hızlı ve etkin bir biçimde alınabilmesi için siyasal karar alma süreçlerinin merkezileşerek tek kişide toplandığını, tek kişinin çevresindeki profesyonel teknokrat kadroların gücünün arttığını ve devletin baskı aygıtlarının güçlendiğini görülmüştür (Özkazanç'tan Akt. Uzun, 2008: 47).

Yeni sağ teori sahiplerine göre en iyi ve etkili yönetim özel sektör uygulamaları ile olabilmektedir. Bu evrede siyasi kontrol arttırılmakta, bütçe harcamaları için tasarruf tedbirleri alınmakta, profesyonel özerklik ile kamu hizmet birlikleri zayıflamakta ve bürokrasi yapısının doğal yetersizlik alanları iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Yeni Sağ politikalarını belirlerken ayrıca muhafazakâr ideolojiye ve onun kadim değerleri ve kurumlarına da yaslanmaktadır. Buna göre Yeni Sağ öncelikle kişilerin kendi başlarının çaresine bakmalarını ve bunu yapamadıkları takdirde ise devletten bir yardım beklemekten ziyade aile ya da cemaat gibi geleneksel kurumlar ile yardım derneklerine başvurmalarını arzu etmektedir (Aksoy, 1995: 165).

Bu genel yaklaşım çerçevesinde, yeni sağ anlayışının kamu yönetimi örgütlenmesi ve işleyişine yönelik hedeflerini iki madde halinde özetleyebiliriz (Aksoy, 2012: 586):

1. Kamu Yönetim birimlerinin ve kamu faaliyet alanının özellikle ekonomik özellikli olanlardan başlanarak Kamu İktisadi Teşebbüsleri örneğinde olduğu gibi küçültülmesi,

2. Küçültülen bu alanlarda kamu faaliyetlerinin kamu işletmeciliği anlayışına göre oluşturulması ve işletilmesi.

1.3.2. Devletin Rolünde Değişim

1980’lerde dünyayı saran yeni sağ dalga tüm olumsuzlukların “aşırıya vardırılmış” devlet müdahalelerinden kaynaklandığı ve bu nedenle de devletin küçültülmesi gerektiği inancına dayanıyordu (Başkaya, 1998: 83). Yeni sağın devlet yapısıyla ilgili çözüm yolu, ekonomik olarak küçültülmüş, siyasal olarak güçlendirilmiş bir devlet yapısının kurulması olmuştur. Devlet klasik liberalizmin öngördüğü gibi gece bekçisi rolünü üstlenmeli, toplumu kendi iç dinamikleriyle baş başa bırakmalıdır. Sadece üretimin temel şartlarını ve anayasanın uygulama durumunu gözetmek görevleriyle sınırlandırılan devlet, toplumda var olan örgütlü çıkar gruplarının (özellikle sendikalar) baskısından kurtulduğunda “gerçek kamu yararına” hizmet edebilecektir (Özkazanç’tan Akt. Uzun, 2008: 41).

Yeni sağın kuramcıları devletin ekonomiye müdahalesinin azaldığı oranda ekonomik etkinliğin de artacağını ileri sürmektedirler. Onlara göre sermayenin hareketini sınırlayan her müdahale kötüdür ve ekonomik etkinlikle çelişmektedir (Başkaya, 1998: 306-307).

Son zamanlarda çokça dillendirilen kamu yönetiminde etkinlik arayışı da; küreselleşmenin yol açtığı baskılardan, kamu ekonomilerinin küçülmesinden ve refah devleti gereklerinden doğan taleplerin kamu kaynakları üzerinde yarattığı baskıdan, kamu hizmetlerinin kalitesinden gelen hoşnutsuzluktan ve kamu sektöründe piyasa yönelimli yaklaşımları savunan yeni sağ görüşlerin artmasından kaynaklanmaktadır (Özer, 2012: 5).

Bu değişim süreci içinde öncelikli olarak kamu yönetimindeki faaliyet alanlarının özellikle ekonomik içerikli olanlarından başlamak suretiyle küçülme yoluna gidilerek daraltılması mevcut kamu kurum ve kuruluşlarının özel sektör işletmeciliği çerçevesinde yapılandırılması tercih edilmiştir. Bu yapılandırma kamu işletmeciliği kavramını ortaya çıkarmıştır. Yeni sağ görüşü kudretli refah devletinin küçültülmesi ve piyasa ilkelerine göre rekabet gücü olan katılımcı sektörler çerçevesinde güncellemeye gitmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Temel hizmetlerin kamu kurumları yoluyla finansmanı devam ettirilirken, hizmetlerin üretimi ile arzının piyasaya ve rekabet ortamına açılması düşünülmüştür. Bu yaklaşım piyasayı merkeze alan bir anlayışla özelleştirmenin kamu kurumlarına girmesine yol açmıştır (Aksoy'dan Aktaran Özer, 2012: 5). Bu aşamada yapılanları şöyle özetleyebiliriz:

a) Kamu ve idare hukukunun arka plana itilmesi sonucu özel hukukun güçlendiği görülmektedir. Böylece kamu yönetimi ticari bir yapıya dönüşmekte ve özel sektör ilkelerine göre şekillenmeye gitmektedir. Devletin özel sektöre göre ayrıcalıklı durumunun sona ermesine çalışılmaktadır.

b) Kamu kuruluşlarının özertleştirilmesi ile kuruluşların piyasa ilkeleri ve kuralları ile bütünleştirilmesi planlanmaktadır. Bunun sonucu olarak kamu örgütlerinin büyük yapı olmasından kaynaklı avantajları asgari düzeye indirilmeye çalışılmaktadır.

c) Planlılık ilkesi ile sosyal ve ekonomik yapının sonucu olarak, bir bütün halinde değil, proje odaklı yapı gereği yapılması gereken hizmetler parçalara ayrılmış, kamu personeli (insan kaynakları) yönetimi sisteminde memurluk ve sürekli işçilik yerine sözleşmeli istihdam şekline geçilmeye başlanmıştır. Bu durum kariyer sistemine son vererek kamu sektöründe esnek istihdam biçiminin yerleşmesine yol açmaktadır.

d) Bakanlık tipi merkezi örgüt yapısı bırakılarak kurul ve ofis tipi örgütlenme şekline geçilmesi sonucu yasama organının etkinliği azalmış ve piyasa temelli sisteme öncelik verilmiştir. Günümüzde artık merkezi yapılar yerine yerel birimler daha işlevsel bulunmaktadır. Sistemlerde yerelleşmeyi göz önüne alarak buna göre şekillenmektedir.

e) Kamunun sahip olduğu çok büyük ve hantal örgüt yapısı küçültülerek özel sektör kurallarına göre yönetilmesi yoluna gidilmektedir.

Tablo 1. 1: Uygarlık Devrimlerinin Yapısal Yansımaları

	TARIM DEVRİMİ	SANAYİ DEVRİMİ	BİLGİ-İLETİŞİM DEVRİMİ
TEKNOLOJİK YAPI	Saban Kaldıraç, yel/su değirmeni (Hayvan, su, rüzgar gücü)	Buharlı Makine Montaj hattı, fabrikalar Demir, kömür, çelik, petrol Demiryolları, otobanlar, havayolları	Bilgisayar/Mikro Elektronikler Biyoteknoloji, internet, robotlar, fiber optik, fotonlar, kuantum elektroniği
EKONOMİK YAPI	Feodal Ekonomi Tarım sermayesi, sömürgecilik, merkantilizm	Ulusal Ekonomi Sanayi sermayesi Fordist üretim	Küresel Ekonomi Ulus-üstü şirketler, bankalar ve ekonomik-finansal kuruluşlar Post-fordist üretim
SOSYAL YAPI	Feodal Sosyal Yapı Ataerkil aile, mekanik dayanışma, zayıf kurumsal farklılaşma	Sosyal Sınıflar: İşçi, İşveren Çekirdek aile, organik dayanışma, yapısal-işlevsel kurumsal farklılaşma	Yeni Sosyal Hareketler Çevre, nükleer enerji, feminist etnik, dinsel
SİYASAL VE YÖNETSEL YAPI	Feodalizm / Mutlakiyetçi Monarşizm	Ulus Devlet/Temsili Demokrasi/Weberyen Bürokrasi Merkeziyetçilik, ulusçuluk; Uluslar arası çatışma ve polarizasyon Yasal-ussal, hiyerarşik örgütsel yapı	Yönetişim-Katılımcı Demokrasi/Postmodern Yönetim Küresel-bölgesel organizasyonlar Ademi merkeziyetçilik, uluslar arası uyum ve entegrasyon Üretken, esnek, yatay örgütsel yapı
KÜLTÜREL YAPI	Geleneksel Tarım Kültürü Kadercilik, dinsel egemenlik, yükümlülük	Modern Kültür Bireycilik, modernite, teknik rasyonalite, haklar, evrimcilik	Post-Modern Kültür İnsan, insani değerler, tözsel rasyonalite, sosyal sorumluluk

Kaynak: (Balcı ve Nohutçu, 2008: 17).

Devletin 80'li yıllardan itibaren yaşadığı bu dönüşümün nedenlerini bir başka araştırmacı da şöyle özetlemektedir (Saygılıoğlu vd., 2003: 94-95) :

- Küresel ekonomik şartlardaki dönüşümler sebebiyle yönetimlerin vatandaşların isteklerine yanıt verememesi,
- Kamusal hizmetlerinin icrasında dönüşüm ve uygulama tercihlerini engelleyici katı kuralların ve bürokratik faaliyetlerin oluşu,

- Toplumun sahip olduğu kültür birikiminin, yönetime aktif katılım arzusu ve vatandaşlık bilincinin oluşmasında katkısının sınırlı olması,
- Bürokratik yapının oluşturduğu tek yönlü iletişim ve sahip olduğu tutumları,
- Kamu kurumlarının orantısız büyümesi sonucu oluşın hantal yapısını varlığı,
- Politika beklentilerinin istenilen düzeyde yerine getirilememesi,
- Yasal değişiklik ve dönüşümlerin rekabet ortamında yenilikçi yaklaşımlara dönüşmesinin gerekliliği,
- Vatandaşlarda sunulan hizmetlere ilişkin daha kaliteli hizmetler beklentileri,
- Teknolojide devam eden dönüşümlerin rekabetçi yapıları da değişime uğratması,
- Küreselleşme ile gelen tehdit ve fırsatların varlığı,
- Makro ekonomik vizyonlar ve olası krizlerin kamu bütçelerinde meydana getirdiği bütçe açıkları,
- Özelleştirme uygulamaları ile birlikte kamu yönetiminde de yeni fikir ve sistemlerin oluşturulması gerektiğinin kabul edilmesi,
- Sistemim daha güvenli şekilde getirilmesi olarak sayılabilir.

Geleneksel yönetim anlayışı zamanın ihtiyaçlarına göre beklentilere daha hızlı ve etkili cevaplar verebilmek için bazı dönüşümlere uğramıştır. Bu dönüşümler süreklilik arz ederek devam etmiştir. Değişimler sonucu kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olan yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Bir sonraki bölümde yeni kamu yönetimi yaklaşımını ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Yeni kamu yönetiminin kullandığı araçlar alt başlıklar halinde açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI

2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

Sanayi toplumu bürokrasi, yetkilerin sıkı hukuksal kurallara, mevzuata göre kullanılmasına ve yetki devrinin “mevzuata uygunluk” ilkesine göre denetimine dayanır. Güler’e göre, “yüz yıldır toplumları bıktıran “mevzuat hazretleri” tarihe gömülürken, yerini sonuçlara yönelmiş yapısı ile “üretken” ve “iş bilir” bürokrasi alacaktır. Bu yaklaşımın gerisinde yatan gerçek, 21. yüzyılın kapitalist toplumlarında, devletin eskiden olduğundan daha fazla ve açık biçimde sermaye lehine çalışacağıdır. Yeni tip alternatif bürokrasi sermayenin hızını kendi içinde işleyen “hukuka uygunluk” derdi nedeniyle kesmekten uzaklaşmış olacaktır. Devlet yalnızca ülkelerin yerli sermayesinin değil, ulus ötesi sermayenin de çıkarlarına hizmet edecektir (Güler 1996: 4).

1980 yılından sonra küreselleşme ile birlikte teknolojik anlamda baş döndürücü gelişmeler yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümlerden yönetim yapıları da etkilenmektedir. Yönetim anlayışları yapısal olarak dönüşüme uğramaktadır. Ortaya çıkan yeni teknolojiler birtakım fırsatlar yaratmaktadır. Yaşanan bu teknolojik dönüşümler beraberinde yeni istek ve ihtiyaçların doğmasını ve karşılanması zorunlu kılmıştır. Bu yeni beklentilerin karşılanması mevcut yapı ile pek de mümkün görünmemektedir (Durgun, 2012: 242).

Kamu yönetimi alanında yeni yaklaşımların sebepleri her ülkede farklılık göstermesine rağmen, bu yaklaşımların birbirine benzer şartlar sonucunda vücut bulduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeplerin en önde gelenleri “üç açık” olarak tanımlanan bütçe açığı, güven açığı ve performans açığıdır. Bütçe açığının oluşum nedenleri arasında İkinci Dünya Savaşı’nın akabinde görülen ekonomik alanda kamu sektörü etkisinin giderek artması ve transfer harcamalarının giderek bütçe içerisinde büyük rakamlara dayanması olarak sayılabilir. Bunun sonucu olarak kamu alanında örgütün yapılandırılmasında ve uygulamasında sorunlar görülmüş, verimsiz bir yapının

ortaya çıkmış olması performans açığına sebep olmuştur. Her iki açığın psiko-sosyal sonucu olarak oluşan güven açığının sebeplerini, kamu örgütünde yaşanan kayırmacılık ve yolsuzlukların meydana gelmesi, bürokratik örgüt düzeninin toplumsal yarardan çok kendi menfaatlerini artırma eğilimine girmek istemesi olarak söyleyebiliriz (Yılmaz, 2001: 3-4).

Yeni sağ devlet aygıtının ekonomiden elini çekmesini, sosyal fonksiyonlarından arınmasını, kamudaki harcamalarda kesintiye gidilmesini, alışlagelmiş devlet işlevleri uygulanırken etkili ve verimli bir biçimde yapının oluşturulmasını, özel sektör uygulamalarından kamu örgütünde de yararlanılmasını, temel amaç olarak belirlemiştir. Yeni sağ hareketi, devleti ağır işleyen hantal yapıdan kurtarma yolu olarak devletin özelleştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Emre, 2002: 301).

Genel olarak YKY'nin yükselişi "yeni sağ" ideolojisinin kamu sektörüne yansması olarak kabul edilmiştir. "Devletin küçültülmesi" olarak ifade edilen, devletin belli başlı ekonomik faaliyetlerden geri çekilmesi ve topluma daha fazla tercih ve özgürlük tanımak anlamında toplum hayatına daha az karışması ilkesi, yeni sağ ideolojisinin ana tezlerinden biriydi. Özelleştirme uygulamaları bu haliyle YKY ile yeni sağ ideolojisi arasındaki bağlardan en önemlisi olarak dikkat çekmiş ve sadece gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de 1980'ler itibariyle hükümet politikalarının ana konuları arasında yer almıştır. 1970'lerin ikinci yarısında kendini gösteren ekonomik durgunluk ve malî dar boğaz kamu harcamalarının kısılması ya da vergilerin yükseltilmesi gibi iki seçeneğe yol açmıştır. Yeni sağ ideolojisinde ekonomik, etkili ve verimli (yönetimin 3 E'si) hizmet sunumu temel hedef haline gelmiştir (Bayraktar, 2012: 599).

Küresel ölçekte neo-liberalizmin savunucusu konumundaki Dünya Bankası 1990'ların ortalarına kadar minimal devlet yaklaşımı benimserken, 1997 Raporu etkin devlet yaklaşımını önemser. Etkin devlet kavramı özellikle az gelişmiş ülkelerin devlet faaliyetlerinde etkinliğin yükseltilmesi için bir takım stratejiler ortaya koymaktadır (Demirel, 2006: 113).

Etkin devlet kavramı ile vurgulanan nokta devlet için yeni bir yapısal dönüşüm tanımı yapılması gerekliliğidir. Devlet, teminat konumunda olup büyümenin direkt temsilcisi olmayıp piyasa mekanizmasına katkıda bulunarak büyümesine katkı sağlar. Kamu kurumları küresel anlamda ekonomideki değişimlerden etkilenmekte ve değişen piyasa şartlarına göre kendini güncellemektedir. Etkin Devlet kavramı ile kamunun yeni

sağın istekleri doğrultusunda şekillendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda kullanılan yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

- Toplam Kalite Yönetimi,
- Katılım,
- Yerelleşme,
- Özelleştirme,
- Performans Odaklı Yönetim,
- E-devlet.

Tablo 2. 1: Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim	Yeni Kamu Yönetimi
Yapısal Durum	Katı Yapı Merkezi Katı Hiyerarşik Kurallar Geniş Merkezli Hizmet Temelli Devlet Büyük Ölçekli Yapı Bürokratik Örgüt Yönelimli	Esnek Yapı Adem-i Merkeziyetçi Yumuşak Hiyerarşik Anlayış Dar Merkez-Geniş Çevre Minimal Devlet Yapısı Küçük Ölçekli Yapı Piyasa Eğilimli
Roller, İlkeler ve Politikalar	Yönetim Örgüt Merkezli Kurallara Bağlı Yakından Kontrol Sevk ve İdare Sabit Ücret Bürokrat Tipi Yönetici Az Yetkili Yönetici Gizlilik Hizmetlerde Nicelik Üst Yöneticiye Bağlı Değerlendirme Kapalı Enformasyon Kanalları Yetkiyi Toplayan Risk Almakta İsteksiz Kuralcı ve Kırtasiyecisi Girdi ve Süreç Odaklı Birey Yönelimli	İşletme Müşteri-Vatandaş Merkezli Performans Hedefli Denetim Yönetişim ve Katılım Performansa Bağlı Ücret Girişimci Yönetici Yetkilendirilmiş Yönetici Şeffaflık Hizmetlerde Kalite Çok Yönlü Değerlendirme Açık Enformasyon Kanalları Yetkiyi Paylaşan Risk Almaya İstekli Vizyon Sahibi ve Esnek Çıktı ve Sonuç Odaklı Ekip Yönelimli

Kaynak: (Eryılmaz, 2012: 58).

2.2. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Yönetimsel ilkeler, bir kurumda çalışan yönetici ve personelin davranışlarının ve ilişkilerinin değerlendirilmesi suretiyle söz konusu yerde nasıl bir yönetim kültürünün yerleştiği konusunda bilgi veren boyutlar içermektedir. Geert Hofstede, farklı ülkelerin yönetim kültürüne ilişkin farklılıkların kritik boyutlarını tanımlamaya yönelik olarak 40 ülkede faaliyet gösteren IBM işletmesinin 116 bin çalışanı arasında gerçekleştirdiği

araştırmasında kültürel değerleri; bireycilik-toplumculuk (individualism – collectivism), güç mesafesi (power distance), Dişilik-Erillik (femininity-masculinity) ve belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) olarak dört kategoride incelemiştir (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007: 69). Bu değerlendirme yöntemi, birçok akademisyen tarafından yönetsel değerleri belirleme hususunda belirleyici kriterler olarak benimsenmiştir. Bizde çalışmamızda yer yer yöneticilerin davranışlarını söz konusu yönetsel ilkeler ekseninde değerlendireceğimizden aşağıda kısaca bu boyutlara yönelik açıklama getirilecektir.

Bireycilik – Toplumculuk

Bireylerin kendi ihtiyaçları ile toplum veya grubun ihtiyaçları arasındaki tercihi ifade etmektedir. Bireysellik oranı yüksek olan toplumlarda kişiler, kendilerini mensubu oldukları gruptan daha önemli görürler. Bireysellik oranının düşük olduğu yani kolektivist toplumlarda bireyler grubun çıkarlarını kendi menfaatlerinin üzerinde görürler. Bu gruplar, üyelerini kollar ve karşılığında sadakat beklerler. Ayrıca üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetlerler. Bireyi temel alan kültürlerde ise kontrol, bireyin vicdani/ahlaki öz kontrolüyle sağlanmaktadır (Sargut, 2001: 185).

Tablo 2. 2 : Bireycilik- Toplumculuk Karşılaştırması

Bireycilik	Toplumculuk
Kimlik kavramı bireye özgüdür.	Kimlik, kişinin içinde yer aldığı sosyal gruba aittir.
'Ben' merkezlidir.	'Biz' merkezlidir.
Akıldan geçenlerin söylenmesi dürüstlüktür.	Uyuma önem verilir.
İletişim düşük seviyededir.	İletişim yüksek seviyededir.
İşveren-işçi ilişkisi karşılıklı faydaya dayanır	İşveren-işçi ilişkisi ahlakidir.
İşe girme ve terfi, sadece yetenek ve kurallarla belirlenir.	İşe girme ve terfi, gruba göre belirlenir.
Bireyler yönetilen konumundadır.	Gruplar yönetilen konumundadır.
Görev, ilişkilerden önceliklidir.	İlişki görevlerden önce gelir.

Kaynak: (Gümüştekin ve Emet, 2007: 103).

Güç Mesafesi: Yetkecilik

Güç mesafesi; bir örgütte astların, üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarını anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda gücü göstermek için statü önemli olup üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan yerine getirilir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise astlarla yöneticiler arasında yatay hiyerarşi vardır ve çalışanlar kararlara katılmak isterler.

Gücün toplum üyeleri arasında ortaya çıkardığı mesafe, söz konusu toplumun değerleri bazında gerçekleşmektedir. Buna binaen güç düzeyindeki farklılıklar zamanla benimsenmektedir. Bu toplumlara göre; aile, eğitim, makam gibi etkenlerin bireylere güç verdiği ileri sürülmektedir. Öyle ki, bu tip toplumlarda yüksek makamlardaki bireylerin sadece bu makamlarda bulunmalarından ötürü yüksek bir meşruiyete/haklılığa sahip oldukları da toplum tarafından kabul edilir (Sargut, 2001: 182).

Genel anlamda bireyin, grupların ya da sosyal kurumların toplumun değişik alanlarında hukukilik ve meşruluğuna inanılan etki gücü olarak tanımlanan yetke kavramı; dar anlamda ise, yap ya da yapma şeklinde ifade edilen emir verme iktidarı olarak değerlendirilmektedir (Bozkurt vd., 2008: 261). Herkesçe kabul edilen etkisini ya belli niteliklere sahip olmaktan ya da belli bir görevde bulunmaktan aldığı söylenebilir (Hançerlioğlu, 1996: 448).

Tablo 2. 3: Güç Mesafesi Karşılaştırması

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar arasındaki eşitsizlik minimum seviyeye indirgenmelidir.	İnsanlar arasında eşitsizlik olması beklenir ve istenilir.
Güçlü insanlar ile güçsüz insanlar arasında birbirlerine karşı bağımlılık söz konusudur ve bu beklenilebilir bir durumdur.	Güçlü insanlara güçsüz olanlar bağımlı olmalıdır.
Merkeziyetçi anlayışlardan uzaklaşma eğilimi görülür.	Merkeziyetçilik anlayışı egemendir.
Üstler ile astların maaş farkları azdır.	Üstler ile astların maaş farkları fazladır.
Kararlar alınırken astlara danışılır ve astların da bu doğrultuda beklentileri vardır.	Kararların alınmasında astlara danışılmaz, astlar kendilerine nasıl davranacaklarının söylenmesini beklerler.
İdeal yönetici, yetenekli, danışmacı bir demokattır.	İdeal yönetici, iyiliksever, otokritik ve babacandır.
İmtiyaz ve statü sembollerine prim verilmez.	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri değerlidir ve beklenir.

Kaynak: (Gümüştekin ve Emet, 2007: 102).

Geleneksel olarak yetke sözcüğü, çoğunlukla haklar ve ödevler yönünden ele alınmakta olup, bu anlamda yetkeli kişi, başkalarının boyun eğmesini isteme hakkını elinde bulunduran, komuta edilense boyun eğmek ödevinde olan kimse olarak nitelendirilmektedir.

Devlet yetkesinden söz edebilmek için; yetkeyi elinde bulunduran kişi yada kişilerin, yetke altında bulunanların, onların davranışlarını etkilemeye yönelik bir iradenin, bu iradeye yüksek seviyede uyulmasının ve son olarak da buyruklara uyma

isteğinin bulunması zorunludur (Bozkurt vd., 2008: 262).

Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme gücüne sahip olurlar. Yöneticiler onu ellerinde bulundurdıkları ölçüde emirlerin icrasını planlar, yürütür ve denetleyebilirler. Bu özelliği yani bir gruba hükmetmeyi gerektirmesi ona, zekâsal erk üstünlüğü ve geleneklere uygun düşen hatta onlara dayanan bir etki hüviyetini vermektedir. Yetke, tüm olarak bir toplum veya grubu etkisi altında bırakan bir güç olduğundan sosyal olarak izin verilmiş iktidar diye de tanımlanabilir (Eren, 2004: 376-377).

Dişilik-Erillik: Ben-merkezcilik

Hofstede atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist değerlere önem atfeden anlayışları eril kültürün özellikleri olarak adlandırmaktadır. Burada insana verilen önem geri planda kalmaktadır. Ona göre dişil kültürün göstergeleri ise, hayatın kalitesi, değer bağımlılığı, insan ilişkileri, insanlara yardımcı olmak ve insana verilen önem olarak öne çıkmaktadır. Toplumda genellikle nazik, saygılı, şefkatli, anlayışlı, merhametli olmak gibi değerler dişilikle ilişkilendirilerek kadınsı kültürün özellikleri olarak belirirler. Girişkenlik, cesaret, yükselme tutkusu, baskıcı tavır takınma gibi değerler ise erkeksi kültürün nitelikleri olarak karakterize edilir (Sargut, 2001: 175).

Başkalarının arzu, çıkar, değer ve inanç biçimlerini hiçe sayıp bireyin kendine ve kendi eylemlerine son derece düşkün olma durumu olan ben-merkezcilik, kritik düşünme sürecini baltalayan bireysel özelliktir. Birey sağlam duyulu kritik düşünmeyi öğrenirken, daha az ben-merkezci olmayı da öğrenmektedir (Toktaş, 2010: 10). Düşüncenin ya da ahlakın gelişiminde insanın tümüyle kendisine odaklandığı bir aşamadır.

Ben-merkezcilik, algılamının gerçek ile karıştırılmasıdır. Bireyde diğerlerinin görüşlerini göz önüne almaya isteksizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Ben-merkezci bir birey, gerçeğin, adaletin, insafılığın ve tarafsız düşünmenin şekli ile ilgilenirken, bu kavramları yaşamına uygulayamaz. Bu nedenle ben-merkezcilik kritik düşünmenin karşıtıdır (Toktaş, 2010: 11).

Ben-merkezci düşünme kalıbı, insanların başkalarının istek ve haklarını görmemelerinden kaynaklanmaktadır. İnsanoğlu, gerçeklik bilgisine ilişkin bilgiyi önceden bildiğini ve bu bilgiyi objektif olarak düşünerek yaşar. Hatalı olsalar dahi duydu

ve sezgilerine inanma eğilimi gösterirler. Düşünme basamaklarında, entelektüel bilgi standartlarını kullanmak istemezler. Bunun yerine genellikle ben merkezli düşünce kalıplarını kullanmayı tercih ederler.

Tablo 2. 4: Erillik-Dişillik Karşılaştırması

Erillik	Dişillik
Önemli olan para ve iştir.	Önemli olan ilişkilerdir.
Herkes kendine güvenir ve güçlüdür.	Herkes alçakgönüllü bir karaktere sahiptir.
Hayat çalışmak içindir.	Çalışmak yaşamak içindir.
Yöneticiler kendine güvenli ve kararlı bir şekilde hareket ederler.	Yöneticiler ortak karar için çaba sarf ederler ve önerilerini kullanırlar.
Performans, rekabet ve adalet üzerinde stres	İş yaşamının kalitesi, eşitlik ve dayanışma üzerinde stres
Tartışarak sorunların çözümü	Görüşme ve uzlaşma ile sorunların çözümü

Kaynak: (Gümüştakin ve Emet, 2007: 105).

Ben-merkezci davranan bir kişi, karşısındaki diğer kişinin bakış açısını, ne düşündüğünü, yaşamakta olduğu duyguların neler olduğunu fark etme anlamlarına gelen algısal-bilişsel-duygusal perspektif almayı becerememektedir (Dökmen, 1999: 142).

Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesini göstermektedir. Toplumlar, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ve düşük toplumlar olarak tasnif edilmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumların öngörülemez ve belirsiz durumlar karşısında duydukları tedirginlik düzeyini ifade etmektedir. Düşük belirsizlikten kaçınmada; kurallar esnek, duygular gizli, törensel davranışların azalma eğilimi gösterdiği bir yapı mevcuttur. Yüksek belirsizlikten kaçınmada ise; duygular açık, kurallar katı, törensel davranışlar artma yönünde bir eğilim gösterirler.

Dolayısıyla belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürler, risk almama yönünde davranış sergilerken; belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürler hem risk alma yönünde bir eğilime sahiptirler hem de değişik fikir ve görüşlere toleranslıdırlar.

Tablo 2. 5: Belirsizlikten Kaçınmanın Özellikleri

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik normal görülür	Belirsizlik, tehlikeli yapıdadır
Stres azdır	Stresli durum vardır
Kesinlik ve zamana riayet öğrenilmelidir	Kesinlik ve zamana riayet kendiliğinden oluşur
Fikirlere karşı hoşgörü	Yeniliğe kapalılık
Başarı motivasyonu artırır	Güvenlik motivasyonu artırır
Az ve genel kuralların varlığı	Çok ve katı kurallar
Kurallar uyulmak içindir	Kurallara uyulmuyorsa birey değişmeli
Yapı olarak esnek örgütlenme	Yapı olarak katı örgütlenme

Kaynak: (Gümüştekin ve Emet, 2007: 102).

2.3. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN ARAÇLARI

2.3.1. Özelleştirme

Bürokrasiye ve hantallaşan devlete karşı tüm ülkelerde çeşitli nedenlere bağlı bir tepkinin yükseldiği söylenebilir. Bu tepkiler siyasal ve yönetsel düzlemde “devletin küçültülmesi” ve “özelleştirme” uygulamalarıyla karşılık bulmuştur. Devletin küçültülmesi kamu yönetimini de etkilemiştir. Özellikle kamu hizmetlerinin yeniden tanımlanması, performans, etkinlik ve verimlilik rekabet, örgütsel büyüklük gibi konular tartışmaların odağında yer almıştır. Bu tartışmalar “daha az devlet ve daha fazla piyasa” vurgusuyla özetlenmektedir. Devletin küçültülmesine karşın piyasanın önemi artmaktadır (Eren, 2008: 63).

Kamu sektöründe özelleştirme, bu kesimin görev ve hizmetlerini daha etkin, verimli, hızlı gerçekleştirmesini sağlayan bir yol olarak görülmektedir. Diğer taraftan bu yolla, kamu kesimi hantallıktan kurtarılmakta ve kaynak israfının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Ancak gerek merkezi yönetim gerekse yerel yönetimler özelleştirmeye ilişkin bir dizi sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Falay’dan Akt. Eren ve Kılıç, 2015: 74):

- Kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, bu işlevlerin kâr amacı güden özel sektöre aktarılması demektir. Bu durumda, bir yandan çalışanların iş güvenliği, toplu sözleşme gücünü azaltıcı etkiler yaratmakta, diğer yandan, topluma sunulan mal ve hizmetleri azaltmaktadır. Bunun yanı sıra, özelleştirmenin dolaylı etkisi

olarak istihdam olanaklarının azalacağı ileri sürülmektedir.

- Özel sektörün temel amacı kâr elde etmektir. Bunun için yükleniciler, kamu kurumundan aldıkları finansal desteği mal ve hizmetin geliştirilmesi için değil, kârlarını artırmak için kullanmaktadırlar. Karı artırmak için mal ve hizmetin kısılması dahi göze alınabilmektedir. Diğer taraftan, söz konusu hizmet yerel yönetim birimince yerine getirildiği takdirde katlanmak zorunda kalmayacağı bir takım maliyetlere de katlanmaktadır.
- Mal ve hizmetin özel sektöre ihalesi ile birlikte, yüklenicinin temel amacı sözleşme koşullarını yerine getirmek olmaktadır. Sözleşme koşullarının iyi düzenlenmediği durumlarda mal ve hizmetin kalitesi ve kapsamı düşük tutularak da sözleşme şartlarının yerine getirilmesi sağlanabilir. Bu durumda, özelleştirmeyle amaçlanan kaliteli mal ve hizmet sunumu gerçekleşmemiş olur. Diğer taraftan özel yükleniciler sözleşme süresi ile sorumlu olduklarında, hizmetin sürdürülmesi ve geliştirilmesine dönük bir yükümlülükleri de bulunmamaktadır.
- Her bir hizmet farklı yüklenicilere ihale edilebilmektedir. Bu durumda, özelleştirme, yerel yönetim hizmetlerinde parçalanmaya da neden olmaktadır.
- Özelleştirme ile söz konusu mal ve hizmete ilişkin sorumluluk büyük ölçüde yükleniciye geçmektedir. Bazen özelleştirmeye ilişkin ihale sözleşmesi uzun vadeli olabilmektedir. Bu durumda yeni seçilen yöneticinin politika üretme ve uygulama alanı daraltılmış olmaktadır. Oysa yerel yöneticiler mal ve hizmetleri ihale ederek sorumluluktan kurtulmamalıdır. Çünkü onlar söz konusu malları üretmek ve hizmetleri sunmak için işbaşına getirilmektedirler.

Bütün bu sorunlara rağmen, ihale sözleşmeleri söz konusu sorunları giderecek koşulları içinde barındırdığı, yapılan işlere ve çalışanlara ilişkin tutarlı maddeler içerdiği takdirde hizmet kalitesi yükseltilebilir ve daha etkin üretim gerçekleştirilebilir.

Özelleştirme yoluyla devletin ekonomik alandaki ticari faaliyetlerinin asgari düzeye çekilmesi amaçlanmaktadır. Rekabet odaklı piyasa ekonomisi oluşturularak, devlet bütçesindeki yükün azaltılıp, sermaye piyasası imkânları geliştirilerek bu yöntemle gelir elde edilerek hantal yapıdan kurtulma hedeflenmektedir (Taş, 2006: 48).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımına yönelik eleştiriler arasında, özel sektör uygulamalarından uyarlanmadan alınan örneklerin kamuya uyumsuz olabileceği bakımından da yapıldığı görülmektedir. Bu iki sektör arasındaki yapıdan kaynaklı

farkların olduğu görülmele birlikte, kamu sektörünün sürekli özel sektörden fikir ve uygulama transfer ettiği görülmektedir. Transfer edilen bu uygulamalar, yeni kamu yönetimi modeline birtakım sebeplerden dolayı uyumlu olmayabilir. Örnek verecek olursak, yeni kamu yönetimi yaklaşımında vurgu yapılan, performans kriterleri, stratejik plan uygulamaları, hizmetlerde nitelik, etkinlik, verimlilik, vatandaş odaklı hizmet anlayışı ve uygulamaların, kamu kurumlarına transfer edildiğinde ne ölçüde başarılı olacağı tam olarak belli değildir (Çevikbaş, 2012: 25).

Yeni kamu yönetimine yöneltilen eleştiri noktalarından biri de özelleştirme başlığı altında gelmektedir. Bazı görüşlere göre, devletin müdahaleci yönü ve KİT sistemi, özel sektörün gelişmesini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu şekilde devlet, kamu finansman kaynaklarını ve sermaye birikimlerini destekleyerek, özel sektördeki gelişmelere ve yatırımların verimli yerlere yönlendirilmesinde çok önemli görev almaktadır. Böylece, sermayenin ve ekonomik faaliyetlerin uluslararası bir boyut kazanması sağlanmış olmaktadır. Ayrıca, özelleştirme ile birlikte ekonomik verimliliğin artacağı fikrini destekleyici kanıtların tahmin edildiği kadar çok olmadığı öne sürülmektedir. Özelleştirmenin yoğun olarak uygulandığı İngiltere’de bile, özel sektörün verimliliği arttırdığı, kamu kesiminden daha verimli çalıştığı yönündeki görüşler, tereddütle karşılanmaktadır (Çevikbaş, 2012: 25). Bunun yanında özelleştirmenin, sermaye ve hizmetlerin tabana yayılmasında düşünöldüğü kadar etkili olmadığı da ileri sürölmektedir.

2.3.2. Performans Odaklı Yönetim

Kamu yönetiminin bir taraftan siyaset kuramı ve diğer taraftan örgüt kuramı temelleri üzerine oturduğu daha önce belirtilmişti. Modern toplumlarda giderek daha fazla kaynak kullanmaya başlayan kamu yönetiminin, kapitalist sistem çerçevesinde bu kaynakları en rasyonel bir şekilde kullanması kaçınılmazdır. Bir başka deyişle, kamu yönetimi hizmetleri yerine getirirken işletme mantığından yararlanmak zorundadır. Kamu yönetimi bunu performans ve etkinliğe odaklanmak biçiminde gerçekleştirebilir. Bunun için de özel işletmelerin hizmet ölçüm metotlarından yararlanmak gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin performansını belirleyen bu metotların temelini verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik oluşturmaktadır.

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelilik olarak açıklanabilmektedir. Bu

anlamda, hizmette etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik (tutumluluk) performansı açıklamak için kullanılan kavramlardır. Yönetimde performans odaklılığı geliştirmek için performans denetimlerinin yapılması zorunludur. Hatırlanacağı gibi geleneksel yönetim düşüncesinin temel düşünürlerinden Taylor “Bilimsel Yönetim”i ortaya koyarken, gözlemleri arasında; işyerinde verimsiz bir çalışma düzeninin olması ve az çalışma ya da tembellik eğilimi önemli bir yer tutmaktaydı (Baransel’den Akt. Çakmak, 2005: 11).

Ancak verimlilik ve etkililik kavramları özel sektör ve kamu sektörü açısından aynı şekilde değerlendirilemez. Bu farklılığı (Tortop vd., 1999: 131-132) şu şekilde ifade etmektedirler:

“Ticari nitelikteki bir örgütte etkililiğin kriteri, net gelirin en yüksek düzeye çıkarılmasıdır. Kamu kuruluşlarında sonucu ölçmek için, para yerine geçecek bir ölçüt bulmak gerekir. Bu ölçüt, ancak kamu kuruluşlarının amaçlarını saptamak ve amaçların gerçekleşme derecesini ölçmeye yarayacak ölçütler ortaya koymak biçiminde bulunabilir. Kamu görevlilerinin ellerinde bulunan kaynaklar sınırlıdır. Yürütme organı tarafından saptanan amaçlar doğrultusunda, en yüksek verimi elde etmek için, kamu görevlisi bu kaynakları en etkili biçimde kullanmak zorundadır”.

Kamu yönetimi faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik bakımından denetlenmesi, ya da denetimlerin bu kriterler dikkate alınarak yapılması, çıktıların önem kazanması anlamına gelmektedir. Çıktıların öne çıkarılması ya da çıktıya odaklanma, çalışanların motivasyonuna yansiyabilir. Onlardan beklenen başarı hedefi, ölçme-değerlendirme sisteminin yeniden çalışmasını sağlayacağından çalışanların motivasyonunu da artırabilir.

Ayrıca çıktıya odaklanma, birçok yeni yönetim anlayışı için de temel ön koşul oluşturmaktadır. Örneğin rekabet mekanizmasının çalışması, çeşitli özel ve kamu sektörü üreticilerinin ürünlerinin ya da hizmetlerinin karşılaştırılmalarına olanak tanır. Ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasını sağlayan karşılaştırma için, girdi verileri uygun değildir. Çünkü her üretici farklı kaynak bileşimlerini kullanabilmektedir. Sözgelimi, yerel kamu hizmetlerinin görülmesinde oldukça etkili olan çeşitli faktörler olabilir. Bir başka deyişle, çeşitli örgüt türleri, çeşitli araç-gereç ve personel kullanımı ilişkileri, enformasyon teknolojisinin desteği karşısında artan personel istihdamı gibi hususların tamamı kıyaslamayı zorlaştırır. Çıktıya dayalı bir ölçme-değerlendirme sistemi, bir yandan teknolojik gelişmelere paralel olarak artan girdi çeşitliliği nedeniyle, diğer yandan konunun amacına ulaşmada daha sağlıklı sonuçlar elde edileceği için, girdiye

dayalı ölçme-değerlendirme sisteminden daha kullanışlı olacaktır.

Performans kavramına bağlı olarak üretilen ilkeler, uygulamalar ve teoriler günümüzde tüm yönetim alanlarında vazgeçilmez değerler arasında yerini almıştır. Performans planlaması yapılmış bir faaliyetten sonra elde edilen verileri, ulaşılan sonucu belirleyen bir ölçülebilir kavramdır. Bir kurumun, örgütün, kişi veya grubun, ortaya koyduğu çalışma sonuçlarının planlanan amaca ne ölçüde yaklaşabildiğinin sayısal verilerle nicel olarak belirlenmesi, performans kavramını ifade etmektedir. Performans kavramı yapılan faaliyetin verimli, ekonomik, ihtiyaçlara cevap verebilir şekilde kullanılıp kullanılmadığı hakkında da önemli fikirler vermektedir (Eryılmaz, 2012: 325).

Performans Yönetimi, son zamanlarda kurum olarak belirlenen hedef ve stratejilerin sonuçlarının alınmasında son derece etkili bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütü hedef ve stratejilerine götürecekt kendisine ait bir performans yönetimi sisteminin her bir örgüt için planlanması gerekmektedir. İyi planlanmış ve organize edilmiş bir performans yönetimi sistemi, öncelikle amaçlarını ve önceliklerini belirleyerek işe başlamalıdır. Yapılacak faaliyetin ne olacağı ve bu faaliyetin kurum performansını ne seviyede artırdığının kurum çalışanları tarafından bilinmesi ile devam edilmektedir. Çalışanların kurum hedeflerini bilip benimsemeleri hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli ölçüde kolaylık sağlamaktadır. Özellikle hedefleri ile çalışanların bireysel hedefleri örtüşüyorsa verimlilik daha da artacaktır (Halis ve Tekinkuş, 2008: 223).

Performans yönetimi günümüzde sürekli yer edinen bir yönetim ilkesi olarak, yönetim sisteminin sadece planlama ve denetim merkezli yapılmasından kurtararak geniş bir perspektif ile güncel gelişmeler ışığında yeniden yapılandırılmasını gerektiğini savunan yönetim yaklaşımıdır. Bu anlayışın gereği olarak örgüt, istenilen amaca ulaşabilmek maksadıyla halihazırdaki durum ile gelecek tasavvurunu ilişkilendirip bu durumlarla ilgili bilgi toplama ile başlayıp, bu bilgileri karşılaştırarak performans sonuçlarında devamlılığı sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirmek ve önlemleri alma görevlerini idareye bırakmaktadır. Bu süreç, örgütteki her birimde ve istenilen zamanda uygulamaya geçirilmesi mümkündür. Etkin bir performans yönetimi için yapılması gerekenler üç ana madde halinde özetlenebilir (Songur, 1995: 16):

Mevcut durumun belirlenmesi, mevcut kaynaklarla daha üst seviyeye ulaşılıp

ulaşılmayacağıının belirlenmesi, ulaşılmak istenen ideal seviyenin belirlenmesi şeklinde özetlenebilir.

Performans yönetimi sisteminin temel amaçları ise şöyle özetlenebilir (Halis ve Tekinkuş, 2008: 229):

- Kuruma ait hedefleri kişi bazına indirgeyerek çalışanlarca paylaşılmasını temin etmek,
- İş görenlerin örgüt başarısındaki katkılarını gözlemlemek,
- Yönetici ile çalışan arasında kurulan karşılıklı beklentilerin açık ve net olarak ifade edilerek anlaşılmasını sağlamak ve açık, çok yönlü iletişimin oluşmasına katkı sunmak,
- Bireyin ve kurumun yeteneklerinin farkına varıp onları keşfetmek,
- Bireysel ve kurumsal alanlardaki her bir yeterlilik düzeylerini saptamak,
- Çalışanları motive edici faktörleri göz önüne çıkarmak,
- Örgüt çalışanlarının vizyon ve amaçlarının paylaşılmasını sağlamak,
- Öğrenme yeteneklerine önem vererek farklı yetenekleri keşfetmek,
- Sistemin genel işleyişi hakkında da bireysel ve kurumsal geri bildirimler almak,
- Performans değerlendirmesi yaparken nesnel ve ölçülebilir ölçütlerle yapılmasını sağlamak,
- Eğitim planlarının oluşturulmasına temel olması için katkıda bulunmaktır.

2.3.3. E-Devlet

Kamu hizmetlerinin sunumunda e-devlet uygulamalarının tercih edilmesinin maliyetleri azaltma, hizmetlerdeki hız ve kaliteyi sağlama, hizmetin açık ve şeffaf bir şekilde sunumu, hesap verebilen bir yapı olması, bilgilerin dijital ortamda saklanması ve kullanılmasının kolaylığı gibi birçok avantajları olduğu görülmektedir. Ancak bu avantajların yalnızca teknik birer unsur olarak ele alınıp sosyal ve kültürel boyutları göz ardı edilirse arzulanan sonuçlara ulaşılmaması mümkün olmadığı gibi birtakım yeni sorunlarla baş başa kalılabilecektir (Balcı, 2008: 333).

E-devlet sürecinde, bilgi ve iletişim teknolojileri ile hizmet ve işlemlerin elektronik ortama taşınmasını aslında sadece bir araç olarak görmek gerekmektedir. Yani e-devlet uygulamalarını kendi başına bir araç olarak değerlendirmemek lazımdır. Bu noktada temel hedef, bilgi ve işleme kapasitesi yüksek, acil karar alabilen ve

ihtiyaçlara hızla cevap verebilen bir yönetsel mekanizmanın oluşturulmasıdır. Bu yolla bilgi toplumu olma hedefine doğru hızla yaklaşılması mümkün olabilecektir. Bu hedefin gerçekleşmesi için öncelikle yönetsel yapının değişime uğraması ve kamu kuruluşlarında sunulan hizmetin kalitesinin artması için kamu görevlilerinin yeni yapıda görev alabilecek hale getirilmesi ve bilgi ve iletişim teknolojileri ile donatılarak eğitilmesi gerekmektedir. Bunun yanında, sistemin kullanıcısı rolündeki vatandaşların, başlatılacak bir seferberlikle bilgisayar okuryazarlığının artırılması, bilinçlendirilerek sisteme güven duymalarının sağlanması, gerekli araç ve gereçleri alabilmeleri için mali açıdan da desteklemeleri gerekmektedir (Balcı, 2008: 333).

Tablo 2. 6: E-Devlet Modeli ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

	Klasik Yönetim	E-Devlet
Yurttaşların Rolü	Pasif yurttaş	Aktif yurttaş, müşteri
İletişimin Temeli	Evrak üzerinden veya yüz yüze iletişim	Elektronik işlemler ağı
Örgütsel Yapı	Dikey örgütlenme sonucu hiyerarşik yapı	Yatay örgütlenme, koordineli ağ yapısı
Hizmet Sunum Şekli	Tek tip şekilde hizmet	Çeşitlendirilmiş hizmet
Yönetim Anlayışı	Klasik yönetim (geleneksel)	Yönetişim
İlişki Tipi	Uyruk ilişkisi (tek yönlü)	Katılımcı ilişki

Kaynak: (Balcı, 2008: 319).

2.3.4. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), gerek özel gerekse kamu kurum ve kuruluşlarında müşteri memnuniyetini esas alarak birtakım yönetsel ilkelere, teknik içerikli örgütsel süreçlere dayanarak, mal ve hizmet sunumlarında öncelikle kalite ve verimliliğe erişilmesini amaçlayan yönetim yaklaşımlarında kullanılan bir model ve felsefedir. Bu model çalışanlarında bütün süreçlere katılımı ile oldukça verimli bir yapıya dönüşebilmektedir.

Küreselleşen dünyada, iletişim araçlarının çoğalmasıyla birlikte devletin hizmet alıcısı konumundaki halk, kamu yönetimindeki yavaş, verimsiz ve işlevsel olmayan uygulamaları sorgulamaktadır. Batı ülkeleri, devlet uygulamalarında özel sektör birimlerinin verimli şekilde kullandığı yönetim faaliyetlerini kullanarak son derece başarılı sonuçlar almaktadırlar (Ardıç, 2004: 131).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, vatandaşa etkili ve verimli bir hizmet sunmayı esas almıştır. Bu hizmetlerin temelini aşağıdaki ilkeler oluşturmaktadır:

Sürekli Gelişme (Kaizen): Kaizen kelimesi, kai = değişim, zen = iyi anlamına gelen iki sözcükten oluşmakta ve iyileştirme ve sürekli geliştirme anlamında kullanılmaktadır. Kalite sürekli iyileştirme ve devamlı olarak daha üst amaçlara doğru hareket etmeyi gerektirir. Sürekli iyileştirme, sadece ürün, hizmet ve sürecin iyileştirilmesi değil; organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi demektir. Bu nedenle Kaizen'in kapsamına, hem ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi için kabul edilmesi gereken sıfır hata kavramı, hem de insanların gelişimi için gereken eğitim girmektedir (Kıngır, 2006: 57).

Toplam Kalite Yönetimi mükemmeli yakalamak ya da mükemmele ulaşmak değildir. Mükemmele ulaşmak demek, sona varmak demektir. Oysa TKY iyunin her zaman daha iyisi vardır prensibinden hareket ederek nihai sonuç olarak mükemmeliyete erişmek yerine daha iyiyi elde etmek için çaba gösterilen devamlı bir yolculuğu kapsamaktadır. Sürekli gelişme kavramı ile kuruluşların devamlı büyümeleri, olanaklarının artması, iş görenlerin hayat standartlarının yükseltilmesi, birimler arasındaki koordinasyonun etkin ve verimli şekilde dönüştürülmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı olarak devamının sağlanması hedeflenmektedir (Çakıl, 2006: 15).

Sürekli gelişmenin (Kaizen) faydalarını şöyle sayabiliriz:

- Örgütün tüm faaliyet birimlerinde bir canlılığın dikkat çekmesi,
- Örgütteki tüm üyelerinin ortak amaç ve hedefe yönelik çalışmaları,
- Birimlerdeki işlerin daha etkin ve verimli şekilde yürütülmesi,
- Örgüt çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerinin sürekli eğitim verilerek yükseltilmesi,
- Güdülenmenin ve motivasyonun artması,
- Etkileşim halindeki birimlerde müşterek sorunların en akılcı ve faydalı şekilde çözümlenmesi (Çakıl, 2006: 17).

TKY'nin temel düşüncesinde, ulaşılan kalite seviyesinin düzenli olarak ölçülme, değerlendirilme ve gerekli her durum için değişikliklerin yapılması faaliyetleri vardır. Bu durum kalite merkezli olarak hata tespit ve hata önleme düşüncesinden sonra gelen ve daha yüksek bir kalite beklentisini yansıtan sürekli geliştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; şirketler şu anda çok başarılı olsa da daha başarılı faaliyetler

yapabilirler (Halis, 2004: 114).

İnsana Saygı: İnsana saygı, Toplam Kalite Yönetimi düşüncesinin en temel ögesidir. İnsanı yok sayan veya insanı makine yerine koyan yaklaşımlar günümüzde işlerliğini kaybetmiştir (Yıldırım, 2002: 44).

İnsanı merkeze alan bir kurum, personellerini psikolojik olarak memnun edecek, işleyişinde hizmet alanları (ya da müşterileri), iyi ilişkilerle ve kusursuz yönetimiyle tatmin edecek ve bunun karşılığında da hizmetten memnun olan vatandaşlar geri bildirimleri ile kurumu memnun edeceklerdir. Bu döngü böylece memnuniyet zinciri olarak devam edecektir. İnsana saygı gösterilmesi ise nihayetinde insanca çalışma koşullarını yaratacaktır. İnsancıl çalışma şartları, sadece üretimin artmasına hizmet etmeyip, aynı zamanda işletme birimine daha çok kâr, çalışan personellere de öz saygı kazandıracaktır.

Önce Kalite: Önce kaliteye önem veren yönetim, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanabilir ve şirketin satışları giderek artar. Uzun vadede önemli kârlar olacak ve şirketin kalıcı yönetime sahip olmasına olanak verecektir. Eğer bir şirket "önce kâr" ilkesini izlerse çabuk kâr elde edebilir fakat rekabet gücünü uzun süre devam ettiremez ve varlığını tehlikeye düşürebilir (Yıldırım, 2002).

Bir kurum ya da örgüt "önce kalite" ilkesini benimsediği zaman ilk etapta ürün ya da hizmet maliyeti artabilir. Bu da daha az kâr demektir. Ama bu durum uzun süre devam ettiği için kaliteden ödün verilerek sunulan hizmetten uzun vadede daha fazla kâr elde edilmektedir. Ayrıca bu şekilde sunulan ürün veya hizmetin sonunda müşteri memnuniyetini de göz ardı etmemek gerekir.

Tam Katılım: TKY süreci içinde sürekli iyileştirme, problemlerin analizi ve çözümü, takım oluşturma, hedefleri saptama ve kaliteyi artırma gibi görevlerin, şirket genelinde kabulünün sağlanması ancak bütün çalışanların katılımı ile mümkün olabilir. Günümüzde örgüt çalışanları, kendileriyle ilgili her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılmak, düşüncelerini rahatça ifade etmek ve görüşlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu sebeple çalışanların, yönetim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde tüm çalışmalara tam katılımlarının sağlanması, çalışanların inisiyatiflerini ve özgün fikirlerini ortaya koyabilmeleri bakımından önemlidir. Toplam kalite açısından takım olmanın ve takım ruhunun, hem kalite bilincinin yerleşmesinde, hem de örgüt kültürünün kalite kültürüne doğru

dönüştürülmesinde önemli katkıları vardır. Toplam Kalite Yönetimi bir anlamda, Taylor'cu ve Batı kapitalizminin dünyaya öğrettiği "bireyci" ve "rekabetçi" kültürden, "toplumcu" ve "paylaşımçı/işbirlikçi" kültüre doğru evrilen yeni yolculuğun adıdır (Şimşek, 2007: 129-131).

Katılım, yönetim alanında önemli kavramlar arasında yerini almıştır. Katılım, örgüt çalışanlarının yönetim ile bütünleşmelerine, örgütsel ve yönetsel kararlar alınırken söz sahibi olmalarına ve sorumluluk üstlenmelerine fırsat vermektedir. Katılım, paylaşma kavramını da ihtiva eder. TKY'nde üzerinde durulan kavramlardan biri de takım ruhu ya da ekip çalışmasıdır. Katılma olmaksızın ekip ruhunun oluşturulması düşünülemez. Katılım ile ekip çalışması yeni yönetim tartışmalarında önemli yer tutmaktadır. Bunun karşıtı bir durum, bireysel karar vermeyi, diğerlerinin tercih edilmesini ifade eder. Katılım, takım ruhu ve ekip çalışmasından yoksun örgütlerden başarı beklemek pek mümkün görünmemektedir. Özellikle kamu kesiminin, özel sektörün ve toplumun gerisinde kalmasının en önemli sebebi katılım gibi ilkelerin bu kesim ve yöneticiler tarafından benimsenmemesidir. Katılımdan yoksun kurumlarda şeffaflık kaybedilmekte, dinamizm yitirilmekte ve bu kurumlar hastalıklı bir şekilde varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır.

Hata Önleme: Kalite konusunda geleneksel yaklaşım, materyallerin, ekip ve ekipmanların ilgili harcamalardan sonra eksik ve hatalı olan ürünlerin tespit edilerek açığa çıkarılmasıdır. Bu anlayışı birçok örgüt yapısı içinde görmem mümkündür. Hata bulma görevi genellikle kalite departmanının sorumluluğundaymış gibi düşünülmektedir. Bu olay "kalitenin faaliyet alanı" ve "kaliteye karşı sorumlu olanlar" prensiplerine ters düşmektedir. Hata önleme görüşü, öncelikle üretim safhasında hataların bulunarak giderilmesidir. Direkt olarak sürecin dikkate alındığı bu yaklaşımda görülmeyen ve yapılan, üretim aşamasındaki göze çarpan hataların giderilmesi de önemlidir. Bu düşünce, sürecin çıktılarından, genel ve özel sebeplerden daha çok direkt olarak sürece yönelmektedir. Özetle kalite, yalnızca muayene işleminden ibaret değildir. Yapılmış hataların aranması yerine, nedenler üzerine gidilerek, hata kaynaklarının yok edilmesi ile; kalitede süreklilik, müşterinin güven duygusunu kazanma, yüksek verim, çağdaş insancıl bir çalışma ortamı, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlanabilmektedir (Halis, 2004: 117-118).

Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu: TKY, müşteri memnuniyetini merkeze alan, takım çalışmasına değer veren, sürekli iyileştirme ve hata yapmama

esaslarına dayanan çağdaş bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yönetim anlayışı lider kavramı için “Toplam Kalite Liderliği” anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Toplam kalitede liderlik, kalitenin artırılması için üst düzey yöneticilere önemli sorumluluklar yüklediği gibi liderliği paylaşılan bir süreç olarak görmektedir. Kalite liderliği müşteri odaklı davranmayı amaçlayan bir liderlik biçimidir (Yatkın, 2004: 35).

Lee’ye göre de (1996), TKY’nin uygulanmasındaki yedi liderlik fonksiyonu şunlardır:

- Paylaşımlı bir görev anlayışı ile kurum vizyonu yaratmak
- Etkileşimci bir örgüt kurmak ve yönetmek
- İnsanlar arasındaki etkileşim süreçlerini yönetmek
- İnsanlara yetki vermek
- Sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir örgüt yapısı oluşturmak
- Güçsüzlük yönetimini başarıyla uygulamak
- Belli bir aşamada strateji tanıtımı (Yıldırım, 2002: 51).

İşi İlk Girişimde Doğru Yapmak: Tüketicinin zevkleri doğrultusunda mal ve hizmet üretme, ilk defada ve her zaman daha önceden belirlenen şartnamelere veya standartlara uygun üretim yapma anlamına gelmektedir. İlk girişimde doğru yapmaktan maksat, ürünün veya hizmetin tasarım ve üretim aşamalarında hatasız ürün ve hizmet sunmaya yöneliktir. Yani sürecin her aşamasını kontrol ederek gerekli önlemleri almaktır. Bu arada zaman rekabet stratejisinin belirlenmesinde en önemli silahlardan birisidir. Kısaca daha çok kaliteyi, çok uzağa ve çok hızlı elde etme hedefi ön plandadır. Eşit kalite ve maliyet söz konusu olduğunda müşteri, daha hızlı teslim yapanı tercih etmektedir. Bu sebeple işi ilk girişimde doğru yapmak, hem müşterinin güveninin kazanılmasını hem de ürünün üretim süresinin kısaltılarak zaman kazanmamıza yarayacaktır. Sürenin kısaltılabilmesi için hatasız üretim gerekir. Hatasız üretimde ilk defada doğru üretim alt yapısının oluşturulmasıyla mümkündür. TKY anlayışı, katma değer üretmeyen her faaliyetin sistemden ayıklanması, dolayısıyla kişi/saat başına üretilen ve verimliliğin maksimum boyutlara ulaşmasını önerir. İşin ilk seferde doğru yapılması sıfır hata olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2004: 111-112).

İstatistikten Yararlanma: Ölçümü yapılamayan hedeflerin geliştirilmesi de mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, istatistik ve analiz sonuçlarından yararlanma TKY’nin ayrılmaz bir parçasıdır. İstatistik, mevcut durum hakkında ölçülebilir rakamlar sunabilen ve anormal olan değişiklikleri gösterebilen en uygun araçtır. Kalite

hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğini görebilmek için müşteri memnuniyet ölçeği, işgören memnuniyet ölçeği, çalışan memnuniyet ölçeği, operasyonel ve finansal ölçütler ve kalite ölçütleri gibi temel çıktılar noktasında verilere ihtiyaç vardır. Bu verilerin bilimsel metotlar kullanılarak toplanması, derlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesini istatistik bilimi yapar (Bolat, 2000: 33).

Sürekli Eğitim: TKY' nde başarının şartı, eğitilmiş personele bağlıdır. Bir kurum kültürü oluşturma ve davranış değişiminin sağlanması eğitimle olmaktadır. Eğitimin de sürekli yapıyor olması ve etkinleştirilmesi gerekir. Yönetim, kalite ile ilgili her türlü eğitimi destekler ve bu konuda her türlü özveriye gösterir. Lider, çalışanları zorlayıcı değil, gönüllü öğrenmeye motive eder. İstatistiksel tekniklerin kullanımı eğitimle pekiştirilir. Eğitimdeki hedef, iş görenlere istenilen kalitede bir üretim için en ekonomik biçimde üretebilmesine yönelik bilinç, bilgi ve beceri kazandırma işidir. Eğitim programları farklı seviyelerde görevli iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerini ve bu roller doğrultusunda faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri alanlarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitim içerikleri, mevcut bilgi ve beceri dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenebilmelidir (Şahin, 2007: 78).

Bilgi çağında bilgi, sürekli katlanarak çoğalmaktadır. Her gün her alanda yeni yeni gelişmeler olmakta, bu gelişmeleri takip ederek gerekli değişimleri ve yenilikleri oluşturan örgütler kaliteyi yakalamakta, varlığını etkin bir şekilde sürdürebilmektedir. Bu süreçte de eğitimin önemi ortaya çıkmaktadır. Yeniliklerin takibinde ve bunlara göre gerekli önlemlerin alınmasında sürekli eğitimin payı büyüktür. TKY'nin temel felsefesi olan sürekli gelişme ve sürekli yenileşme (Kaizen) ancak eğitim yoluyla sağlanabilir. Kaizen, bir anlamda örgütün eğitim yoluyla sürekli kendini geliştirmesi ve yenilemesi olarak da ifade edilebilir.

Müşteri Odaklı Olma: Toplam Kalite Yönetiminin merkezinde “müşteri” ve “müşteri tatmini, memnuniyeti” vardır. Burada müşteriden kasıt sadece ürün ya da hizmetin sunulduğu insanlar değil, aynı zamanda kurum içinde çalışanlar da müşteridirler.

TKY'nde müşteri kavramını iç ve dış müşteri olarak iki açıdan ele alabiliriz. Örgüt içi bakımından, bir mal ya da hizmetin üretim safhasında görev alan tüm çalışanlar birbirlerinin müşterisi olarak görülmektedirler. Dolayısıyla üretim süreci

boyunca herhangi bir aşamada rol alan bir çalışan ya da bir birim, kendisinden sonra o ürün ya da hizmetin üretilmesinde herhangi bir işlemde bulunacak kişi ve birimlerin beklentilerini dikkate alarak işlemde bulunması gerekmektedir. Diğer yandan dış müşteri ise, bir birimde üretilen mal ve hizmetleri alan, kullanan ve tüketen kişiler veya kurumlar olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım, 2002).

Süreç Odaklılık: Hammer tarafından süreç, girdilerin çeşitli işlemlere tabi tutularak değerlendirilmesi ve bunlardan değer oluşturularak çıktı veya çıktılarının üretildiği faaliyetler toplamı olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2004: 125).

Kaliteyi yönetmek, yapılacak işin bölümlerini tanımlamaktan geçer. Diğer bir deyişle süreçlerin, müşteri gereksinimleri anlaşıldıktan sonra, bu gereksinimleri karşılayacak şekilde hazırlanması gerekir. Tüm kurulan sistemler tüm süreçlerin hatayı önleme yönetimi üzerine kurulmasına özen göstermelidir. Yapılacak işin süreçlerini her detayına kadar çerçeve ve içine alan o iş ile ilgili el kitapları yazılmalıdır. Etkin bir izleme ve kayıt sistemi kurulmalıdır. Süreçlerin işlemlerini denetleyen bir kalite değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Kısaca, yapılması gereken doğru süreçler tanımlanmalı, böylece alınması istenen sonuç rastlantısal olmaktan çok uyulması gereken bir çerçeve içinde beklenen sonucu vermelidir (Gülsoy, 2007: 42).

Toplumsal Sorumluluk: Peşkirioğlu'na göre (1999), geleneksel yönetim yaklaşımları, örgütlerin toplum için görevlerinden ve toplumsal gelişime katkılarından bahsetmez. Bilginin paylaşımını esas alan TKY bu durumu, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında gerçekleştirmeyi amaçlar. TKY'nin toplumsal sorumluluk boyutunun içeriği, öğrenilenlerin toplum ve diğer örgütlerle paylaşılması sonucu "Amerika'nın tekrardan keşfi" hayaliyle boş yere vakit ve emek harcanmasının önlenmesidir. TKY anlayışını benimsemiş örgütler çalışanları aracılığıyla bu anlayışı çevrelerine göstererek sorunlara karşı duyarlı bireylerin sayısının artması noktasında başarılı çalışmalar yapmaktadırlar. Bu organizasyonların iş görenleri doğanın tahrip edilmesi, trafik kazaları gibi konularda duyarlı olarak, atıklarını yola atmayarak, evlatlarının problemleriyle ilgilenerken toplam kalite sözcüğündeki toplam kelimesinin gerçek anlamını göstereceklerdir (Yıldırım, 2002: 59-60).

2.3.5. Katılım

Demokrasi kuramlarından birisini oluşturan katılımcı demokrasiyi, en temel anlamıyla halkın birtakım noktalarda siyasi karar alma süreçlerine katılması ve görüşünü paylaşması şeklinde tanımlayabiliriz. Günümüz örneklerinde, insanlar yerel seviyede kendileriyle ilgili hususlarda verilen siyasi kararlarda etkili olmak istemektedirler. Bu durum, yeni kamu yönetimi anlayışından hareketle ön plana çıkmış bir kavram olarak yönetişimin omurgası olup, dünya çapında gün geçtikçe yaygın olarak kullanılmakta ve kamu yönetimleri bu doğrultuda dönüşümlere uğramaktadır.

Katılımcı demokrasi teorisinde önemli unsurlar şunlardır (Pateman, 2012):

- Bireylerin kapasiteleri, beceri ve özellikleri yetki yapılarının formları ile ilişkilidir. Bireyler katılarak katılımı öğrenir (katılımcı demokrasinin eğitici veya gelişimsel yanı ve çoğunlukla bahsedilen yönü).
- Katılımcı demokrasi teorisi demokratikleşme konusunda bir hedefdir. Şöyle ki, bu tartışma bizim kendi sosyal ve siyasi yaşamımızı daha demokratik kılacak, onların günlük karar verme süreçlerinde yer almaları için bireylere fırsatlar sağlayacak değişiklikler hakkındadır.
- Katılımcı demokrasi antidemokratik yetki yapılarının reformunu gerektirir.

Kamusal faaliyetlerin yerine getirilmesinde halk merkezli bir yaklaşım dünya genelinde bir gündem olup yeni açılımlara açık bir konudur. Kamu yönetiminde bu halka yönelik eğilim; yönetişim, katılımcı demokrasi ve yerelleşme gibi temel başlıklarla gerçekleşmektedir. Yeni Kamu Yönetimi ile Sivil ve Yerel Toplum kuruluşları halkın yönetime aktif katılımı ve denetimi sürecinde önemli görevler ve sorumluluklar üstlenmektedir.

Değişen yönetim anlayışları ile birlikte yönetimde belirleyici olan aktörler de değişmektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışının değişen günümüz ihtiyaçlarına yanıt veremediği, dayandığı temel ilke ve hedeflerini gerçekleştirmekte her geçen gün daha da zorlandığı bir gerçekliktir. Toplumun istek ve beklentilerinin bu anlamda kamu yararı ilkesinin klasik kamu yönetimi ile tam manasıyla karşılandığı kabul görmemektedir. Toplum bazında kamu yönetimine yönelik şüphe ve güvensizlik belli seviyelerde bulunmaktadır. Bununla birlikte klasik kamu yönetimi anlayışına yöneltilen eleştiriler yeni ortaya çıkmış değildir. Klasik kamu yönetimi yapısının örgütlenme ve

uygulama şekli olan Weberyen bürokrasinin örgütlerde katı disiplin, baskı ve sonuç odaklı denetim kültürünü geliştirdiği, esnek uygulamalardan uzak olduğu, süreçlerden ziyade girdilere değer verdiği, girişimciliğe, yaratıcılığa ve katılımcılığa engel olması sebebiyle eleştirile gelmiştir (Eryılmaz, 2004: 55).

Yeni kamu yönetimi anlayışının dayandığı temel noktaya baktığımızda özel sektördeki yönetim anlayışı ile teknik ve stratejilerinin kamu yönetimi uygulamalarında vatandaş merkezli olarak kullanımının olduğunu görürüz. (Coşkun, 2003: 40). Bu anlayış yasal-mantıksal bürokrasi yapısı yerine piyasayı temel alan, esnek ve âdemi merkeziyetçi örgütlenmeyi benimseyen, ürüne (sonuçlara) yönelen, vatandaş odaklı yönetim anlayışına göre oluşturulan yapıya dayanır.

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımının çerçevesini demokratik vatandaşlık, sivil toplum gibi kavramlar oluşturur. Bu çerçeve kapsamında vatandaş merkeze yerleşmiş, halka hizmet etmek üzerine odaklanılmış, demokratik değerlere göre hareket benimsenmiş, yalnızca ürün verimliliğine değil insana da değer verilmiş, bir kamu yönetimi anlayışının oluşumu tasarlanmıştır (Genç, 2010: 145).

Yeni yönetim yaklaşımı bu şartlarda kendine yer bulmuştur. Bu yaklaşım; katılım, karar alma sürecinde yer alma, yönetimlere katılım gibi işlevleri olan sivil toplum örgütlerini, aktif katılım, yerinden ve etkili yönetim gibi alt kavramları önemsemektedir. İyi sonuç vermeyen geleneksel yönetim anlayışının aksine, sivil topluma değer veren, gelişim ve dönüşümleri destekleyen, katılım ve şeffaflığı benimseyen, sonuç odaklı çözümleri önemseyen yeni bir yaklaşımı ifade etmektedir (Özer, 2006: 19-20). Katılımcı yönetim hükümetin karar alma mekanizmasında vatandaşların aktif rol almasıdır. Yönetim; kamu, özel ve sivil sektörler içindeki kararları ve eylemleri etkileyen, ilerlemeyi yönlendiren süreç anlamına gelir.

Demokrasi kavramının etimolojisine baktığımızda bu kavramın iki yunanca kelimenin birleşmesinden türediğini görmekteyiz. Halk anlamına gelen “demos” ile güç/iktidar anlamına gelen “kratein”in birleşmesinden oluşan böylece “halkın iktidarını” imleyen demokrasi binlerce yıldır, insan örgütlenmesinin bir ideali ola gelmiştir. Bu nedenle de zamanla sadece devlet yönetimi için değil tüm örgütler için de bir mefkûre olarak dillendirilir olmuştur. Günümüzde demokrasi, örgütlerin dünyasına “yönetişim” kavramı etrafında girmeye başlamıştır.

Kamu politikalarının belirlenmesinde ve yürütülmesinde, siyasal toplumla birlikte, toplumun geri kalan asıl unsurlarının farklı tarzlarda etkin katılımı, yönetişimin demokratik karakterine atıf yapılmasına yol açmakta ve onun demokratik bir işleyişe sahip olduğunun güvencesi olarak görülmektedir (Uçkan, 2003: 5). İyi yönetişimin, bu güvencenin sağlanması durumunda temellenip hayatiyet kazanacağı beklentisi de buradan kaynaklanmaktadır. Bu anlamda yönetişim kavramıyla, kurumsallaşmış demokratik bir yapının ve katılım kanallarını hukuki güvencelerle koruyan bir devlet ve kamu yönetiminin katılımcı demokrasi içerisinde öngörüldüğü anlaşılmaktadır. Yönetimin demokratik bir süreç içinde işleyişi için şekli unsurlar yani bir kısım kurumların oluşması önemli görülmektedir. Ancak, kurumlar ve şekli unsurlar, güncel ihtiyaçlara göre değiştirilebilir, yenilenebilir ya da ortadan kaldırılabilir bir yapı arz etmektedir. Buna karşılık, katılımcılığın düşünsel temellerinin, yönetim katlarında ve diğer toplumsal kesimlerde benimsenmiş olması yani genel bir kanaat olarak benimsenmiş olması, kalıcı etkide bulunur. Katılım düşüncesinin yurttaşlarda yerleşmesi ve somut girişimlere dönüşmesi için uzun bir zamana ihtiyaç duyulur. Bu bağlamda demokrasiyi, bilgi alış veriş ve yönetişim ağları üzerine kurulan bir yönetim sistemi olarak nitelendirmek yerinde olacaktır (Uçkan, 2003: 21).

Katılımcı demokraside yurttaşın herhangi bir birey ya da onlardan oluşan bir kitle hatta halk olmaktan öte bir anlamı vardır. Bu nedenle demokratik olsun olmasın her türlü yönetimde kutsanan ve popülizm aracı olarak kullanıldığı hissi veren ‘halk’ kavramı, katılımcı demokrasinin merkezi ögesi değildir. Barber bunun altını çizme ihtiyacı duymaktadır. Ona göre, güçlü demokrasi ‘halk’ yönetimi ya da ‘kitle’ yönetimi değildir. Çünkü bir halk henüz bir yurttaş topluluğu olmadığı gibi, kitleler de gerçekte kendi kendilerini yönetmeyen, kâğıt üzerinde özgür insanlardır (Kurtbaş, 2017: 404). Onun için Barber, güçlü demokrasiyi kurgularken, birçok nitelikte donattığı yurttaşın özel bir vurgu yaparak ona demokrasi adına misyon yüklemektedir. Yurttaşlar hiç kimseye aldırış etmeden hazıra konmazlar ve konamazlar. Çünkü özgürlüklerinin, ortak kararlar oluşturma ve onlara göre hareket etme süreçlerine katılımlarının bir sonucu olduğunun farkındadırlar (Kurtbaş, 2017: 405). Bu onların bağımsız bir iradeye sahip olmadıkları anlamına gelmez. Bir kamusal iş ya da eylemin paydaşlığını üstlenen yurttaşların ve onların topluluklarının en önemli özelliği bağımsız bir iradeye sahip olmaktır. Bağımsız iradenin ve eşitlik temelinde bir katılımın olmaması, bir yönetimin demokratik olma niteliğini zayıflatmaktan öte, yönetimin sorunları çözme

kapasitesinden uzaklığını da gösterir. Bu nedenle, güçlü demokratik yönetimde toplum kesimleri katılıma özendirilirken, kendilerini eşit birer katılımcı gibi hissetmelerini sağlayacak argümanlarla donatılmakta, bu sürecin ilerleyen aşamalarında ise, eşit birer katılımcı olacakları bir demokratik ortamın sağlanması hedeflenmektedir.

Demokratik katılımın, özellikle temsili demokrasi uygulamalarında seçimler yoluyla ve ancak siyasal partiler vasıtasıyla olabileceği düşüncesi uzun süre egemen bir yaklaşım olarak yaygınlığını sürdürmüştür. Demokrasinin ve demokratik katılımın anlamını ve kapsamını daraltan bu yaklaşım, kamusal işlerin iyi bir şekilde yönetilmesini de engelleyen etkenlerden birisi olmuştur. Demokrasinin diğer yönetim biçimlerinden ayrılmasını sağlayan ve tercih edilebilir olmasını mümkün kılan özelliklerinden birisi de, toplumun yenilenebilir ve değiştirilebilir alternatiflere sahip olmasını sağlamasında yatmaktadır. Demokrasinin en temel aktörlerinden birisi olan partiler, klasik ulus devlet yapılanması içinde bugünün gelişmelerine ve demokrasinin günümüzdeki boyutlarına uygun bir gelişme seyri gösterebilmiş değildir. Artık hem bazı ulus üstü kurumlar (AB gibi), hem de yaygın bir şekilde ulus altı organizasyonlar (belediyeler gibi) yetkiyi merkezi devletle paylaşmaktadırlar. Hâlbuki partiler çoğunlukla hala geçmiş dönem demokrasi anlayışlarını yansıtan bir yapılanma içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Uğur, 1999: 182).

Katılıma kapalı bir yönetimden, katılımcı ve çok taraflı bir yönetim anlayışına geçişte gözlenen değişim, bireylerin etkili yurttaşlara dönüşmesiyle olmaktadır. Bu dönüşüm hem yönetim katları hem de sivil toplum tarafında, yönetim uygulamalarına bakışta belirgin farklar ortaya çıkarmaktadır. İşlerin merkezi bir sistemle yürütülmesinden, çevreye yayılan ve/veya çevreden merkeze doğru dönüştürücü bir etkiyle yönelen güç temerküzü, siyasetin doğasını değişime zorlamakta ve alışkanlıkları değiştirmektedir. Bu süreçte, kamusal eylem ve kararlar merkezi bir otoritenin tek taraflı hâkimiyetinden ziyade, ilgili tarafların ortaklık ve ittifakları ile ortaya çıkmakta, yurttaşlar da, yapılan girişimlerdeki rollerinden dolayı, çok yakın ilişkiler kurulabilen ortaklara dönüşmektedir. Bu bir bakıma demokrasinin derinleştirilmesi demektir. Çünkü yurttaşların iktidardakilerle aynı bilgi ortamlarında yaşadığı toplumda eski yönetim mekanizmalarının işlemede zorluklar görülmektedir (Duran, 2003: 96). Sadece yönetilen bir yurttaşlık konumunu kabul edecek yurttaş sayısı azalmaktadır. Sosyal ve siyasal hayatta gündemi belirlemek ya da belirlenmesinde etkili olmak bir

hak ve sorumluluk olarak katılımcı demokratik düzende, yurttaşın ayrılmaz vasıflarından birisi olarak öne çıkarılmaktadır. Bir topluluğun gündemi, ona nerede bulunduğunu ve ne olduğunu söyler. O topluluğun karşılıklılığının sınırlarını tanımlar ve geçmiş için kurumlaştırılması ya da aşılması; gelecek için de kaçınılması ya da başarılması gereken planları düzenler. Demokrasinin önemsiz bir ön hazırlığı olmaktan çok öte olan gündem oluşturma, onun kapsayıcı ve belirleyici işlevlerinden biridir (Barber, 1995: 230). Bu yaklaşım, yurttaş, sadece belirlenmiş bir kısım kamusal eylemler ve kararlar çerçevesinde, belirlenmiş görev sorumlulukları yerine getiren edilgen bir unsur olmaktan çıkarıp, baskın bir toplumsal aktör ve yönlendirici bir güç haline dönüştürmektedir.

Siyasetin katılımcı tarzda bir yönetim anlayışı üretebilmesi ve bunun için alan açması, tek taraflı bir niyet ya da girişimle olmaz. Bu, öncelikle güçlü bir sivil toplum talebine hatta zorlamasına bağlı olarak gelişir. Bu nedenle, katılımcı tarzdaki siyaset, son tahlilde güçlü bir yurttaşlık tasarımına dayanır. Yurttaşlığı katılımın bir ön koşulu değil, katılımın en zengin ürünlerinden biri yapar (Kurtbaş, 2017: 405). Katılımcı siyasetin ve onun ürünü olarak ortaya çıkacak yönetim yaklaşımının öncüllerinden birisi iktidarın tekelleşmekten sıyrılmasıdır. Bu ise, siyaset alanının toplumun geri kalan alanları üzerinde nihai belirleyici otorite içermemesi ile gerçekleşebilir. İktidarın paylaşılmış / dağılmış olduğu bir sistem ancak '*demokratik*' sıfatına layık olabilir. Söz konusu paylaşımın mevcudiyetini sağlayan şey ise, her şeyden önce politik alanın kendi sınırlarını çizebilmiş ve bu sayede diğer alanlardan fiilen kendini ayırabilmiş olmasıdır (Sarıbay, 2005: 87). Sınırların çizilmiş olması, sivil toplum anlamında yurttaşlar topluluğunu sınırlamak için değildir. Tam tersine, siyaset alanını ve yönetim erkini bir derece sınırlamak ve sivil toplumun alanını nispeten genişletmek ve/veya sınır çizilmemiş daha geniş bir alanın tabii olarak sivil toplumca işgal edilmesini sağlamak içindir. Burada dikkatten kaçırmamız gereken önemli bir nokta, ki katılımcı demokrasi için önemlidir, yurttaşlık ve toplumun, tek bir siyasal gerçekliğin iki yüzü olduğu bilgisidir. İnsanlar ancak, ortak bir bilinç şekillendirmek suretiyle yetersizliklerinin üstesinden gelebilirler ve bağımlılıklarını meşrulaştırabilirler (Barber, 1995: 269). Ancak bu bağımlılığın daha çok rızaya dayalı ve ihtiyaçların şekillendirdiği bir ilişki düzeyinde olması gerekir. Tam da bu nokta, kamunun yönetiminin kamuya yani yurttaşlar topluluğuna açılmasının gerekliliğini ve aslında vazgeçilmezliğini açıklamaktadır.

Kamu yönetiminin yurttaşların katılımına açılması konusunda önemli etkenlerden birisi yöneticilerin katılımcı bir yaklaşımı benimsemeleri ise; diğeri de toplumun, ister yerel düzeyde isterse ulusal düzeyde olsun, katılım için göstereceği çabalarıdır. Demokratik katılım hakkının kullanılmasında ortaya çıkabilecek engellerin bertaraf edilmesinde, kamu kesimine öncelikli ve büyük sorumluluk düşmektedir. Zira, geleneksel yönetim anlayışının öngördüğü gibi, yönetim işinin başında sonunda her yerinde kamu kesiminin nihai belirleyici olduğu bir anlayış, katılımcı bir yönetim yapılanmasına olanak tanımaz. Çünkü, güçlü demokrasi kuramı, bu bağlamda, kamu politikalarına ilişkin kararların alınması ve uygulanması sürecinde, bir ortaklık anlayışı içerisinde, yurttaşların bireysel ve örgütlü olarak, siyasetçiler ve kamu yöneticileri ile birlikte, yönetim sürecine katılımını ifade etmektedir. Böylece oluşan yönetişim ağları, kamu - özel - gönüllü kuruluşlar arasında ortaklıklar ve işbirliği sayesinde toplumun bütün kesimlerinin aktif katılımını mümkün kılar. Burada önemli olan, herkesin her an katılması değildir. Hatta her an herkesin katılmamasını sürecin işleyişi bakımından başarısızlık saymak da yanlıştır. İyi bir yönetim için şu önerinin dile getirilmesi tesadüf sayılmamalıdır: Kendilerini etkileyen politikaların belirlenmesinde ve düzenlenmesinde bütün ortaklar için (idare, sivil toplum örgütleri, bireysel olarak yurttaşlar, özel sektör örgütlenmeleri) eşit katılımın öngörüldüğü bir yönetim iyi yönetim olabilir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda, en azından onların çoğunluğunu işe katmayı sağlayacak bir yönetim yapılanması hem *demokratik* hem de *iyi* olma özelliklerini taşıyabilir. Toplumdaki işleyişin sağlıklı olması ve istikrarlı bir yönetim için, demokrasinin varlığı tek başına mutlak bir garanti sunmaz. Hatta kötü organizasyonlar, manipülasyonlar ve yozlaşmalar demokratik yönetimleri zaafa uğratarak, farklı uçlardaki alternatiflerin gündeme gelmesine neden olabilirler. Bu başarısızlıklardan sakınmak için, sosyal ve ekonomik gelişmeyi tüm topluma yaymayı ve bunu sürekli kılmayı önceleyen bir vatandaş katılımını tam olarak olanaklı kılan kurumların, süreçlerin ve mekanizmaların güçlendirilmesi gerekir. Barber'a göre bunun yolu, güçlü demokratik bağlanmadan geçer. Bu da ancak, ortak müzakere, ortak çalışma, ortak eş duyum ve ortak imgelemden kaynaklanabilir (Barber, 1995: 305).

Belirtmek gerekir ki, “yönetim” in klasik, yöneten ve yönetilen varsayımına dayanan içeriği boşalırken; ilgili ve karardan etkilenen tüm aktörlerin “birlikte”, “beraber”, “ortaklaşa”, “işbirliği” içerisinde kendilerini yönetmesi anlayışı doğmuş ve bu da “yönetişim” olarak telaffuz edilmeye başlanmıştır. Sonuçta sanayi toplumunun

ideoloji ve yapısal unsurlarıyla “kamunun yönetilmesi” olarak yapılan “kamu yönetimi” anlayışı bilgi-iletişim çağının henüz tamamlanmamış olan dokusal gelişiminde “kamunun yönetmesi” biçiminde kavramsallaşıp kurumsallaşmaya başlamıştır (Balcı ve Nohutçu, 2008: 19).

Katılımcı demokraside yurttaşlara önemli bir misyon yükleniyor. Temsili demokraside (geleneksel kamu yönetimi) siyasete ve siyasal kurumlara yüklenen siyaset yapma ayrıcalığı ve bu yolla toplumsal hayatı biçimlendirme ve yönlendirme yeteneği, katılımcı demokraside ağırlıklı olarak yurttaşların da faaliyet gösterdiği bir girişim alanı haline dönüşüyor. Bu farklı yurttaş algısı en açık bir biçimde farklılığını şurada ortaya koyuyor: Güçlü demokratik bir toplulukta bireysel üyeler, ortak görüş ve ortak çalışmaya olan katılımlarıyla yurttaşlara dönüştürülür. Yurttaş, sadece hukuksal anlamda devletin bağılı ve vergi mükellefi olmaktan çıkıp; vergilerin nasıl kullanılacağına da karar veren bir kimse haline dönüşüyor. Burada yurttaşlar artık, katılımları bir ortak görüş kapasitesi sağlayan özerk kişilerdir. Özerklik çok önemlidir. Çünkü, katılımcı bir demokraside yurttaşların tamamen fikir birliğine varmış olmaları, geniş bir birlik tesis etmeleri beklenmez. Bir yurttaşlar topluluğu, varoluşunun niteliğini onu oluşturan üyelerin paylaştıkları şeylere borçludur. Ancak, yurttaşlık bağı, bir uzlaşmanın değil, bir çatışma ve yetersizliğin ürünüdür (Barber, 1995: 286). Belki de bu nedenle, ortak sorunlara ortak çözümler arama konusundaki birlik ve dayanışma, farklılıkları yok edici ve her konuda aynı mülahazalarla hareket eden kişiler ortaya çıkarmayı amaçlamamalıdır.

Uygun bir katılımcı yönetim modelleyicilerin olduğu kadar süreç yöneticilerinin de planlama sürecinin sonuçlarını geliştirmeyi sağlar, sonuçların kabulünü artırır ve istenmeyen yan etkileri en aza indirir veya önler.

Temsili demokrasinin yansıması olan bir geleneksel kamu yönetimi yapılanmasında, yerleşik yurttaş-devlet ilişkisi ile katılımcı demokrasi içerisinde şekillenen yurttaş-devlet ilişkisi arasında bazı temel farklılıklar olması kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedenle, kamu yönetiminin önemli tartışma alanlarından birisi, yurttaşlığın tanımı, kapsamı, sınırları ve ayırıcı özellikleri üzerinde odaklanmaktadır. Yönetimin doğasında ya da temel paradigmasında bir değişimden bahsettiğimizde, yurttaşlık konusunu ele almadan bir çözümlene yapmak zorlaşmaktadır. Çoğulcu, katılımcı ve paydaş gibi sıfatların yurttaşlık kavramına eklenerek çokça kullanıldığını

dikkate aldığımızda, bunun ne anlama geldiğini ortaya koymamız ya da en azından anlıyor olmamız gerekir. Katılımcı demokrasiden bahsediyorsak, farklı bir yurttaşlık tanımı, tasavvuru ve çözümlemesi yapmak durumundayız. Katılımcı demokrasinin aktif ve başat aktörü nasıl bir yurttaşdır, ne gibi argümanlara sahiptir, kamusal hayatın neresinde durmaktadır ve bu duruşun devlete karşı konumu nedir? Bu soruları tartışmak durumundayız. Çünkü, modern ulus devlet modeli içindeki yurttaşlık nosyonunun, dönüşüm sürecinde olduğu açıkça görülmektedir (Tosun, 2003: 65-76). Üstel'e göre yurttaşlık, haklar bütünü içinde değerlendirildiğinden, yeni hak talepleri yurttaşlığa ilişkin ön kabullerin bir kez daha tartışmaya açılmasını zorunlu kılmaktadır (Üstel, 1999: 47-48). Katılımcı yönetim yaklaşımının, nasıl bir yurttaşlık algılamasından beslendiği ya da nasıl bir yurttaşlık öngördüğü bu bağlamda değerlendirilmelidir. Nedir yönetimdeki yurttaş tasavvuru? Girişimci ve siyasetin merkezinde ama bunu daha belirli işlevler içerisinde ve daha yerel alanlarda yapan bir yurttaş. Barber'da bunu açık bir şekilde ve sık sık görmekteyiz (Barber, 1995: 162-167). Aktif, katılımcı ve etkili bir yurttaş profili, ama çerçevesi değil, yönetişimin temel önermelerinden biridir. Katılımcı yönetim anlayışının bir kalıp ya da çerçeve içinde dikte ettiği bir yurttaşlık tanımı olduğu söylenemez. Ancak katılımcı bir yönetim yaklaşımı iddiası ile gündeme gelen yönetişimin, yurttaşlık algılamasının belirgin özelliklerinden bahsettiği söylenebilir.

Demokrasinin gelişim çizgisinde, halkın en geniş kesiminin rızasına dayalı bir yönetimin gerekliliği, yönetimde birey ve topluluklarının önemini arttırmıştır. Ulusal karar alıcıların, siyasal kredibilite ve meşruluk için toplumun rızasına muhatap olmaları gerekir. Bu durumda, yönetim üzerinde hesap verme baskısı oluşacağı gibi, iyi bir yönetimin gerçekleştirilmesi için toplumsal potansiyel harekete geçirilmiş olacaktır. Bu beklentisel öngörüye karşılık, başka bir çizgide ortaya çıkan durum, bunun tersi bir eğilimi öne çıkarmakta, ulus altı ve ulus üstü oluşumlar, yurttaşa ihtiyaç duymayacak şekilde gelişmektedir. Modernitenin baş aktörü olan yurttaşa ihtiyaç duyulmayan bu gelişmede, etnik ve dinsel topluluklar cemaat kimlikleri adına hukuki bir kimlik olarak yurttaşlığı sindirmekle beraber; sosyo-kültürel düzlemde farklı önceliklerin yurttaş kategorisinin önüne geçmesini benimsemektedirler. Küresel düzeyde gelişen ekonomik ve siyasal fonksiyonlar, yurttaşa duyulan ihtiyacı minimize etmekte; sadece küreselleşmeye engel olmayacak oranda özgürlük ve istikrara anlam atfetmektedir. Yurttaşlık, ulus devletin, milli, ticari ve idari örgütlenmesi üzerinden ortaya çıktığından (Üstel, 1999: 56), özellikle küreselleşmenin yönlendirmesiyle ortaya çıkan yeni

durumlara göre yeniden bir konumlanmaya ve tanımlanmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu gereklidir, çünkü demokrasi, yurttaş(lar) olmadan sürdürülemez. Kendi farklılığının ve varlığının bilincinde olmayan kitlelerle demokrasi sürdürülemez; toplum otoriter ya da totaliter aşırılıklara teslim olabilir. Bu nedenle, 20. yüzyıl içinde yurttaşlığı konumlandırırken, ulus devlet ölçeğinde model üreten sosyal bilimcinin yurttaşlığın tek biçimliliğine ve hukuki anlamda tarifine karşılık, bugün hem ulus devlet, hem ulus devlet üstü, hem de ulus devlet altı ölçeklerde eş anlı olarak düşünmesi gerekiyor (Üstel, 1999: 10).

Küreselleşme ve paralelinde gelişen yerelleşme, alt kimliklerin yeniden ortaya çıkması gibi yan oluşumlarının etkisi ile çoklu kimlikler içinde bir yurttaşlık yaklaşımı oluşturmaktadır. Ya da tersinden baktığımızda, tek boyutlu bir yurttaş tanımlamasının günümüz koşullarında doğru bir temele oturmadığı görülmektedir. Birey olarak toplumu ve yurttaş olarak devleti görünür kılan bireylerin, bir kısım haklara sahip olacakları ve bazı sorumluluklar yüklenecekleri asgari demokrasi şartıdır bugün. Tartışma, yurttaşların haklar ve sorumlulukların nitelik ve niceliğini belirlemede söz hakkına sahip olmaları ya da ne kadar söz sahibi olacakları konusunda odaklanmaktadır (Tosun, 2003: 64). Demokrasinin yaşam alanı ile yurttaşların karar mekanizmalarında etkili olma olanakları ile örtüşmesi, katılımcı demokrasinin tarifini ortaya koyar. Yerelden başlayarak en tepe noktalara kadar yurttaşların etki alanına giren bir yönetim sistematiği, katılımcı demokrasinin de arzuladığı şeydir.

Yeni sağ düşüncesinin, kamu faaliyet alanının küçültülmesini, küçültülen kamu faaliyet alanının da özel kesim yönetim anlayışı doğrultusunda ve daha fazla katılıma açık olarak yeniden yapılandırılmasını öngördüğü söylenebilir (Al, 2002:119). Yeni sağ'ın önceliği, görüldüğü gibi merkezi kamu yönetimi birimlerinin görev alanını daraltarak, açılan alanda yurttaş girişimlerini artırmak şeklinde ortaya çıkıyor. Buna karşılık, solun temel paradigmasını koruyarak Batı Kapitalizmi'yle uyumlaştırılmasını destekleyen Üçüncü Yol yaklaşımında, küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan devrimlerin getirdikleriyle çatışmayacak sosyal demokratik doktrinlerin yeniden yapılandırılması öngörülmüştür (Giddens, 2001: 151). Bu politikalarla insan sermayesine yatırım teşvik edilerek, daha insan merkezli stratejilerin temel alınması, toplumun geneline ulaşan bir sosyal politika yaklaşımının egemen kılınması öngörülmektedir (Giddens, 2001: 101). Yurttaşın merkezi bir konumda ele

alındığı bir eğilim görülüyor. Çünkü, yurttaşlık evrensellik ve eşitlik üzerine kurulu bir paylaşım adaletini varsayar. Eşitlik yurttaşlığın önkoşulu olduğuna (Kahraman vd., 1999: 58) göre, toplumun eşit parçaları olarak yurttaşların yönetime katılması, birey ya da örgütlü olarak politikaların belirlenmesinde söz sahibi olması da gerekir. Aksine, toplumsal işlerle ilgili politikaların belirlenmesi ve bu politikaların uygulanması işinin belli kesimlere ve seçkinlere bırakılması; yurttaşlar için, seçimlerin tek katılım olanağı olarak kabul edilmesi, yurttaşı demokrasiden ve yönetimden soğutacak ve iradesini gölgeleyecek hatta zaafa uğratacak bir süreci doğuracaktır. Yönetimin bozulması ve bu bozulmanın toplumsa sirayet etmesi, bu sürecin bir çıktısı olabilir. Hâlbuki, katılımcı bir yapıda, çeşitlilik içeren taleplerin eşit yurttaşlardan yönetime yansması ve kamusal işler konusunda toplumu harekete geçirici yaklaşımlar, yönetime hem bir dinamizm ve etkinlik kazandırır, hem de denetleme ve teşvik etme konusunda olumlu bir işlev görür.

Tekçi ve merkezci bir yönetimden, katılımcı bir yönetime geçişte, gerek yeni kamu yönetimi gerekse yeni kamu işletmeciliği kuramlarının, kamu yönetimindeki değişimleri ifade etmek ve sistemleştirmek üzere geliştirildiği bilinmektedir. Özellikle kamu işletmeciliğinde, yurttaşın daha iyi hizmet alması bağlamında, müşterileştirilmesi, katılımcı yönetim yaklaşımında kabul edilemez. Çünkü, işletmecilikte müşteri ne kadar önemli olsa da kendisine sunulan ve vitrine çıkarılan mal ve hizmetlerin muhatabıdır. Bunların belirlenmesinde doğrudan bir etkisi olmamaktadır. Üçüncü yol tezinin ideoloğu sayılan Anthony Giddens, yeni kamu işletmecilik yaklaşımının oldukça etkili olan bu yurttaşın müşterileştirilmesi tezini reddederek, yurttaşın tüketiciyle aynı şey olmadığını belirtmektedir. Ona göre piyasalar yurttaşlık meydana getirmez, ancak yurttaşlığın oluşturulmasına ve hatta eşitsizliğin azaltılmasına katkıda bulunabilir (Giddens, 2001: 152). Ama müşterinin bu rekabet ortamındaki durumundan farklılık arz eden yurttaşın konumu, tüketici algılamasının epey dışında olması gereken bir nitelik gösterir. Dikkatlerden kaçmaması gereken en önemli nokta, yurttaş, kamu hizmetlerinin ve onu destekleyen olanakların asıl sahibi konumundadır ve bu yönüyle, müşteri ya da tüketicinin dışardanlığına benzer bir konuma sokulamaz. Katılımcı demokratik bir yönetimde yurttaş, birey olarak da örgütlü olarak da asli ve etkili bir demokratik figür olarak konumlandırılır. Vatandaşların yönetim süreçlerine katılmasını amaçlayan bu modelde, kamu sorumluluğu ve denetim anlayışı için farklı bir yaklaşım kazandırılmaktadır. Vatandaş, geleneksel yönetimdeki yapı, hiyerarşik karakter, nitelik ve hantal yapıdaki bürokrasiden farklı olarak, yönetim felsefesini ve hizmetteki kaliteyi

sorgulayıp taleplerde bulunacak ve sonuçta eldeki kalite sonucuna yönelik problemlerin çözümü için etkili olabilecektir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 30).

Katılımcı bir yönetim yaklaşımı olarak yönetişim, doğrudan bir yapısal değişim dayatmaz. Yapısal değişim, her toplumda bulunan çıkar gruplarını rahatsız eden bir uğraşıdır. Bu bakımdan yönetişimle izlenen strateji, yapısal değişimi öne almak değil; önce düşünsel bir temel oluşturmak ve katılımcı süreçler konusunda yeterli eğilimin gelişmesini sağlamaktır (Karaosmanoğlu, 2002: 14). Öncelikle gönüllülük teşvik edilerek mesafe alınması öngörülür. Sosyal sermayenin, sivil toplumun ve yüksek düzeyde vatandaş katılımının gelişmesi için ortamlar hazırlanarak, öngörülen dönüşümün sağlanmasına çalışılır. Yönetişimde yurttaşların etkili bir şekilde katılımında bulunmasının öngörülmesi, bilgi edinme olanaklarının ve ortalama eğitim düzeyinin yükselmiş olmasıyla da ilgilidir. Daha sağlıklı ve daha fazla bilgiye ulaşabilen yurttaşların yönetim süreçlerinde yer alma, eleştiri ve talep haklarını kullanma eğiliminin artması beklenir. Bunun 1990'larda yönetişimin geleneksel yönetim yaklaşımları karşısında öne çıkmasının nedenlerinden biri olduğu söylenebilir. Yaklaşık aynı dönemde ortaya konulan Avrupa Yerel Yönetimler şartında, tüm yurttaşların ve ilgili bütün grupların bilgiye erişmesini ve yerel karar alma süreçlerine katılabilmesini sağlamaktan bahsedilmektedir. Çünkü bilgi kanallarının kapalı olması durumunda, kamu kesimi ile yurttaşlar arasında yararlı bir iletişimden ve katılımdan; son tahlilde yönetişimden de söz edilemez. Kapalılık kamu yönetiminde, gittikçe artan bir rahatsızlık ve memnuniyetsizlik nedeni olarak görülmüştür.

Sonuç olarak, katılımcı yönetim yaklaşımının en önemli figürü olan katılımcı birey-yurttaş ve onun örgütlü girişimlerini sembolize eden sivil toplum örgütlerinin, yönetime katılım bağlamında geçirdiği değişim ve dönüşüm, kamu yönetiminde ortaya çıkan düşünsel ve yapısal değişim sürecinin en temel itici gücü olmaktadır. Devletin ve özel olarak da kamu yönetiminin bundan sonraki seyrinde, yetki ve sorumluluklarını daha fazla paylaşma eğilimine girmesi; bundan daha önemlisi de, zorunlu olmadıkça birey ve topluluklara ilişkin eylem ve işlemlerde, baskın bir rol üstlenmemesinin önemli bir tartışma konusu olacağı anlaşılmaktadır. Sosyal devlet ve türevleri ile liberal devlet ve benzeşenleri arasında, katılımcı yönetim yaklaşımının, birine ya da ötekine izafe edilmeden, insan odaklı ve dinamik bir çözüm yaklaşımı olarak, kamu yönetiminde yer bulacağı anlaşılmaktadır. Bunun yansıması da kamu kesiminin, yurttaş girişimlerine ve

katkılarına açık bir konumlanma içine girmesidir.

Katılımcı yaklaşımlar üç temel hedefin gerçekleşmesi için katkı sunar: Toplumdaki tüm sektörlerin de katılımını sağlayarak, geniş perspektif ile politika konularının çerçevelenmesi; karar verme yönteminin demokratik ilkelere göre gerçekleştirilmesi; ve farklı bakış açıları ile ve değişik kaynaklara erişilerek kararların kalitesinin artırılması.

2.4. YENİ KAMU YÖNETİMİNİNDE AKTÖRLER

Yeni Kamu Yönetimi anlayışında pasif durumdaki vatandaş yerine aktif-vatandaşa (müşteri odaklı) doğru bir eğilimin olduğu görülür. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (YKY) vatandaş merkeze alarak vatandaşın yönetime katılımını amaç edinmektedir. Bu başlık altında yurttaşların ve yöneticilerin rolleri incelenecektir.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışındaki yurttaş merkezli yaklaşım, kişilerin isteklerini önemseyen ve onları dikkate alarak yönetime katılmalarını sağlayan bir yapı özelliği göstermektedir. Bu şekilde toplumdaki bireyleri yönetime katarak işbirliği yapmalarını sağlamak, kamusal alandaki yönetilenlerin rollerini artırarak yurttaşların kamu kurumlarına yönelik güven duygusu edindikleri vurgulanmaktadır. Kamu hizmetlerinde müşteri olarak vatandaşların memnuniyetleri, kalite yönetiminde başat ilke olarak kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2004: 25).

2.4.1. Yurttaşların Rollerini

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı; piyasa rekabetini, piyasa koşullarından olabildiğince istifade etmeyi, sonuç odaklılığı, yurttaş merkezli yaklaşımı ve özel sektör uygulamalarının kamu sektöründe de uygulanabilir olması gerektiğini savunmaktadır. Yeni kamu yönetimindeki yurttaş/müşteriyi odak alan yönetim anlayışı kişilerin istek ve ihtiyaçlarına önem verilmesini ve hizmetlerin vatandaş merkezli yapılmasını savunur. Kamu yönetimi birimlerinin küçülmeye giderek etkin devlet haline gelmesi kamu hizmetlerinde hızın artırılması ve kamu hizmetlerinde vatandaş merkeze alan bir yapıya yönelimin tercih edildiği görülmektedir (Sezer, 2008: 148).

Yeni kamu yönetimi anlayışında ilkelerle birlikte gelen bilgi ve iletişim teknolojilerinden kamu yönetiminin yararlanmaya başlaması, yurttaşların kamu yönetimlerinden kaliteli hizmet alma isteklerinin artması, yönetimde şeffaflık, kamu hizmetinden yararlanan vatandaşların karar alma süreçlerine aktif biçimde katılmak istemeleri kamu yönetimi birimlerini, müşteri (vatandaş) merkezli bir anlayışı kabul etmeye ve uygulamaya geçirmeye yönelttiği konu edilmektedir. Bu yönüyle yönetim anlayışlarının kamu hizmetlerindeki kaliteyi amaç edinmesi günümüzde zorunlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalitenin sağlanabilmesi içinde fikir ve uygulama aşamasında güncel gelişme ile dönüşümlerin yapı içerisinde kendine yer bulması gerekmektedir. Müşteriyi (vatandaş) merkeze alan kamu hizmeti anlayışının belirgin özelliklerinden bir diğeri de devlet-vatandaş ilişkilerinde günümüz koşullarında sürekli gelişen bilgi çağına göre kendini uyarlaması gerektiğinin bilinmesidir (Sezer, 2008: 148).

Ekonomi, teknoloji, sosyoloji, bilgi ve kültür alanlarındaki yaşanan hızlı değişimler sonucunda, kamu yönetimi ile vatandaş arasındaki ilişkilerin önemli ölçüde değişimler gösterdiği ifade edilmektedir. Bu değişimler sonucu, kamu yönetimi ve vatandaş arasındaki ilişkiler artmış, vatandaşların yönetim birimlerinden beklentileri çeşitlenerek çoğalmıştır. Yönetişim, katılım ve vatandaşların sorumluluk almaları gibi kavramlar literatürde fazlaca kullanılmaya başlanmıştır. Bazı durumlarda vatandaşların, yönetimin müşterileri gibi algılandığı öne sürülmektedir. Bütün bu gelişmelerin sonucunda, vatandaşın istek ve ihtiyaçlarının yönetim kademesi tarafından dikkate değer görülmesi vatandaş odaklı anlayışın yönetimin meşru niteliği için kaynaklık ettiği söylenmektedir. Vatandaş ile iletişimi verimli olan yönetim birimlerinin yapıları, hizmetleri ve faaliyetlerinin, toplum tarafından daha hızlı karşılık bulduğu belirtilmektedir.

Bu alanda en belirgin gelişme, vatandaşların sahip olduğu bilgi edinme hakkı ile başlamaktadır. Ülkelerin tamamına yakınında vatandaşların bilgi edinme hakkına yönelik yasalar çıkartılmıştır. Böylece vatandaşların bilgi edinme hakkı hukuk güvencesine alınmıştır. Yurttaşlara devletin gizli olmayan resmi belgelerine erişmede kolaylıklar sunulmaktadır. Bireyleri doğrudan ilgilendirecek olan kararlar alınırken “danışma” ve “görüşlerin alınması”, yönetimin açıklık ilkesine hizmet etmektedir. Bunun sonucunda şikâyet kabul eden kurumlar oluşturulmakta ve başvuru yöntemleri basitleştirilmektedir (Tutum, 2012: 479).

Kamu hizmetlerine ilk kabulde ve görevde yükselmeye ve atamalarda fırsat

eşitliğini artırmak için birtakım önlemler alınmakta ve uygulamalar yapılmaktadır. Kalite çemberi oluşturularak piramidin en alt geniş tabanını temsil eden çalışanların katılımlarının ve etkilerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Tutum, 2012: 479).

Bilindiği üzere liberalizmin düşünce yapısı, devletin ekonomiye müdahalesini reddeder ve toplumu ilgilendiren politikalardan elini çekmesini ister. Serbest piyasa koşullarını destekler. Gerek siyasal gerekse ekonomik bakış açısıyla bireyci bir fikri savunur. Kişinin kendi akıl yürütme yoluyla mantıklı hareket edebilme yeteneği sonucunda, özgür bırakıldığı zaman en doğru olan kararı alabileceğini öne sürer. Kişisel teşebbüs ve seçim özgürlüğüne karşı her türlü sınırlandırmanın karşısında yer alır. Çünkü, girişimciliği ve seçim özgürlüğünü en üst seviyede sağlayabilecek tek yapı serbest piyasa yapısı ve şartlarıdır. Bireylerin girişimci kimliğiyle özgür kararlar verebilmesi ve aynı zamanda bir tüketici olarak seçimlerini özgürce yapabilmesi, liberal bir ekonomi ile girişim ve seçim özgürlüğüne optimum düzeyde yakalandığı koşullarda mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda da serbest piyasa yapısının devletin müdahale alanından zorunlu nedenler hariç olmak üzere kurtarılması gerekmektedir (Aksoy, 2012: 579).

Yeni kamu yönetimi anlayışı getirdiği reformlar ile bürokratik yapılardaki düzende, rol ve felsefesinde radikal değişim ve dönüşümlere kapı aralamıştır. Bu değişimlerin büyük bir kısmı, bürokratik birimlerin gerek politik gerekse piyasa mekanizmalarına karşı yüksek seviyede duyarlılığı sağlayabilme niyetiyle hayata geçirilmiştir. Bunu sağlamak için, kamu kurumlarının; politik yapılarla ilişkisinin daha yakın kurulmasına, vatandaşların birer müşteri gibi algılandığı piyasa ekonomisi yapılarının uygulamalarından yararlanması gerektiği vurgulanmıştır (Yıldırım, 2010: 857).

Kamu yönetimlerinde müşteri kavramı, yönetim birimlerince üretilen mal ve hizmetlerden yarar sağlayan vatandaşları ifade etmektedir. Vatandaş, müşteri kimliğiyle değerlendirildiğinde, “kamu hizmetlerinde alıcı konumdaki yurttaş, hizmet veren yurttaş, denetim yapan yurttaş ve vergi veren yurttaş” olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu hizmeti faaliyetlerinin sunumu sürecinde etkili, verimli, tarafsız ve güvenilir olma durumlarının yanı sıra günümüzde müşteri (halk) memnuniyeti üzerinde hassasiyetle durulan ilkeler arasında yerini almıştır (Çukurçayır, 2003: 20).

Kamusal hizmetlerde hem alıcı hem de müşteri konumunda olan yurttaşların rolünün, daha çok politikaların uygulanma sürecinde görüldüğü gözlenmektedir. Vatandaşa yakın olma durumu, yönetsel faaliyetlerde başarı için dikkat edilen, amaçlara ve hukuka uygunluk, ekonomiklik ilkesinin yanında bir diğer önemli ilke olduğu ifade edilmektedir. Müşteri anlamındaki yurttaş yaklaşımı, vatandaşların kamu hizmetleri alırken, özel sektör birimlerinde olduğu gibi, kamu kurumlarında da ilgiyle karşılanması ve vatandaşlara karşı kamu yönetimindeki klasik tutumun değişmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımla varılmak istenen, kamu yönetim birimlerini özel sektör mantığıyla sadece kar amaçlı faaliyet gösteren birimlere dönüştürmek değil, özel sektör yönetiminde başarılı şekilde uygulanan faaliyetlerin, kamu hizmetleri sunumu sürecinde de uygulanmasını sağlayarak kamu yönetimindeki hizmet sunumunda verimliliği artırmaktır (Eren, 2008).

Kamu örgütlerinde müşteri çeşitleri; dış ve iç müşteri olmak üzere iki çeşit olarak tanımlanmaktadır. Dış müşteri, hizmetlerden yararlanan vatandaşları, iç müşteri ise kamu örgütlerinde iş gören kamu personellerini ifade eder. İç müşteri olarak görülen kamu çalışanları ile dış müşteri olarak kabul edilen yurttaşları daha aktif kılabilmek yeni kamu yönetim yaklaşımının temel amaçlardan biri olduğu ifade edilmektedir.

Müşteri/yurttaş merkezli bir kamu yönetimi anlayışının hakim kılınmasında yararlanılabilecek temel öğeleri şöyle sıralayabiliriz (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 148-149).

- Hizmet alımı sürecinde ulaşılmaması gereken idari birim miktarı veya kamu kurumlarına erişebilme düzeyinin kolay olması,
- İstenilen belirli bir kamu hizmeti için gereken bekleme zamanı,
- Kamu hizmetleri yerine getirilirken hizmetlerde ve birimlerde ikame esnekliğinin olması. Diğer bir ifade ile kaliteden memnun olmayan yurttaşların ya da iş çevrelerinin, ihtiyaçları olan hizmeti belirlenen bir kamu kuruluşundan alma zorunluluğu yerine, söz konusu hizmetin farklı birimlerden alınabilme derecesi,
- Hizmetlerin bitirilmesi ve halka sunumu süreçlerinde yurttaşların kamu dairelerine gelmeleri yerine elektronik olarak erişebilme ve işlerini bilgi-bilişim teknolojilerinden yararlanarak bitirme derecesi şeklinde sıralanmaktadır.

2.4.2. Yöneticilerin Rollerini

Yönetici, bir topluluk içindeki kişileri, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için birtakım aygıtları kullanarak, topluluktaki ekip ruhunu kurarak çalıştıran insandır. Yöneticiler sadece topluluğu yönlendiren kişiler olmayıp görev yaptığı birimde maddi ve personel kaynakları ile üretim faaliyetlerine yön veren kişilerdir. Bu sebeple yönetici, öğretmen, avukat ve esnaftan farklı değerlendirilir. Çünkü yönetici örgütteki çalışanlarla birlikte iş yapan çalışanları bir hedef etrafında kilitleyen, rehberlik eden, değerlendirme yapan örgütün geleceği noktasında kritik kararlar alan kişidir. Özetle, geleneksel anlamı ile bir yönetici “örgütün amaçlarının saptanması, bu amaçlara erişmek için insani, maddi, parasal ve bilgisel kaynaklarının bulunması, gerekli örgütlenmenin yapılması, çalışanların amaçlara ulaşabilmek için kontrol edilmesi, etkilenmesi ve yönetilmesi” (Ardanış, 1982: 29) işlevlerini örgütte sağlamakla sorumlu olan kişidir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının hakim olmasıyla bürokrasideki nesnel ve katı örgüt yapısı gözden düşmeye başlamıştır. Kamu kurumlarındaki işleyişte, önceden belirlenmiş fikirlerden uygulama esnasında ortaya çıkan durumlar çok daha önem kazanmıştır. Kamu kurumlarındaki yöneticiler, katı, hiyerarşik ve kırtasiye yükü oluşturan klasik yönetim anlayışından kurtulmuşlar kurumlarının amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kararlar alabilme imkânına kavuşmuşlardır. Örgütün başarısı hiç şüphesiz örgütteki amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ile olur. Yöneticiler bu bağlamda, örgütü başarılı yapabilmek için örgütteki personellerin örgüt kültürüne bağlılıklarını, görevlerinden haz almalarını sağlamak için çaba gösterir. Yöneticilerin bunları sağlayabilmesi için birtakım özel donanım ve yeteneklerinin olması gerekmektedir. Bu donanım ve yetenekler, alt basamaktaki çalışanların motive edilmesi, örgüte olan bağlılıklarının arttırılması, etkili iletişimin oluşturulması, çalışanların her yönleriyle çok iyi tanınması, onların isteklerinin ve kabiliyetlerinin bilinmesi ve kabiliyetleri doğrultusunda ilgili birimlere yönlendirilmesidir. Bütün bunların yanında yöneticilerin örgütteki çalışanların güvenini kazanmaları, saygı görmeleri, değişim ve dönüşümlere açık olmaları ve örgüt için lider olabilmeleri örgüt başarısı için son derece önemlidir. Ayrıca örgütü denetleyebilme yeteneği de önemlidir.

Yönetici yalnızca örgüt içindeki çalışan kişilerle veya kullanılmakta olan araç-gereçler ile uyumuna bakmaz. Örgütünün faaliyet gösterdiği yakın çevredeki şartlar ile

genel çevre atmosferine de dikkat etmek durumundadır. Bu sayede, bu çevrelerden kaynaklanabilecek değişim ve dönüşümler yöneticinin görev yaptığı kendi örgütünü de etkileyecektir. Bunun için yönetici, örgüt amaçlarına erişebilmek için gerek örgüt içi gerekse örgüt dışındaki durumları takip etmek ve örgütüne uyarlamakla görevlidir. Bu bağlamda yönetici değişen şartlara ve çevreye göre örgütünü yeniden biçimlendirebilmelidir. Bütün yöneticilerin plan yapma, organizasyon, karar alma, yöneltme ve denetleme görevleri bulunmaktadır. Bu görevlerini icra ederken yöneticilerin rollerine değinecek olursak;

Kişilerarası Rollerini şöyle açıklayabiliriz: Yöneticinin temsil ettiği resmi otoritesi sonucu doğal olarak oluşan bu roller, örgütteki üyeler ile diğer çevre üyeleriyle yürütülen ilişkileri kapsar. Diğer bir ifade ile, bu roller insani ilişkileri içeren yeteneklerle ilgili rollerdir. Bu anlamda yöneticiliğin doğasında var olan kişilerarası üç rolden bahsedilir. Bu roller başkanlık, liderlik ve bağlantı kurma rollerinden oluşmaktadır (Griffin, 1996: 15-16).

Başkanlık (Temsilcilik) Rolü: Birimlerde tepe noktada bulunan yöneticilerin, organizasyonlarda ve törenlerde belirli görevleri bulunmaktadır. Örnek verecek olursak toplumsal durumlara ilgi olmak, önemli müşterilere yönelik öğle yemeği için ev sahipliği yapmak, açılış törenlerinde örgütü temsil etme. Bu bağlamda yöneticiler kurumlarını temsil ederler (Gökçe ve Şahin, 2004: 140).

Yöneticilerin, sahip olduğu makamın, ekibinin ve birlikte çalıştığı personellerin beklentisini karşılamak için büründüğü roldür. Örneğin davetlere iştirak etmek, gelen tebrik yazılarına cevap vermek gibi kişilerin yöneticiden yapmasını bekledikleri rollerdir.

Liderlik Rolü: Yöneticiden lider gibi hizmet etmesi istenir. Çalışanları geliştirme, kuruma bağlılığını destekleme, çalışanları motive etme, etkileme ve çalışanlarla iletişim kurma, liderlik rolüne örnek verilebilir. Kurumun hedef ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışanlarla birlikte kurum kültürü oluşturma ve faaliyet planı gerçekleştirme bu kapsamda sayılabilir (Gökçe ve Şahin, 2004: 150).

Kişilerin işe alınması ile başlayan fakat daha öncesini de kapsayan bir süreçtir. Değişik çevrelerden uygun yetenekli kişilerin keşfedilerek bu kişilerin düşünülen birimlerde çalışmaya ikna edilmeleri, kendilerini gerçekleştirebilecek olanakların sunulması, personellerin memnuniyetlerinin sağlanarak motive edilmeleri gibi pek çok

karmaşık ve zor süreçleri ihtiva eder. Bir yöneticinin birçok durumdaki rolünde konumu gereği sahip olduğu yetkisi belirleyici olurken liderlik rolü için, yöneticilerin elindeki yetkilerden bağımsız şekilde başarıya kavuşmak için kabiliyetleri ön plandadır.

Bağlantı Kurma (Birleştirici) Rolü: Yöneticiler için bireyler, örgütler, toplum ve organizasyonlar arasındaki koordinasyonun sağlanması veya bağlantının kurulması alanındaki rolleri kapsamaktadır (Griffin, 1996: 16). Aynı zamanda üstlenilen bağlantı kurma rolü organizasyon içi ve dışı ile ilgili unsurların gelişimi ile yakından alakalıdır. Yöneticilerin buldukları konum gereği, pek çok sayıdaki hedefler için amaçlara uygun bireyler ve birimlerle iletişim kurmaları gerekir. Yöneticilerden beklenen bu iletişim rolü kanalıyla, doğru kişilerin doğru bireylerle tanışmasını sağlar ve işbirliği içinde çalışmalarına fırsat verirler. Ayrıca bu tür görüşmeleri kendileri için birer bilgi kaynağı olarak da kullanırlar.

Tablo 2.7: Kişilerarası Roller

Sınıf	Rol	Örnek Faaliyetler
Kişiler Arası Roller	Başkanlık-Temsilcilik	Resmi evrakların imzalanması, kurdele kesme törenlerinde temsil, misafirlerin karşılanması gibi tören içerikli görevlerin yapılması.
	Liderlik	Amir olarak çalışanların motive edilmesi, geliştirilmesi, rehberlik yapılması.
	Bağlantı Kurma-Arabilucu	Organizasyon içi ve organizasyon dışı bilgi ağının kurulması, iletişim teknolojilerinin kullanılması, toplantı ve iletişimin koordine edilmesi.

Kaynak: (Henry Mintzberg'den Akt. Gökçe ve Şahin, 2004: 150).

Bilgisel Rollerini ise şu şekilde açıklayabiliriz: Yöneticilerdeki bilgi sağlayıcı rollerin kapsamı, etkili ve verimli bilgi ağı oluşturarak bu ağı korumak için yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu rolleri kendi içinde, yöneticilerin örgüt içi ve örgüt dışı ortamlardan bilgi toplaması ve eldeki veriler ışığında karar alınmasını ifade eden bilgi toplama rolü; bilgi toplama rolü vesilesiyle yöneticilerin temin ettikleri bilgileri içi ve örgüt dışında bu verileri işleyebilecek birimlerle, üst yönetim kademeleri ve astları ile paylaşmasını kapsayan bilgiyi yayma rolü; yöneticilerin kendi örgütleri dışında kalan şahıslara işletmedeki politikalar, faaliyetler ve planlar üzerine bilgi aktarmasını kapsayan sözcü rolünü içermektedir. Kısaca özetleyecek olursak bilgisel roller, etkili bilgi ağının kurulması ve geliştirilmesi için yürütülen uygulamaları konu edinmektedir. Bilgisel roller kendi içinde üç alt başlığa ayrılmaktadır. Bu söz konusu roller “izleyicilik, bilgilendirme ve sözcülük” rollerinden oluşmaktadır.

İzleyicilik Rolü: Örgüt içi ve örgüt dışı ortamların yöneticiler tarafından devamlı olarak izlenmesidir. Çünkü yöneticiler verimli kararlar alabilmek ve diğer yönetsel vazifelerini yapabilmek için bilgi edinmek durumundadırlar. Bütün bu izleme süreçleri, yöneticilerin bilgiye erişmeleri için bir araç olmasının yanında yöneticilerin çevresini gözlemleyen bir yönetici olduğu algısı oluşturmaktadır.

Bilgilendirme rolü: Bu rol ile yöneticilerin, izleyicilik rolü kanalıyla edindiği bilgileri paylaşımları ve dağıtımları beklenmektedir. Diğer bir anlatımla, önemli gördükleri bilgileri kendi mesai grupları içinde paylaşırlar (Lewis vd, 1994: 9). Bu rolle yöneticilerin edinmiş oldukları bilgilerin, doğru şahıslara doğru miktarda ve doğru biçimlerde verilmesi sağlanmış olmaktadır. Bundan ötürü bilgiyi dağıtıcı rol, izleyici rolün karşıtıdır. Yönetici bilgileri saklamak yerine çevresindekilerle paylaşır. Bazı durumlarda bilginin özelliğine göre yöneticiler tarafından özel bilgiler örgüt üyelerinden saklanabilir. İzleyici ve bilgilendirici roller beraber değerlendirildiğinde; yöneticinin örgüt iletişim ağı çerçevesinde çok önemli bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu son bilgisel rol ise sözcülük rolüdür.

Sözcülük rolü; yöneticilerin örgüt içi ve dışı kanallar aracılığı ile bilgiyi iletme rolünü ifade etmektedir. Diğer bir tanımla, “sözcülük rolü, kurumdaki politikalar, eylemler ve planlar konusunda kurumun dışında kalan kişilere bilgi aktarımı” şeklinde tanımlanabilir (Draft, 1994: 25).

Tablo 2.8 : Bilgisel Roller

Sınıf	Rol	Örnek Faaliyetler
Bilgisel Roller	İzleyici	Bilginin araştırılıp elde edilmesi, yöneticilerin örgüt içi ve örgüt dışı ortamlardan bilgi toplaması
	Bilgi Dağıtıcı	Yöneticilerin temin ettikleri bilgileri içi ve örgüt dışında bu verileri işleyebilecek birimlerle, üst yönetim kademeleri ve asları ile paylaşması
	Sözcü	Kurumdaki politikalar, eylemler ve planlar konusunda kurumun dışında kalan kişilere çeşitli kanallarla bilgi aktarılması

Kaynak: (Henry Mintzberg Akt. Gökçe ve Şahin, 2004: 152).

Karar Verici Rollerini şöyle açıklayabiliriz: Yöneticilerin en önemli görevlerinin karar verme olması sebebiyle edinilen bilgi ve verilerin, kurulan ilişki ağlarının en nihai hedefi bu önemli vazifenin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine yöneliktir. Karar verici rol, yöneticilerin işletmeleri için çok daha faydalı olacak kararları almalarını

sağlamaktadır. Karar rolleri, daha çok yöneticilerin bir seçim yapma durumunda kaldığı rolleri kapsamaktadır. Bu rollerde insani ilişkiler kadar kavramsal becerilerin de önemli olduğu vurgulanır (Draft, 1994: 25). Karar rollerini kullanacak yöneticiler, yeterli bilgiyle donanmış olarak bir karar verirler. Çünkü karar verme rolü, yöneticileri diğer çalışanlardan ayıran en önemli fonksiyondur. Yöneticiler elde ettikleri bilgi ve bulgular ışığında kararlarını verirler. Karar rolleri kendi içinde, girişimci, bozucu unsurları giderme, kaynak dağıtıcı ve anlaşma rolleri olmak üzere dört alt başlıkta incelenmektedir.

Girişimci Rolü: Girişimci rolü ile yöneticiler, değişimin doğal başlatıcısı konumundadırlar (Griffin, 1996: 17). Yöneticiler gelecek vizyonlarına ve bu noktaya nasıl erişeceklerine kafa yormaktadır. Girişimci rolüyle yöneticiler, belirlenen amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan fırsatlardan istifade ederek projeler üretirler.

Bozucu Öğeleri Giderme rolü: Bir örgütün çok iyi yönetildiği iddia edilse bile bazen her şey yolunda gitmeyebilir. Bu noktada yöneticiler, çatışmaları ve sorunları ilk aşamalarında büyümeden çözmeleri gerekmektedir (Lewis vd., 1994: 9). Mesela , “iş bırakma eylemleri, sendikal haklara yönelik problemlerin yönetilmesi” yöneticilerin bozucu öğeleri giderme rolü kapsamına dahil olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin bozucu öğeleri giderme rolleri, kendi astları arasında yaşanan çatışmalar ile bölümler arası çatışmaların çözülmesini ifade etmektedir.

Kaynak Dağıtıcı Rolü: Hedeflenen sonuçlara erişebilmek için insan, araç-gereç, zaman, maddi imkân ve diğer tüm kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağına karar verilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kimin hangi işi yapacağına, iş ortaya konulurken hangi kaynakların hangi oranda ve kim tarafından uygulanacağına karar vermekle görevlidirler.

Anlaşma Rolü: Bu rolün gereği olarak yöneticiler, örgütlerinin temsilcisi sıfatlarıyla diğer örgütlerle veya yapılarla çeşitli anlaşmalara varmaktadırlar.

Tablo 2. 9: Karar Verici Roller

Sınıf	Rol	Örnek Faaliyetler
Kararsal Roller	Girişimci	Değişim için yeni projelerin başlatılması
	Bozucu Öğeleri Giderme	Kendi astları arasında yaşanan çatışmalar ile bölümler arası çatışmaların çözülmesi, grev veya iş bırakma gibi sorunlarla başa çıkma
	Kaynak Dağıtıcı	Hedeflenen sonuçlara erişebilmek için insan, araç-gereç, zaman, maddi imkân ve diğer tüm kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağına karar verilmesi, Sendika anlaşmalarının görüşülmesi, bütçe ve satın alma ile ilgili işlemler
	Anlaşma	Diğer örgütlerle veya yapılarla çeşitli anlaşmalara imza atılması

Kaynak: (Henry Mintzberg Akt. Gökçe ve Şahin, 2004: 153).

Buraya kadar yeni kamu yönetimi anlayışının temel yapısından ve ilkelerinden bahsettik. Bir sonraki bölümde yeni kamu yönetimi anlayışında yönetsel araçlar çerçevesinde “Yeni Kamu Yönetiminin Milli Eğitim Bakanlığındaki Uygulamaları” ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA YENİ KAMU YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye Cumhuriyeti'nin en fazla personel çalıştıran ve de bütçeden ikinci sırada yüksek pay alan bakanlığıdır. Bakanlık bu büyüklüğü nedeniyle uzun yıllardır tartışmaların merkezinde yer almıştır. MEB'in sahip olduğu bütçe ve kadroya rağmen eğitimde istenilen ulusal başarıların bir türlü gerçekleşmemesi bu tartışmaların en temel nedenidir. Birçok gözlemci MEB'ni verimsiz, katı-merkeziyetçi ve de demokratik yönetimden uzak olmakla eleştirmişler ve başarısızlığın ardında da bu etkenleri görmüşlerdir (Şahin, 2011). 2000'li yıllardan itibaren ise Milli Eğitim Bakanlığı'nda bir reform süreci başlamış ve kurumun Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinden dönüşümü hedeflenmiştir (Özdemir ve Bozkurt, 2015: 320-321).

Biz de bu bölümde Yeni Kamu Yönetimi araçlarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından benimsenip, benimsenmediği; benimsendiyse bunun hangi alanlarda ve hangi yoğunlukta gerçekleştiğini inceleyeceğiz. Bu incelemeyi ise bakanlığın mevzuatı ve çalışmaları üzerinden gerçekleştireceğiz.

3.1. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA ÖZELLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

Kamu yönetiminin işlevlerine ilişkin stratejiler, kamu yönetiminin küçültülmesi için geliştirilen stratejilerdir. Bu maksatla, kamu kurumlarının ve görevlerinin azaltılması (özelleştirme) ve kamu - özel işbirliği gibi stratejiler geliştirilmiştir. Bir başka ifade ile kamu yönetimi bir yandan gerek kurumlarının çokluğuna yönelik eleştirilerin etkisiyle ve gerekse etkinlik, verimlilik gibi teknik nedenlerden dolayı kurumlarının bir kısmını özel sektöre devretmekte, diğer yandan sosyal hayat içerisinde bir takım görevleri üstlenmekten vazgeçerek bu görevlerin özel sektör tarafından yerine getirilmesine ortam hazırlamaktadır. Başka bir anlatımla kamu yönetimi, bir yandan kamu kurumlarını özel sektöre devrederek küçülmekte, diğer yandan kamu kurum ve

işletmelerinin yönetimini özelleştirmektedir.

Yeni-liberal iktisat savunucularının temel arzusu, ekonomi ve toplumsal yaşam alanında devletin üstlendiği rolü sınırlandırmaktır (Aktan, 1995: 16). Bu anlayış çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı da eğitimde özel sektör desteğinin artırılması için devamlı projeler üretmektedir. MEB ayrıca eğitimi piyasanın talepleri doğrultusunda revize etmektedir. Bu noktada MEB'nın hem özelleştirme uygulamaları ile hem de eğitimi piyasanın taleplerine göre şekillendirmesiyle iki farklı koldan kamusal hedeflerinden uzaklaştığını görmekteyiz.

Milli Eğitim Bakanlığı 2002 yılından itibaren özel sektörün “nitelikli eleman” ihtiyacını karşılamak için eğitim programlarında değişikliklere gitmektedir. 2002 tarihli MEGEP olarak kısaltılan “Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi”nin nihai amacı sanayi ve meslek kuruluşlarının ihtiyaçları doğrultusunda öğrenci yetiştirilmesine hizmet etmektir. Bu proje kapsamında bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

- 30 Eylül 2002 tarihinde Proje uygulanmasının başlanması için önce teknik danışmanlık hizmetlerini sağlayacak firma ile sözleşme imzalanmış olup yapılan sözleşme miktarı 21.061.222 Avro dur.
- MSK (Meslek Standartları Komisyonu) tarafından hazırlanan 250 meslek standardı baz alınarak Bakanlık sosyal ortak temsilcileri yerli ve yabancı uzmanlar ile birlikte eğitim standardı geliştirilmiştir.
- 2004-2005 öğretim yılında örgün eğitim kurumları olan toplam 105 pilot okulda uygulanmak üzere 4 yıllık bir program yürürlüğe konulmuştur.
- Sektörün talepleri doğrultusunda meslek okullarının 10, 11 ve 12. sınıf programları değiştirilmiş ve bu değişiklikler Talim ve Terbiye Kurulu tarafından onaylanmıştır.
- 10. sınıflara ait 362 adet modül ve sertifika programları tamamlanmıştır. 9. sınıf programları 2004-2005 öğretim yılındaki pilot çalışmanın sonunda yenilenmiştir.
- 11. sınıflarda okutulacak modüllerin bir kısmı Haziran 2005 tarihi itibariyle tamamlanmıştır. Toplam 373 modül yazılmış ve basılmıştır (<http://www2.tbmm.gov.tr/d22/7/7-6779c.pdf>, 2019).

ASELSAN (Askeri Elektronik Sanayi) ile işbirliği yapılarak iş garantili liseler ilk defa 2019-2020 eğitim-öğretim yılında açılmış ve “ASELSAN Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi” adıyla eğitime başlamıştır. Öğrenciler ilk yıl İngilizce dil hazırlık eğitimi alacak, öğretim süresi 5 yıl olacaktır. Okulun kontenjanı 120 olup, 60 mekanik 60 elektronik öğrencisi alınacaktır. Bu liselere öğrenci alımları merkezi sınav sonucuna göre ve nitelikli okul statüsünde yapılmaktadır. Yerleşme puanlarına bakıldığında çok yüksek puanla bu liselere (%8’lik dilimde) kayıt alındığı görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı diğer kurumlarla da çalışarak iş garantili lise sayısını artırmayı hedeflemektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı iş dünyası ile yaptığı bu projeleri dışında 2014 yılından itibaren özel okulların miktarını ve öğrenci sayısını artırmayı bir hedef olarak benimsemiştir. Bu doğrultuda 2014-2015 eğitim-öğretim yılından itibaren “Özel Okul Teşvik Uygulamasına” geçmiştir. 2019 yılına kadar sürdürülen bu uygulamanın amacı maddi imkânı yeterli olmayan velilerin, çocuklarını özel okulda okutabilmelerini sağlamaktır. Teşvikle ilgili veriler şu şekilde açıklamaktadır (Kahyaoğlu ve Karataş, 2018: 597-598):

“2014 ile 2018 Eğitim Öğretim Yılları arasında teşvikten yararlanan öğrenci sayıları incelendiğinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında 250000 öğrenci ile başlayan destek yardımı 2017-2018 eğitim öğretim yılında 75000 öğrenciye kadar azalmıştır. Ancak her geçen yıl destekten faydalanan öğrenci sayısı artarak devam ettiği tespit edilmiştir. 2014-2018 yılları arasında eğitim öğretim desteği verilecek okul türleri, destek tutarları ve destekten yararlanacak öğrenci sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında Kurum türlerinin değişmediği gözlemlenmiştir. Destek tutarları açısından ise 2014-2015 eğitim öğretim yılında belirlenen tutarların 2017-2018 eğitim öğretim yılına kadar belli miktarlarda arttırıldığına rastlanılmaktadır. Özellikle okul öncesi destek tutarı 2500 TL ile başlamış 2680 TL, 2860 TL ve 3060 TL olarak gerçekleştirilmiştir. İlkokul destek tutarları 3000 TL ile başlayıp sırasıyla 3220 TL, 3440 TL ve 3680 TL olarak yer almaktadır. Ortaokul destek tutarları 3500 TL ile başlayıp 3750 TL, 4000 TL ve 4280 TL olarak gözlenmiştir. Ortaöğretim destek tutarları 3500 TL ile başlayıp 3750 TL, 4000 TL ve 4280 TL olarak yer almaktadır. Son olarak Temel Liselerde destek tutarı 3000 TL ile başlayıp 3220 TL, 3440 TL ve 3680 TL olarak gözlemlenmiştir. Tüm kurum türlerinde destek ücretleri öğrenci başına her geçen yıl arttırıldığı tespit edilmiştir. Destek tutarları 4 yıllık süre içerisinde okul öncesinde 560 TL, ilkokulda 680 TL, ortaokullarda ve ortaöğretimde 780 TL, Temel Liselerde 680 TL olarak gözlemlenmiştir. En yüksek artışın Ortaokullarda ve Ortaöğretimde olduğuna rastlanılmıştır”.

Teşvik projesi hedeflenen “başarıyı” sağlamış ve özel okul ile öğrenci sayısını yıllar içinde artırmıştır. Öyle ki, 2013-2014 eğitim ve öğretim yılındaki veriler 698.912; 2014-2015 yıllarındaki rakam 823.515, 2015-2016 ders yılında 1.174.409, 2016-2017 dönemi için 1.204.963 iken 2018-2019 ders yılı verilerine göre; Örgün eğitimdeki öğrencilerden 15 milyon 88 bin 592’si resmi, 1 milyon 440 bin 577’si özel ve 1 milyon 579 bin 691’i ise açık öğretim kurumlarında okumaktadır. Özel öğretim kurumlarındaki

öğrencilerin toplam örgün eğitim içindeki oranı ise yüzde 8,7'dir. Bu oran okul öncesi eğitim için yüzde 16,5, ilkokul için yüzde 5, ortaokul için yüzde 6,2, ortaöğretim için de yüzde 13,7 olarak gerçekleşmiştir. Örgün eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen sayısı 2018-2019 eğitim öğretim yılında 1 milyon 77 bin 307 oldu. Bu öğretmenlerin 907 bin 567'si resmi okullarda, 169 bin 740'ı özel okullarda görev yapmaktadır.

Özelleştirme çalışmalarını destekleyen Tüm Özel Öğretim Kurumları (TÖDER) Derneği Başkanı İbrahim Taşel Türkiye'deki özel eğitim kurumlarının oranının dünyadaki sistemin aşağısında olduğunu ancak sayının giderek artmasının sevindirici olduğunu vurgulamaktadır. Öğrencilerin özel okullara kaymasının devlet okullarını da rahatlattığını iddia eden Taşel'in görüşü:

"Türkiye'de özel eğitim kurumları giderek yaygınlaşıyor. Aşağı yukarı 2002 yılında yüzde 3'ler mertebesinde olan özel okullaşma oranı şuanda yüzde 15'leri geçti. Bu yıl 2 bin civarında yeni özel okul açıldı ve bunlarla beraber 11 bin 500 okul oldu Türkiye genelinde. Tabii illere göre onların dağılımları farklı, büyük kentlerde özel okulların yoğunlaşması biraz daha fazla. Bu aslında oldukça sevindirici bir durum. Birincisi, özel okulların sayısı arttıkça resmi okullardaki öğrencilerin özel okullara kayması sonucunda hem devlet okullarımız kontenjan olarak biraz azalmış oluyor hem de özel okullarda daha rekabetçi bir ortam var ve eğitim-öğretimde kalite artıyor. Gelişmiş ülkelerde özel okullaşma oranı yüzde 25 mesafesinde olanlar var. Biz henüz onlara göre biraz geriyiz ama bu giderek artıyor. Oldukça sevindirici bir durum. Tabii ki okul sayısının artışı yanında gelişmesi gereken şey öğrenci sayısının artışıdır. Şuanda Türkiye'de yüzde 15'ler civarında okul var ama özel okullardaki öğrenci sayısı henüz yüzde 8-9 civarında. Okullar tam doluluk oranına ulaşırsa Türkiye'nin eğitim sistemi açısından çok önemli bir adım olacağını düşünüyorum. Okullaşmadaki hız bayağı iyi, kalite de aynı anda gelirse Türkiye'nin eğitimi için oldukça güzel sonuç çıkar diye düşünüyorum" (<http://www.kamudanhaber.net>, 2019).

Milli Eğitimde bir başka özelleştirme süreci 2015'te kapatılan dershanelerin bir kısmının özel okula, bir kısmının da özel öğretim kursuna dönüşmesiyle başlamıştı. Sayıları 4 bini geçen dershanelerden, 2 bin 396'sı, dersane dönüşüm programına başvurdu. Bunlardan 2 bin 217'si programa alındığı görülmektedir. Dönüşüm okulu olarak faaliyete başlayan bin 397 okulun, bin 173'ü temel lise, geri kalanı ise ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi ve okul öncesi eğitim kurumu oldu. Bu dönüşüm sürecinde 500 dershanenin kurucusu da dershanecilik faaliyetine son verdi. Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği'nde 2014'te yapılan değişiklikle dönüşüm programına alınan ve mevcut binalarında veya farklı binalarda okul açmak amacıyla başvuran kurucuların, 2018-2019'un bitimine kadar okul binalarını standartlara uygun hale getireceğine veya standartlara uygun başka bir binaya nakil yapacağına ilişkin noter onaylı dönüşüm taahhüdünde bulunması şartı getirilmişti. Buna göre temel liselere tanınan süre Haziran 2019'da sona ermesi planlanmaktadır. Fiziki altyapılarını

tamamlayanlar özel okul olarak eğitime devam edecek, tamamlamayanların ise kapatılması düşünülmektedir (<http://www.milliyet.com.tr>, 2019) .

Özel okul ve öğrenci sayısındaki bu artış olumlu tepkiler aldığı gibi olumsuz tepkilerle de karşılaşmıştır. Örneğin; eğitimin bir kamu hizmeti olarak görülmemesi, paralı yapıya dönüştürülüp özelleştirilmesiyle eğitim, sadece parası olanlara hitap eden bir azınlık eğitimine evrilir. Bu durumun da cumhuriyetin temel ilkeleri olan devletçiliğe ve halkçılığa aykırı olduğu dile getirilmektedir (<https://www.academia.edu>, 2019). Ayrıca eğitimde fırsat eşitliğini zedeleyeceği de unutulmamalıdır.

3.2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINDA PERFORMANS UYGULAMALARI

Yeni Kamu Yönetimi'nin bir diğer aracı olan performans yönetimi örgütteki iş görenlere yönelik uygulamaları kapsamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı da son yıllarda performans yönetimine yönelik çalışmalara daha fazla yer vermektedir. 2015 yılındaki Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 54. maddesi'nde ilk defa öğretmenlere performans değerlendirme ölçütleri getirilmiş ve 2015-2016 ile 2016-2017 yıllarında uygulanmıştır. Bu maddeler göre değerlendirme şu şekilde yapılmaktadır; Bakanlığa bağlı bütün kurumlarda görev yapan ve adaylık sürecini bitirmiş olan öğretmenlerin başarı ve performanslarını ölçmek için her ders yılı sonunda, kurum müdürü tarafından değerlendirilmesi yapılır, değerlendirme nesnel ölçütlerle dijital ortam üzerinden yapılır, bu değerlendirme sonuçları öğretmenlerin başarı belgesi almasında dikkate alınır. Değerlendirmeden sorumlu müdürlük ise Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü olarak tanımlanmıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr>, 2019).

Bu yönetmelik doğrultusunda performans değerlendirmesi kurum müdürleri tarafından 2015-2016 eğitim öğretim yılı sonunda 787.988 öğretmene uygulanmıştır. Gerçekleştirilen değerlendirmede öğretmenlerin %98,86'sı 80 ile 100 arasında puan almıştır. Bu oranlara rağmen kurum müdürlerince yapılan öğretmen performans değerlendirmesi birçok tartışmalara yol açmıştır. Tartışmalarda en çok, kurum müdürünün tek başına değerlendirme yapmasının performans değerlendirmenin amacına hizmet etmeyeceği görüşünden bahsedilmiştir. Sendikalar da performans değerlendirmeye karşı çıkmış, öğretmenlerden imza toplanarak tepki net bir şekilde

belirtilmiştir.

Bu tepkiler neticesinde MEB 2017-2018 eğitim-öğretim yılında bu ölçütlerin uygulanmayacağını duyurmuştur. MEB aynı açıklamasında yeni bir performans taslağının hazırlandığını ve bu taslağın sendikaların ve üniversitelerin görüşlerine sunulduğunu ifade etmiştir. Süreç içerisinde Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri'nin güncellenmesi ve kurum müdürünün tek başına değerlendirme yapmasıyla ilgili eleştiriler göz önüne alınarak öğretmen performans değerlendirmesinin çoklu veri kaynağına (öz değerlendirme, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre, öğrenci, veli) dayalı olarak yapılması ihtiyacı gündeme gelmiştir. Performans Değerlendirme Formu'nun geliştirilmesine yönelik olarak akademisyenler ve alan uzmanlarının katılımıyla 4-5 Şubat 2017 tarihleri arasında Başkent Öğretmenevinde çalıştay gerçekleştirilmiştir. Çalıştayın sonucunda ortaya çıkan taslağa ilişkin üniversitelerden akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Bunların yanı sıra, Bakanlık birimlerinden İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'nün, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün, Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın, Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın görüşleri alınmıştır. Yapılan çalıştay ve alınan görüşler doğrultusunda Performans değerlendirme formları yeniden düzenlenmiştir. Performans değerlendirme formlarının güncellemesi tamamlandıktan sonra öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerini almak üzere 02.07.2017 tarihinde Başkent Öğretmenevi'nde 7 ilden, farklı sendikalara mensup 61 öğretmenin katılımıyla çalıştay gerçekleştirilmiş ve taslak formlara son şekli verilmiştir (<https://www.ogretmenlersitesi.com>, 2019).

Aday öğretmen ve öğretmen performans değerlendirme sürecinde esas alınacak ilkeler şu şekilde belirlenmiştir: Adalet, şeffaflık, katılımcılık, uzlaşma, belirlilik ve işlevsellik. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin amacı olarak görevindeki gayret, verimlilik ve başarısının tespit edilmesi, bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması ile ödüllendirilmesinin sağlanması şeklinde belirtilmektedir.

Öğretmenler, görev yaptığı okul müdürü tarafından, zümre öğretmenleri tarafından, görev yaptığı okulda zümre öğretmenleri dışındaki öğretmenler tarafından, öğrenci velileri tarafından, öğrenciler tarafından ve kendisi tarafından değerlendirilecektir. Kısaca öğretmeni herkes değerlendirecektir. Rehberlik araştırma

merkezlerinde görev yapan rehber öğretmenler ve özel eğitim öğretmenlerinin değerlendirmesini ise zümre öğretmenleri haricindeki öğretmenler yerine ilgili birim amiri yapacaktır (<https://www.ogretmenlericin.com>, 2019).

Taslak yönetmeliğin 24. maddesinde öğretmenlerin, dört yılda bir "Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri" sınavına tabi tutulacakları belirtilmiştir. 25. Maddede sınavdaki konuların ağırlıkları açıklanmıştır. Buna göre sınav: Alan bilgisi (% 20), Alan eğitimi bilgisi (%20), Mevzuat bilgisi (%5), Eğitim öğretimi planlama (%5), Öğrenme ortamları oluşturma (%5), Öğretme ve öğrenme sürecini yönetme (%10), Ölçme ve değerlendirme (%5), Milli, manevi ve evrensel değerler (%10), ğ Öğrenciye yaklaşım (%5), İletişim ve işbirliği (%5), Kişisel ve mesleki gelişim (%5), T.C. İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük (%5) konularından yapılacaktır.

Nihai Performans Değerlendirme Puanının Hesaplama yöntemi 28. maddede tanımlanmıştır. Bu maddeye göre: Öğretmenlerin, Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı'na girmediği yıl, nihai performans değerlendirme puanı, kurum müdürünün değerlendirmesi %25, zümre öğretmenlerinin değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %20, aynı kurumda görev yapan diğer öğretmenlerin değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %15, veli değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %15, öğrenci değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %15, özdeğerlendirme ise %10 oranında etkili olmaktadır. Öğretmenlerin, Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı'na girdikleri yıl puan hesaplaması ise şu şekildedir; kurum müdürünün değerlendirmesi %20, zümre öğretmenleri değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %15, aynı kurumda görev yapan diğer öğretmenlerin değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %10, veli değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %10, öğrenci değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması %10, özdeğerlendirme %5 ve Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı %30 oranında etkili olmaktadır (MEB 2018, Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Taslak Yönetmeliği).

Değerlendirme Düzeyi 29. maddede şöyle açıklanmıştır: 90-100 puan aralığındaki puanlar (A) düzeyine, 76-89 puan aralığındaki puanlar (B) düzeyine, 60-75 puan aralığındaki puanlar (C) düzeyine, 0-59 puan aralığındaki puanlar (D) düzeyine karşılık gelmektedir. Bu puanların karşılığındaki düzeylerin performans yönetiminde kullanılması 30. madde ile açıklanmıştır. Buna göre: "D" düzeyinde bulunan öğretmenlerden başlanarak sırayla "C ve B" düzeylerindeki öğretmenlerin

merkezi/mahalli olarak düzenlenen yüz yüze veya uzaktan hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılımlarının sağlanması; en az bir defa Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı'na girmiş olmak koşuluyla, son dört yılın aritmetik ortalamasının "A" düzeyi olması durumunda bu öğretmenlere aldıkları hizmet puanının yarısı kadar ek hizmet puanı verilmesi; en az bir defa Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı'na girmiş olma şartıyla, son dört yılın aritmetik ortalaması A başarı düzeyinde olan öğretmenlere 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 122. maddesi birinci fıkrası uyarınca Başarı Belgesi verilmesi; sözleşmeli öğretmenlerde sözleşme yenilenme süresinde gereken yıllık performans değerlendirme puanlarının hesaplanmasında kullanılması planlanmaktadır.

Ancak literatürde iki yıllık pilot uygulamaya ve de bahsi geçen taslağa dönük yapılan çalışmalar göstermektedir ki, öğretmenler performans denetiminin sağlıklı bir şekilde işleyemeyeceğine inanmaktadırlar. 2018 tarihli iki farklı çalışmaya göre öğretmenler, özellikle müdürlerin verecekleri puanların nesnel olamayacağını düşünmektedirler. Bu noktada idarecilerin mesai süresi üzerinden ya da kişisel yakınlık üzerinden değerlendirme yapacağını ve bunun da akademik niteliğin ölçümünü sağlamayacağını iddia etmektedirler (Konan ve Yılmaz, 2018; Koçak ve Arslan, 2018). Aynı tarihli bir başka çalışmada ise veli ve öğrenci değerlendirmelerinin nesnel olamayacağı kaygısının öne çıktığı görülmektedir. Öğretmenler, mesleğin doğası gereği bir disiplin üzerine kurulu olduğunu ve bunun öğrencinin takdirini toplama gibi bir arayışa izin veremeyeceğini iddia etmektedirler (Çelebi vd., 2018). Bir başka çalışmada ise okul içindeki tüm çalışanların birbirlerini denetlemesinin ve puanlamasının iş yeri huzurunu ortadan kaldırarak, herkesi birbirinden kuşkuya düşüreceği ortaya konulmuştur. Ayrıca yüksek eğitilmiş velilerin bulunduğu okul ile düşük eğitilmiş velilerin bulunduğu okullarda veli değerlendirmelerinin birbirinden çok farklı olacağı iddia edilmiştir. Yine günümüz veli tipolojisinin, öğretmenden beklentilerinin salt akademik olduğu ve disiplin taleplerinin bulunmadığı gözleminden hareketle, velilerin öğretmenleri nesnel bir şekilde değerlendiremeyeceği iddiası ortaya konulmuştur (Çelikten ve Özkan, 2018). Sahadan gelen bu tepkilere bakıldığında MEB bünyesinde performans tartışmalarının daha uzun yıllar süreceği anlaşılmaktadır. Bunun en temel nedeni de eğitim ve öğretimin doğaları gereği diğer konularda olduğu gibi hizmet alanlar tarafından nesnel bir şekilde değerlendirilmeyeceğidir.

MEB'in performans değerlendirme sistemini bu şekilde inceledikten sonra

personel atama, yükseltme ve tayin süreçlerini de incelemek durumundayız. Zira bu konular da dolaylı olarak bir performans üzerine inşa edilmektedir.

Öğretmenler kariyer basamaklarında ilk olarak aday öğretmen statüsünde işe başlamaktadırlar. İlk yıllarında çevreye uyum ve adaylık eğitimi olarak 1 yıl süren hizmetiçi eğitime alınmaktadırlar. Bu hizmetiçi eğitimin sonunda ise yazılı sınavlara tabi tutulurlar ve bu sınavlardan geçerli not aldıklarında aday öğretmenlikten öğretmenlik statüsüne geçmiş olurlar.

Eğitimde her öğretmenin sicil kaydı tutulmaktadır. Sicil kaydında bir sorun olmayan öğretmen her yıl bir kademe almaktadır. Bu kademeler ile maaşlarında az miktarda yükselme olmaktadır.

Öğretmenler yıl içerisinde öğrencileriyle pek çok aktivite yapmakta ve bunun sonucunda takdir ya da teşekkür belgesi alabilmektedirler. Müdürleri tarafından motivasyonları yüksek bulunan öğretmenler ise İlçe Milli Eğitime bildirilerek maaş ile ödüllendirme yapılabilmektedir.

Fen ve Anadolu liselerinde çalışmak isteyen öğretmenler ise birkaç yılda bir yapılan yazılı sınava tabi tutularak bu kurumlara atamaları yapılabilmekteyken son yıllarda proje okul uygulaması ile bu sınav uygulama dışı kalmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda ilk atama KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı) ve mülakat sonucuna göre yapılmaktadır. Sonrasındaki yer değiştirmeler ise kıdeme ve hizmet bölgelerine göre belirlenen hizmet puanlarına göre yapılmaktadır. Eğitim Personeli Planlama ve Değerlendirme Kurulunun görevleri atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde aşağıdaki gibi yer almaktadır (MEB, 2011: 3):

- “Bakanlığa her yıl atama izni verilen öğretmen kadrolarını, ihtiyaç durumunu dikkate alarak atama çeşitlerine, alanlara ve illere göre kontenjanları,
- Bakanlığa atama izni verilen engelli öğretmen kadrolarını, ihtiyaç durumunu dikkate alarak atama yapılacak illere ve alanlara göre kontenjanları,
- Öğretmenlik görevine atamalar ile öğretmenlerin yer değiştirmelerinde uygulanacak atama yöntemlerini,
- Ülke genelinde alanlara göre öğretmenlerin dengeli dağılımını sağlamak amacıyla yer değiştirmelerde alanlara göre atama yapılacak eğitim kurumlarını,
- Atama çeşitlerine göre atama yapılacak eğitim kurumlarını, belirlemek ya da

belirlenmesini sağlamaktır. Kararlar oy çokluğu ile alınır. Kurul başkanın çağrısı üzerine toplanır”.

Milli Eğitim Bakanlığı norm kadro yönetmeliği sayesinde öğretmenlerin batı taraflara yığılmasının önüne geçilmiştir. Ancak bu sefer de doğu illerine atanan öğretmenlerin batı illerine gelmeleri çok zorlaşmıştır. Çünkü batıda daha çok hizmet puanı fazla öğretmenler olduğundan doğudaki öğretmenin batıya gelmesi çok zordur. Zaten il dışı tayinlerde pek fazla norm açılmamaktadır. Bu da öğretmenlerin batıya gelmesini zorlaştıran etmenler arasındadır.

Öğretmenlerin puanları, buldukları okulların puanına göre verilmektedir. Merkezde bulunan okullarda bulunan öğretmenler puanları düşük daha ücra yerlerde çalışanların ise puanları yüksek olarak verilmektedir. Planlama ve kadrolama da ancak Fen ve Anadolu liselerine geçişte ya da müdür ve müdür yardımcılığına geçişte öğretmenlerin performans değerlendirmelerine bakılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı doğu illerinde öğretmenleri tutabilmek açısından o bölgedeki okulların puantajını yüksek tutmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan öğretmenlere ödenen aylığın kök ücret kısmı görevli bütün öğretmenler için eşittir. Ancak öğretmen maaşları arasında farklılıklar bulunabilmektedir. Bu farklılığın nedeni yan ödemelerden kaynaklanmaktadır (Özdemir, 2014: 137). Öğretmenlerin aldığı yan ödemeler maaş karşılığı dışındaki yaptıkları çalışmalarının parasal karşılığıdır. Bu çalışmalar egzersiz, takviye ve destekleme kursları, halk eğitim kursları, akıl ve zekâ oyunları kursları gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bütün bu yapılan çalışmalar öğretmenlerin ek dersine yansımaktadır.

Öğretmenlere kıdem ilerlemesi dışında herhangi bir artış verilmemektedir. Oysa günümüzde pek çok öğretmen yüksek lisans ve doktoralarını tamamlamışlardır. Geçmiş yıllarda yüksek lisansını tamamlayan öğretmenlere uzman öğretmenlik, doktorasını tamamlayanlara ise başöğretmenlik unvanı verilmekteydi. Şimdi tüm bunlar kaldırılmıştır. Sadece ek derslerinde yüzde beş ile yüzde on oranında artış günümüzde uygulanmaktadır. Kendini geliştiren öğretmenler herhangi bir şekilde ödüllendirilmemektedir. Öğretmenlerin sadece kıdemlerine göre değerlendirmek çok da doğru değildir. Çünkü kıdem yılı az ama performansı çok yüksek olan öğretmenler

olabilir.

Tüm bunların yanında; alanında performansı yüksek olan ve yeni yaklaşımlar ile proje üreten öğretmenler müdürleri tarafından belirlenerek İlçe Milli Eğitim'e bildirilmektedir. Bu öğretmenlere üstün başarı (takdir) veya başarı (teşekkür) belgeleri verilir. Performansı çok yüksek olan öğretmenlere (3 defa başarı belgesi alanlar arasından) maaş ile ödüllendirme ve kıdem ilerlemesi atamaya yetkili amir tarafından verilmektedir.

Milli eğitim bakanlığında görev yapan personel ve öğretmenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin faaliyetler adaylık döneminden başlayıp, tüm meslek hayatları boyunca devam etmektedir. MEB'in insan kaynağı eğitimi ile ilgili hususlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda 7. kısımda 214-227 maddeleri ile düzenlenmektedir:

- “Kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esasları (1965): Madde 214 - (Değişik: 31/7/1970 – 1327/72 md.): Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dâhilinde yürütülür.
- Eğitim birimleri: Madde 215 - Her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir “Eğitim birimi” kurulur. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri “Merkez Eğitim Birimi” adını alır.
- Eğitim merkezleri: Madde 216 - Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir”.

Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir.

Bu kanunlar çerçevesinde “Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü” kurulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet içi Eğitim Yönetmeliği'nin 5. Maddesinde hizmet içi eğitimin hedefleri belirtilmiştir. Bunlar (1995);

- “Hizmet Öncesi eğitimden gelen personelin kuruma intibakını sağlamak, Personele Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini bir bütünlük içinde kavrama ve yorumlamada ortak görüş sağlamak ve uygulamada birlik kazandırmak,
- Mesleki yeterlilik açısından, hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak,
- Eğitim alanındaki yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak,
- Personelin mesleki yeterlik ve anlayışlarını geliştirmek,
- İstekli ve yetenekli personelin, mesleklerinin üst kademelerine geçişlerini sağlamak,
- Farklı eğitim görenler için, yan geçişleri sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- Türk Milli Eğitim politikasını yorumlamada bütünlük kazandırmak,
- Eğitime ait temel prensip ve teknikleri uygulamada birlik sağlamak,
- Eğitim sisteminin geliştirilmesine destek olmak”.

MEB’de çalışan personelin hizmet içi eğitimleri resen ve kendi isteği ile olabilmektedir. MEB personelin ihtiyacının olduğunu düşündüğü eğitime personelini kendi seçimine bırakmadan resen alabilmektedir. Bu da günümüzde değişen ve hızla ilerleyen teknolojiye uyum sağlamak, yeni atanmış öğretmenlerin buldukları çevreye uyumlarını sağlamak için oryantasyon ve adaylık eğitimlerini kapsamaktadır. Bir de kendini yetiştirmek ve yenilemek isteyen öğretmenlerin MEBBİS üzerinden başvuru yaparak katıldıkları eğitimler vardır. MEBBİS öğretmenlerin meslek bilgilerinin bulunduğu bir internet sitesidir. Aldıkları eğitimler, kademe ilerlemeleri, hangi okullarda çalıştıkları, kaç yılında göreve başladıkları gibi pek çok bilgiyi içermektedir. Bir öğretmen hizmet içi eğitime MEBBİS üzerinden başvurduğunda öncelikle okul müdürünün sistemden onaylaması ardından ilçe milli eğitim, il milli eğitim, Ankara MEB ve onun ardından ise hizmet içi eğitimin onayları alınması gerekmektedir. Tabi ki bu onaylar internet üzerinden yapılmaktadır. Öğretmen kendi MEBBİS şifresiyle süreci takip edebilmektedir. Tüm bu onaylar çıktıktan sonra ise öğretmen eğitim aldığı süreç içerisinde görevli izinli sayılmaktadır. Hizmet içi eğitim sonunda “Katılım” ya da “Başarı” belgesi verilmektedir. Bunlar da yine öğretmenin MEBBİS bilgilerine işlenmektedir.

Son yıllarda öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitimler hızla artmıştır. Bunun nedeni ise hızla ilerleyen teknolojidir. Özellikle Fatih projesi ile pek çok öğretmen teknolojiyi derslerinde kullanmaları için yetiştirilmektedir. Öğretmenlerin teknoloji sayesinde iş yükleri azalmakta ve çocuklara görsel, işitsel ders materyalleri hazırlayabilmektedir. Bu sayede de öğretmenlerin performansları yükselmektedir.

Özetle Milli Eğitimde yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri sayesinde öğretmenlerin performansları yükselmektedir. Çünkü bu faaliyetler sayesinde öğretmenler, eksik yönlerini tamamlamakta ve öğrencilerine donanımlı bir şekilde ders anlatabilmektedirler.

Sendikalar günümüzde öğretmenlerin özlük haklarının iyileştirilmesi ve öğretmenlerin performanslarının artırılması konularında önemli görevler üstlenmektedirler. Bakanlıklar çıkacak yönetmelikleri paydaşların görüşlerine açmaktadır. Sendikalardan öğretmen atama ve yükselmelerinde liyakatin takipçisi olması istenmektedir. Sendikaların eğitim öğretimin geliştirilmesinde öncü rol oynaması istenmektedir. Sendikaların sadece yönetime yakın olan üyelerine değil tüm üyelerine destek olması beklenmektedir. Sendikaların kendileri hakkında tüm öğretmenleri bilgilendirmesi gerektiği düşünülmektedir (Tekeş, 2010: 203).

Öğretmenler sendikalar aracılığı ile haklarını savunmaktadırlar. Öğretmenler müdürlerinin değerlendirmesinden, atamalarından ya da müdür ve müdür yardımcılığı sınavlarında aldıkları sonuçların değerlendirilmesine kadar süreçlerin takibi ve objektif olması için sendikalarını yanında görmek istemektedirler. Herhangi bir olumsuzlukta ilk olarak sendikaları ile bu sorunu paylaşmaktadırlar. Öğretmenlerin hem insan hakları hem de iş dolayısıyla ulusal düzeyde elde ettiği haklarının korunması ve bu hakların uluslararası arenadaki en gelişmiş seviyelere çıkarmakta sendikalar önemli bir rol oynamaktadır (Tekeş, 2010: 203).

Öğretmenler emekli olduklarında kıdemlerine göre maaş almaktadırlar. Kıdemleri de performans değerlendirmelerinin bir sonucu olduğundan performans değerlendirme ile koruma ve geliştirme yakından ilgilidir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlerin performanslarını değerlendirme ile ilgili taslak çalışmaları son yıllarda sıkça gündeme gelmektedir. Eğer öğretmenlerin objektif bir ortamda değerlendirileceği ve değerlendirme sonuçlarının somut olarak

yansıtılacağı bir sistem kurulursa öğretmenlerin işlerindeki motivasyonları yükselecektir.

Öğretmenlerin performans değerlendirilmesinde kendi alanlarında yeteri kadar bilgi ve beceri sahibi olup olmadıklarına bakılmalıdır. Bu bilgi ve beceriyi derslerine nasıl yansıttıkları çok önemlidir. Ayrıca öğretmenlerin derslerine motivasyonları yüksek bir şekilde girmeleri de önemli bir unsurdur. Ancak günümüzde öğretmenlerin performans değerlendirmesi yerine denetleme işlevi yapılmaktadır.

Öğretmenlerin emeklerine karşılık tatmin edici maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenmeleri performansı artıracaktır. Takdir edilen öğretmenler verdikleri emeklerin karşılık bulduğu düşüncesi ile mutlu olurlar. Onlar, başarılı oldukları duygusuyla morallerini yükselterek mesleklerine daha da gönülden bağlanırlar (Nartgün ve Kalay, 2014: 1364). Bu yüzden de Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerinin refahını sağlayarak gelecek nesillerin kaliteli ve düzgün bir şekilde yetişmesini sağlayabilir.

3.3. MİLLİ EĞİTİMDE E-DEVLET UYGULAMALARI

2000’li yılların başlarında dünya genelinde önemli değişimler olurken ülkelerdeki ekonomik, kültürel ve siyasi yapılanmalarda da dönüşümler yaşandı. Bu dönüşümlerin en önemli nedeni olarak bilim ve teknoloji alanındaki yaşanan hızlı gelişmeler gösterildi. Böylece bilim ve teknoloji merkezli politikalarının yaygınlaşması neticesinde bilgi toplumu kavramı son dönemlerin en önemli konulardan biri haline geldi. MEB de bu dönüşümden payını aldı ve bilgi toplumunun gerekliliklerini yerine getirmek için bir dizi proje üretti.

Milli Eğitim Bakanlığı, “e-Dönüşüm Türkiye Projesi” (2003) bünyesinde bir dizi çalışma yürütmekte ve bu çalışmalar doğrultusunda, bakanlık birimleri birçok iş ve işlemlerini web uzantılı yazılımlar aracılığıyla dijital ortamda yapmaktadır. Ayrıca hedef kitlesi göz önüne alındığında Türkiye’nin en büyük kurumları arasında olan Milli Eğitim Bakanlığı da, yürütülen iş ve işlemlerini internet ortamına taşıyarak e-dönüşüm projesini başarıyla uygulayan kurumlar arasındadır. Yine Bakanlığın merkez ve taşra birimlerine ve personeline ait bilgilerin tümü, “Milli Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi (MEBBİS)” altında toplanarak, yönetiminin tek noktadan

yapıldığını görmekteyiz.

Eğitim alanında BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) ile ilgili çalışmaları MEB adına “Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü” yürütmekte ve çeşitli projeler uygulamaya çalışmaktadır. Bu alanda hayata geçirilen projelerden en önemlileri ise “Çağı Yakalama 2000 Projesi” ile “Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGEP)” olarak karşımıza çıkmaktadır. Milli Eğitimi Geliştirme Projesi, Dünya Bankası desteği ile 1992 yılında çalışmalarına başlanan ve 1997 yılında tamamlanan bir projedir. Bu proje kapsamında değişik okullara bilgisayar laboratuvarları kurulmuş, yönetim işlerinde bilgisayarın kullanılması için gerekli çalışmalara başlanmıştır. Çağı Yakalama 2000 Projesi ile de hedefleri kapsamında MEB’de pek çok proje başlatılmış ve hayata geçirilmiştir.

Ayrıca MEB 18 milyon 108 bin öğrencisi ve toplam 1 milyon 77 bin’i bulan personeli ile kamuda en önemli potansiyele sahip bir kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle ülkemizin e-dönüşüm atağında MEB’in büyük rolü olmaktadır. MEB’in aracılığıyla ve kaynakları ile yapılacak olan bilgilendirme ve eğitim çalışmaları bu açıdan büyük önem ve anlam taşımaktadır. Daha öncede belirttiğimiz gibi Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde pek çok e-devlet projesi yürütülmektedir. Özellikle Bakanlığın öğretmen atamalarını canlı yayınla internet üzerinden gerçekleştirebilmesi, örneğin binlerce öğretmenin internet’ten dakikalar içinde atanması e-devlet olma yolunda çok önemli bir adım olduğuna işaret etmektedir. Milli Eğitimde E- devlet uygulamalarına örnekler verecek olursak;

Meb-Net (Meb Yönetim Bilgi Sistemi): Milli Eğitim Bakanlığı Yönetim Bilgi Sistemi (MEB-NET) projesi ile 1999 yılı sonuna kadar tüm altyapı tamamlanmış, 2000 yılında da tüm ilköğretim okulları network ağı ile birbirlerine, internet ağı ile de dış dünyaya bağlanmıştır. Yine ulusal eğitim ağının tesisi için Milli Eğitim Bakanlığı’nın koordinatörlüğünde Ulaştırma Bakanlığı, YÖK, DPT, TÜBİTAK ve Türk Telekom işbirliğinde bir kurul oluşturularak, çalışmalara devam edilmiştir.

MebSis (İlsis, Okulsis, Persis Projeleri): Milli Eğitimi Geliştirme Projesi ile uygulamasına başlanan ve e-devlet olma yolunda atılan en önemli adımlardan birisi, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetim Bilgi Sistemi’dir. MEBSİS’nin hizmete geçirilmesi ise, öğretmen planlama, atama, yer değiştirme vb. işlemlerde düzen ve hız kazandırmayı

amaçlayan 1987 yılında başlatılan PERSİS (Personel Bilgi Sistemi) ile sağlanmıştır. MEBSİS ile Milli Eğitim Bakanlığı hizmetlerinin, bilgi teknolojilerinden yararlanılarak daha etkin, ekonomik, hızlı, doğru ve zamanında verilmesi amaçlanmaktadır Diğer taraftan 2006 tarihli genelgede bir bölümüne işaret edilen, bu alanla ilgili çalışmaların büyük bir kısmı tamamlanarak, Mebsis Projesi'nin adının Mebbis olarak değiştirildiği ifade edilmektedir. Bu proje bünyesinde sunulan alt projeler ise aşağıdaki gibi listelenmektedir.

- Personel Yönetim Bilgi Sistemi : Öğretmenlerin planlama, atama, yer değiştirme vb. işlemlerinin sağlıklı, hızlı ve sistemli yapılması.
- İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi (İLSİS): Merkez ile taşra teşkilatları arasında iletişim ağının oluşturulmasıyla bilgi paylaşımının sağlanması, İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin otomasyon yapısının güçlendirilmesi.
- Yüksek Öğretim Yönetim Bilgi Sistemi (YÖSİS): Resmi ve özel burs alan öğrencilerin yurt içinde ve yurt dışında takibi, ataşeliklerin otomasyonunun sağlanması.
- Bütçe Yönetim Bilgi Sistemi (BÜTSİS): Bütçe Dairesi Başkanlığınca yürütülen işlemlerin bilgisayar ortamında yürütülmesi.
- İdari ve Mali İşler Yönetim Bilgi Sistemi (İMİSİS): Bakanlık İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığındaki faaliyetlerin bilgisayar tarafından yapılması.
- Yurtdışı Eğitim Yönetim Bilgi Sistemi (YDSİS): Türk Cumhuriyetlerinden ülkemizde öğrenim gören ve Türkiye Cumhuriyeti Devletinin burslu öğrencisi olarak üniversite öğrenimi gören öğrenci kayıt ve bilgilerin sorgulanması.

Bu alt projelerden en önemlisi ise, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi'dir. Bu sistem aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

İlsis Projesi, İl İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri hizmetlerinin bilgi teknolojileri yoluyla sunularak; hız kalite ve verimliliğin artması amacıyla geliştirilen bir yöntem bilgi sistemidir.

İLSİS Projesinin amacı ise şöyle özetlenmektedir: Yönetim Bilgi Sistemi yoluyla, taşra teşkilatının işlerine destek sağlamak ve verilen hizmetlerin hız ve

kalitesini yükseltmektir. Ayrıca, taşra teşkilatının gereksiz işlemlerden ve kırtasiyecilikten arındırılarak, teşkilatlarda iş akışı verimliliğini artırmak; yerel düzeyde daha verimli yapılabilecek ve merkez teşkilatın iş yükünü azaltacak alanlarda, taşra teşkilatına aktarılabilecek görev ve sorumlulukların devrine destek olmak; verimli ve etkin bilgi akışı ve iletişim için okul-taşra teşkilatı ve taşra teşkilatı -merkez arasında bir ara birim oluşturmak, yerel veri tabanlarını merkezi düzeyde bütünleştirerek, MEBSİS'nin merkezi bölümü için taban oluşturmak ve merkezi bir karar destek ve kalite kontrol sistemi oluşturmak; karar verme ve süreç geliştirme amacıyla bilgi teknolojilerinden yararlanacak taşra ve merkez personelinin eğitilmesi; sistem geliştirme süreci konusunda teknik personeli eğitmek ve teknik sistemlerin bakanlığın kendi imkânlarıyla kurulabilmesi için, gerekli bilgi birikiminin aktarılmasını sağlamak amaçlanmaktadır.

Diğer taraftan İLSİS Projesinin ortaya çıkış nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Taşra teşkilatında, siyasi baskılar sonucu çoğalan usulsüz işlemler,
- Zamana karşı yarışın hız kazanması,
- Artan talepler ve baskı grupları (kurum içi, kurum dışı özellikle veliler)
- Okullardan gelen çabuk cevap alma isteği,
- Artan sorunların yerinde ve zamanında çözülme isteği,
- İl ve İlçe yönetimine karşı yitirilen güven,
- Modern teknolojilerin öğrenilmesi ve daha kaliteli hizmet verilebileceğine yönelik inanç,
- Mevcut sistemin direnç noktasının aşılması.

Bu başlıklar altında son olarak da Milli Eğitim Bakanlığı'nın e-Okul projelerini kısaca özetlersek; bu projeleri isteyen 10 tane birim karşımıza çıkmaktadır. Bu birimler ise aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- “Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü,
- İlköğretim Genel Müdürlüğü,
- Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,
- Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü,

- Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü,
- Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı”.

Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından istenen e-Okul projesi, Milli Eğitim Bakanlığı’ndan alınan bilgiye göre, bakanlığa bağlı ana sınıflarına ve bağımsız ana sınıflarına öğrenci kayıtlarının alınması için kullanılan yazılım olduğu belirtilmektedir. Proje Şubat 2009 tarihinde hayata geçirilmiştir. Ayrıca projenin güncellemelerinin de devam ettiği görülmektedir.

İlköğretim Genel Müdürlüğü tarafından istenen e-Okul projesi ise, Milli Eğitim Bakanlığı’ndan alınan bilgiye göre, bakanlığa bağlı tüm eğitim kurumlarının yönetsel işlerinin yürütülmesinde, öğrencinin kişisel ve kimlik bilgilerinin tutulmasında, davranış ve ders notlarının sisteme girilmesinde, karne dökümü alınmasında kullanılan yazılım olarak açıklanmaktadır. Projenin kullanıma hazır olması gereken tarih Mart 2007 olarak belirlendiği vurgulanmakta ve şuan itibarıyla tamamlanmış olan projenin güncellemeleri devam etmektedir.

Bildemer (Bilgisayar Destekli Meslek Rehberliği Projesi): Günümüz teknolojisinde hiç şüphesiz bilgisayarlar önemli yer tutmaktadır. Her alanda olduğu gibi eğitim ve öğretim alanında da bilgisayarlardan yararlanılmakta olduğunu görmekteyiz. Özellikle fen eğitiminde, Bilgisayar Destekli Öğretim’in (BDÖ) öğrencilerin anlama güçlüğü çektikleri soyut konuların öğretiminde etkili bir araç olarak kullanılmakta olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni ise şöyle açıklanmaktadır: Bilimsel kavram ve prensiplerin bu derslerde oldukça çok olması ve ders yazılımları hazırlanırken uygun öğretim teknikleri kullanıp, öğrenciye görsel olarak aktarılabilmesidir (Köse, 2003: 173).

BİLDEMİR, lise son sınıf öğrencilerine yönelik bilgisayar destekli meslek rehberliği programı olarak ifade edilmektedir. Bu program, öğrencilerin yetenek, ilgi ve mesleki değerlerine uygun olarak 15 üniversite için program adı vermektedir. Bu veriler lise I. ve II. Sınıf öğrencilerine de uygulanarak yönlendirmede bir araç olarak psikolojik danışmanlara, öğrencilere mesleki rehberlik yapan öğretmenlere kolaylık sağlanmaktadır (Öcal, 1998: 32).

Bilgisayar tabanlı eğitim (BTE) genelde CD-ROM veya disketlerde dağıtılan bilgisayar üzerinde sunulan eğitim derslerini kapsamaktadır. Bilgisayar Destekli Eğitim (BDE), BTY (Bilişim Teknolojileri ve Yazılımı)'na benzediği vurgulanmakta fakat tipik olarak da geleneksel öğrenim metotlarına bir ek veya tamamlayıcı olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Ayrıca bu eğitim teknolojileri genelde okuma tabanlı eğitime ek olarak bilgisayar laboratuvarlarında dağıtılan kılavuzlu veya öğrenciler için anında elle girip egzersiz sağlamak için bu teknolojilerin genelde sınıfta çalışanları tamamlayıcı olacak şekilde kurulduğu ve kullanıldığı da öne sürülmektedir (Emiroğlu ve Bal, 2003: 257).

Dönersis Projesi: İşletmeler Daire Başkanlığı tarafından başta merkez olmak üzere döner sermaye işletmelerinde de bilgisayar teknolojisinin getirdiği kolaylık, sürat ve yeniliklerden faydalanmak amacıyla, 1992 yılında “Döner Sermaye Bilgisayar Sistemi (DÖNERSİS) Projesi” hazırlanarak uygulamaya konulduğu belirtilmektedir.

DÖNERSİS Projesi, Milli Eğitim Bakanlığında görüşülerek alınan bilgiye göre, merkezi olarak döner sermayesi olan tüm kurumların web tabanlı olarak otomatik tek düzen muhasebe işlemlerinin yapıldığı ve kayıtlarının tutulduğu, ayrıca döner sermaye personeli takibi, stok takibi ve müşteri takibi gibi alt modülleri de zamanla içerisinde barındıracak çok kapsamlı bir programdır. Bu projeyi isteyen birim ise, işletmeler Dairesi Başkanlığı'dır. Projenin kullanıma hazır olduğu tarih ise 2010 yılı olarak belirlenmiş ve projenin şuan itibarıyla geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

Etkileşimli Uzaktan Eğitim Kablo Yayıncılığı Uygulamaları: Uzaktan Eğitim, öğrencilerin dersleri internet üzerinden hem görüntülü hem de ses destekli olarak izleyebildiği, öğrenci kayıt işlemlerinin yapılabildiği, dersleri takip edebilecekleri, ders notlarına, kılavuzlara ve araştırmalara erişebilecekleri, sınav olabildikleri bir sistemdir. Bu uygulama, öğrenci durumlarının ölçülebildiği ve buna göre not değerlendirilmesinin yapılabildiği bir ortamı sağlamak amacıyla oluşturulan bir teknoloji olarak tanımlanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'ndan edinilen bilgiye göre, uzaktan eğitim sistemi, öğrenci ve öğretmeni ya da öğrenci ve eğitim materyallerini buluşturan etkin ve verimli ortamlar oluşturan, öğrenci ile eğitim materyalleri ve öğrenci ile öğretmen arasındaki etkileşimi izleyen ve yöneten, kimlerin hangi dersleri aldığının kaydını tutan, bu

derslerde ne kadar süre kaldıklarını ve test sonuçlarını raporlayan, sonuç olarak da performanslarını değerlendiren programdır. Proje isteğinde bulunan birim ise, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'dür. Projenin kullanıma hazır olduğu tarih ise, 2010 yılıdır. Bu proje uygulaması devam etmektedir.

Uzaktan eğitim uygulamalarında kullanılan metotlar ise şunlardır; yazılı materyaller, televizyon, etkileşimli video konferansı, audio konferans ve internet (İlter, 2004: 263).

Uzaktan eğitim hizmetleri sunan Açık İlköğretim Lisesi ve Mesleki Açık Öğretim Lisesi projesi Milli Eğitim Bakanlığı'nca uygulanmaktadır. Bu proje, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından istenmiştir. Proje ise şöyle açıklanmaktadır (<https://aol.meb.gov.tr>, 2019): Ayrılanlara eğitim-öğretim imkânı sağlamak; orta öğretim düzeyinde fırsat ve imkân eşitliğine, toplumun kültür düzeyinin yükseltilmesine ve güçlendirilmesine katkı sağlamak; öğrencilerin yeni kayıt ve kayıt yenileme, sınav giriş, sınav sonuç vb. işlemlerinin internet üzerinden yapılmasını sağlamak için kullanılan yazılımdır. Bu projenin kullanıma hazır olduğu tarih Temmuz 2006 olarak belirlenmiştir. Projenin şuan itibaren tamamlanmış olduğu ve güncellemelerin devam etmekte olduğu vurgulanmaktadır.

Uzaktan eğitimin Türkiye açısından yararları ise aşağıda maddeler halinde özetlenmektedir:

- Türkiye'nin her bölgesine ve değişik sosyo-ekonomik kesimlerine eğitim hizmetlerinin hızla ve düşük maliyette götürülmesini sağlayabilir.
- Uzaktan eğitim uygulamaları, geleneksel müfredatı zenginleştirir ve etkinliğini artırır.
- Eğitime, uzaktan eğitim yoluyla etkileşimin katılması eğitimin niteliğini yükseltir.
- Etkileşimli uzaktan eğitim uygulamaları, katılımı daha çekici kılarak öğrencilerin ilgisini yüksek tutmasını sağlar.
- Sadece bilgi aktarımına dayanan bir eğitim anlayışından, günümüzde geçerli olan araştırmacılık ve yaratıcılığa dayanan bir eğitim anlayışına geçilmesinde yardımcı olur.
- Uzaktan eğitim, sadece yurt içinde değil, Asya'daki Türk Cumhuriyetleri ve

diğer Türkçe konuşan gruplarla Avrupa'daki yurttaşlarımızın da ülkelerinden kopmadan eğitim uygulamalarına katılmaları olanaklı kılabilir (Emiroğlu ve Bal, 2003: 256).

Günlük yaşantımızı bile en derinden etkileyen teknolojik gelişmeler, eğitim-öğretim sistemini de en baştan değişikliğe sürüklemektedir. Bulduğumuz coğrafya, etnik yapı ve kültür zenginliği ile eğitim sisteminde sürekli uygulanan ve güncellenen politikalarından dolayı, mevcut eğitim sistemimiz sürekli ve hızlı bir biçimde değişikliğe uğramaktadır. Hızlı ve etkili bir değişime adapte olabilmek, güncellenerek devam edebilecek şekilde bilinçli, eğitim seviyesi yüksek ve bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayabilecek nesiller yetiştirmekle mümkün olmaktadır (Kaymaz, 2002: 19).

3.4. MİLLİ EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yeni kamu yönetiminin bir diğer aracı olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), amaç olarak kalitenin iyileştirilmesi üzerinde çalışır. Milli Eğitim Bakanlığı 2000'li yılların başında toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşmasından dolayı, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi" geliştirmiştir. Bakanlığın bu projesine göre, toplam kalite yönetiminin amacı şu şekildedir;

"Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında, çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru anlayıp değerlendirme, çalışanların sürekli eğitimi ile niteliklerini yükseltmeyi, böylece hizmet sunumunda kaliteyi arttırarak eğitim hizmetinden yaralananların memnuniyetini sağlamayı, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımını gerçekleştirmeyi ve karar almada veri kullanmayı hedefleyen TKY felsefesinin TKY Uygulama Yönergesi'ne göre Milli Eğitim sistemine yerleştirmektir" (MEB, TKY Yönergesi 1999).

Bakanlıkta toplam kalite yönetimi projesinin uygulanma amaçları ise aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Projenin birim açısından nedenleri (MEB, TKY Yönergesi, 1999); hizmet alanların memnun olmasını sağlamak, hizmet sunumunda güvenilir ve güncel olmak, Süreçleri rasyonel biçimde yapmak, hizmetin üretim sürecinde, hataları önceden saptayıp, hatasız üretimin yapılması, en az harcama ile en verimli sonucun alınması, kaynakları kullanırken amaca hizmet etmesi, verimli bir kurum kültürünün oluşturulması, her kademedeki kalite kurulu, kalite iyileştirme ekibi, kalite çemberleri

vasıtasıyla, sorunların yerinde çözülmesi, birimler arası koordinasyonun işlevsel olması şeklinde sıralanabilir.

Projenin birim çalışanları açısından nedenleri olarak (MEB, TKY Yönergesi 1999):

İş doyum seviyesini arttırmak, kararlar vermeye özendirmek, çalışanların başarılı olabilecekleri birimlerde çalıştırmak ve deneyimlerini geliştirmek, çalışanlar arasında iç müşteri anlayışını vurgulamak, çalışanlarda işbirliği ve güven odaklı anlayış oluşturmak, şeffaf değerlendirme sonucunda personelin kendilerini geliştirmelerini sağlamak sayılabilir.

Bakanlığın sisteminde toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaştırılmasının amaçları şu şekildedir (MEB, TKY Yönergesi 1999):

Eğitimin içinde yer alan bütün paydaşların süreci sahiplenmelerini sağlamak, eğitimde hizmet üretenlerin kendilerini yönetmelerine katkıda bulunmak için ihtiyaç duydukları araç-gereçlerin, yöntem ve tekniklerin tanımlarını yapmak, daha verimli bir eğitim hizmeti üretmek için eğitim sisteminde görev alanlara, bilgili ve tecrübeli kişilerden yardım alma fırsatı oluşturmak, eğitim sistemindeki bütün paydaşların eğitim sürecini geliştirmesine katkı vermesini sağlamak, eğitim sistemine dahil olan herkese başarı paylaşımında beklenti ve fırsatları belirlemek, eğitimde hizmet üretenler için kalite araçlarını kullanılabilir şekilde getirmek.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi" ile toplam kalite yönetimi ile ilgili temel ilkeler şu şekildedir (MEB, TKY Yönergesi 1999):

TKY uygulamalarında plan ve proje temelli çalışmalar gerçekleştirilir, eğitim hizmeti alanların memnuniyeti için önlemler alınır, TKY uygulamalarında her aşamada takım ruhuna büyük önem verilir, TKY uygulama süreçlerinde kaynakların etkili ve verimli kullanılması sağlanır, TKY uygulamaları hizmetlerin geliştirilmesi için hedeflere ulaşma düzeylerini sürekli ölçmeyi önemser, eğitim yönetimi çerçevesinde personel eğitimi sürekli bir şekilde sağlanır, personellerin tüm potansiyellerini kullanabilecekleri çalışma ortamı oluşturulur, eğitim kurumlarında kalitenin artırılması için bütün ekibin işbirliği içinde çalışmasının önemi kavratılır, gelişmek için değişimin gerekli olduğunun benimsetilmesi sağlanır, kurum ile ve bireyin amaçları arasında denge gözetilerek çalışanların iş doyumlarının yükseltilmesine önem verilir.

Küresel eğitim sisteminde ve Türkiye'deki eğitim sisteminde çağın gereksinimleri ve ihtiyaçlarına uygun olarak standartlar ortaya konulmakta ve bu durum da giderek yaygınlaşmakta ve gelişmektedir. Fakat bu duruma karşın eğitim sisteminin en büyük girdisinin insan olması, sisteme standartlar konulmasının önüne geçmektedir. Bunun yanında eğitim sisteminin içinde bulunan bireyin elde ettiği beceri ve bilgilerin nasıl bir getirisi olduğunun belirlenmesi ve ölçülmesi güç bir durum ortaya çıkarmaktadır (Türkmen, 2006: 39). Toplam kalite yönetimi projesinin uygulanmasından sonra yönetim kademesinde ve eğitim sisteminde, mevcut durumdan daha iyi ve verimli sonuçlar olması beklenmektedir (Güçlü ve Bahadır, 2006: 228).

Toplam Kalite Yönetiminde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinde aşağıdaki başlıklar önemli yer tutmaktadır (Şimşek 2000: 87):

- Öğrenci merkezli bir eğitim anlayışı,
- Program hazırlama sürecinde tüm paydaşların katılımının sağlanması,
- Değerlendirme ve ölçme yöntemlerinde modern tekniklerin kullanılması,
- Test tekniklerinin çeşitlendirilmesi,
- Uygulamalı eğitim ağırlıklı işleyiş,
- İç ve dış müşterilerin tatmin düzeylerinin artırılması,
- İstekli katılım yapacak grupların oluşturulması.

Eğitim sistemin en alt ve en küçük parçası okullarda, verilen hizmetin kalitesinin belirlenmesi ve ölçülmeye çalışılması, genel olarak başarının artmasına sebep olmaktadır. Okullarda kaliteli bir ortam oluşturmanın üç etkeni bulunmakta olup, bunlar kullanılacak donanım, uygulama ve insandır. En büyük girdi olan insan etkeni, için gerekli şartları sağlamadan donanım ve uygulama etkenlerinden söz edilmesi mümkün değildir (Peker, 1994: 67).

Eğitim kademelerinde ana kalite göstergelerini incelediğimizde karşımıza aşağıdaki başlıkların çıktığını görürüz. Bunlar: Öğretmen Faktörü, Öğrenci Faktörü, Fiziki Ortam ve Teknolojiler Faktörü, Yönetici Faktörü'dür (Ünal, 1999: 343-346). Bu sayılan faktörlerin istenilen seviyedeki karşılıkları eğitim sistemin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Günümüzde amaç okulların verdikleri ve hizmetlerinde başarılı olmaları ve verdikleri hizmetler ile başarılarını geliştirmeleri beklenmektedir. Bu şartların yerine

getirilmesi için okul personelinin (müdür, öğretmen vb.) içinde buldukları örgütü tanımaları ve güncel değişiklikleri takip ederek, gelişmeleri için katkıda bulunmaları gerekmektedir. Kalitenin artırılmasına yönelik çalışmalar 2000'li yılların başında bir heyecan ve verimlilik yaratmıştır. Günümüzde rutinleşmiş evraklar biçiminde yürütüldüğü için verimliliği düşmüştür. Toplam kalite yönetimine alternatif olarak stratejik plan çalışmaları günümüzde Milli Eğitim Kurumlarında her 4 yılı kapsayacak şekilde uygulanmaktadır.

3.5. MİLLİ EĞİTİMDE KATILIM

Yeni kamu yönetiminin alt başlıklarından olan katılımcı yönetim ve yönetişim ile halkın yönetilen olarak yönetimde aktif rol alması beklenmektedir. Katılımcı demokrasi halkın yönetime her aşamada katılımını öngörmektedir. Katılımcı yönetimde temel beklenti, kararların olabildiğince yurttaşlara en yakın düzeylerde alınması isteğidir. Bütün kurumlar bu durumu göz önüne almakta ve bu yönde adımlar atmaktadırlar.

Eğitim kurumları da değişimlerin toplumlara aktarıldığı temel kurumlar olarak bu değişimlerden etkilenmektedir. Çünkü, yeni kamu yönetiminde vatandaş ya da yönetilen odaklı bir anlayış hakim olduğu için okullar da müşteri olarak öğrencileri baz alarak onları merkeze almaktadır. Öğrenci merkezli bir eğitim sistemi öğrencilerin istek ve ihtiyacını önemsemekte ve öğrenci ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Demokrasi bütün toplumlar için ihtiyaç olduğuna göre bunun kazandırılması okullar kanalıyla olmaktadır.

Katılımcı demokrasinin hedefi; en yerel düzeydeki yönetim kademelerine insanların iştiraklerini sağlamaktır. Yönetim kavramını okul yönetimi olarak düşündüğümüzde tüm paydaşların yönetime katılması, fikir düşünce ve öneri sunabilmeleri önem arz etmektedir. Günümüzde birçok ülke demokrasi ile yönetildiği için toplumda demokrasi kültürünü yaygınlaştırmanın en kolay ve etkili yolu şüphesiz okul uygulamalarıdır. Özellikle eğitim sisteminin öğrenci merkezli yaklaşımlarla bir süreç çerçevesinde işlerlik kazanması okulda demokrasi eğitimini ve bu alandaki uygulamaları daha da önemli kılmaktadır.

Demokrasi, bir yaşam biçimidir. Kişilerin demokrasiyi yaşayabilmeleri için

demokratik değerlerle donatılmaları ve demokratik yönetimlerle yönetilmeleri gerekir. Demokrasi meşru, aranan ve istenen bir yönetim sistemi olarak dünyada çok yaygın kabul görmektedir. Dünya genelinde demokrasinin ilgi görmesi, onun gittikçe yükselen bir değerler sistemi olduğunu göstermesi açısından önemlidir (Kıncal ve Uygun, 2006: 30).

Demokrasi eşitlik, adalet, özgürlük, aklın egemenliği, insana saygı kavramlarını içermektedir. Bütün gelişmiş ülkelerde bir sosyal/siyasal paradigma haline gelen demokrasi, inşa edici bir alan olarak kurumsal eğitim ile karşılıklı etkileşim içine girmiştir. “Demokrasi eğitimi” ile “demokratik eğitim” arasında fark olmasına karşın bu iki kavram arasında sıkı bir ilişki vardır (Kıncal ve Uygun, 2006: 31).

Demokratik dönüşümlerin yaşanabilmesi için, demokrasinin temel unsurlarının toplumun kültürel birikimiyle örtüşmesi ve bunun yanında kişilerin demokratik anlayışın temel ilkelerini özümsemiş olması gerekir. Bu değerler toplumun her alanında yaşandığı zaman anlam kazanır. Bunun için toplumda demokrasi kültürünün ve demokratik değerlerin gelişme göstermesi önem arz etmektedir. Toplum içinde demokrasi anlayışının gelişmesi için gerekli bir takım şartlar şunlardır.

- Demokratik yönetimin işleyişi ve kurallarının rasyonel olması gerekmektedir. Rasyonelliğin seçilmesi ile bireye saygı geliştirilebilir ve herkes için geçerli doğru istikamet yapılandırılabilir.
- Demokratik yönetimde en önemli yol gösterici bilimdir. Güncel bir çerçevede son gelişmelere kapalı yönetimler, çağdaş yönetim seviyesine erişemezler.
- Demokratik yönetim uygulamaları evrensel insan hakları ve hukuk kurallarına uygun biçimde işletilmelidir (Gömleksiz ve Curo, 2011: 62).

Bilgi toplumunun kişileri araştırmaya yönlendirme, problem çözme, yenilikçi ve eleştirel düşünme becerileriyle donanımlı kılmanın yanı sıra demokratik değerlere ve ilkelere yönelik olumlu yaklaşım da geliştirmiş olmaları beklenir. Bu bahsedilen becerilere sahip kişilere günümüzde her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü günümüz şartlarında değişim ve dönüşüm dinamik bir çerçeve kapsamında geçmişe göre daha ivmeli ve fazladır. Arzu edilen yurttaşlar ancak demokrasinin gerçek anlamda özümsemiş toplumlarda yetişebilmektedir.

Demokrasi kültürü okuldan önce ailede başlayan bir süreçtir. Bireyin demokratik bir kişiliğe sahip olmasında aile temel bir yapı teşkil eder. Bu yapı kişinin doğumundan

ölümüne kadar devam eden bir süreçtir. Aile içerisindeki ilişki ağı, aile bireylerinin iletişimleri, ailenin sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyi gibi faktörler çocukların tutum ve değerlerinin gelişmesinde son derece etkili bir rol oynamaktadır. Çocuğun aile şemsiyesi altında geçirdiği yaşantılar, okulda kazanılan davranışların temelini oluşturmaktadır. Aile kişilik oluşumunda birinci ve en önemli basamağı oluşturur. Aile ne kadar demokrat özelliğe sahipse yetişen çocuklarda istenilen demokratik kişilik gelişimi o oranda artmaktadır. Okullar, çocuklar için formal öğrenme ortamlarının gerçekleştiği, davranışların şekillendiği ve bu davranışların niteliğinin belirlenebildiği eğitim-öğretim ortamlarıdır. Demokratik bir kimlik kazanma, aile ve okul ortamının birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyici olduğunda mümkün olabilir. Aile ve okulun sıkı işbirliği, demokratik davranışların kazanılmasında ve demokratik toplum bilincinin temellerinin sağlam atılmasına olanak sağlayacaktır. Böylece demokrasinin devamlılığı güvence altına alınmış olacaktır.

Bu noktada velilerin rolü, aile ortamında demokrasi kültürünün yerleşmesini sağlayarak çocukta demokrasi bilincinin oluşmasına fırsat vermektir. Okula başlamadan aile ortamında demokrasi ve katılım kültürüyle yetişen çocuklar okul meclislerine daha aktif ve bilinçli olarak katılacaklardır. Çocuklar aile ortamında rol model olarak öğrendikleri için demokrasi kültürü bakımından velilerin iyi birer model olmaları çocukların demokrasiyi küçük yaşlarda benimsemelerini sağlayacaktır. Öğrenmeye en açık olunan dönemlerin çocuk yaşları olduğu göz önüne alındığında demokrasinin ailede içselleştirilmesinin önemi daha da artmaktadır.

Demokrasi Eğitimi, Türk Milli Eğitim Sisteminde de kabul edilen temel ilkelerden biri olmuştur. Bu ilke ile kanuna dayandırılarak okullar tarafından demokrasi eğitiminin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Demokratik eğitimi, demokrasideki ilke ve kurullarla, insan hakları kavramının hem teorik hem de uygulamalı olarak öğretildiği eğitim biçimi olarak tanımlayabiliriz. Okullarda ve okul haricindeki eğitim kurumları da demokratik bir eğitimin varlığı bu eğitimler sırasında demokrasi eğitiminin verilmesini kolaylaştırır. Bu şekilde eğitim süreci boyunca demokratik eğitim ile demokrasi eğitimi aynı anda öğretilir. Demokratik yapıya sahip olmayan bir eğitim sistemi anlayışında demokrasi eğitimi uygulamalarından bahsedilemez.

Özellikle, gelişmekte olan ülkeler için, çocukların aile içinde olumsuz demokratik tavır ve eylemleri öğrenip eğitim sistemine dahil olması okullara daha büyük görev ve ödevler yüklemektedir. Demokratik bir toplum için birincil koşul demokratik benliğe sahip kişilerin olmasıdır. Demokratik benliğe sahip kişilerin yetiştirilmesi de

demokratik değerleri içselleştirmiş bir toplumla mümkün olmaktadır. Bu yönüyle demokrasi kültüründe toplum ve demokratik kişilik son derece önemlidir. Yönetim ve yaşam felsefesi olarak demokrasiyi kabul etmiş ülkelerde eğitim yapıları, kendisinden beklenen demokratik toplum yapısının oluşumunu yerine getirmekle sorumludur. Demokrasiyi özümsemiş ülkelerde devlet, insan hakları ile temel özgürlükleri vatandaşlarına öğreterek farkındalık yaratır. Öncelikle insanlar hakları konusunda bilgilendirilmelidir. İnsan olarak haklarını bilmeyenler bu haklarını kullanma şansı bulamazlar. İnsanların haklarını bilmeleri öncelikle ailede başlayıp daha sonra okulda demokrasi ve insan hakları eğitimiyle sağlanabilir (Gözütok, 1998: 56-57).

Vatandaşlık eğitimi, bir yurttaş gözüyle çocukların ve gençlerin görevlerine ve rollerine tam olarak hazır olmalarını sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler sürecidir. Vatandaşlık, demokrasi ve insan hakları eğitimlerinde öğrencilerin hakları ve sorumlulukları konusunda bilinçlendirilmesi hedeflenmektedir. Bilgi boyutundan başlanarak öğrenci düzeyi ve sınıfına göre öncelikle kuramsal çerçeve aktarılır. Beceri boyutu uygulamalı olup bu eğitimlerde temel beceriler kazandırılmaya çalışılır. Tutum (duyuşsal) boyutta ise bu eğitimlerin neden gerekli olduğuna dair öğrencilerde duygu, fikir ve inançların kazanılması beklenir. Etkili ve arzulanan öğrenmenin olabilmesi için duyuşsal olarak öğrencinin güdülenmesi son derece önemlidir. Çünkü öğreneceği bilgi veya becerinin “ne işine yarayacağını bilmek” kişiyi yüksek seviyede motive etmektedir. Etkili bir vatandaşlık eğitimi için sadece bilgi boyutunu öne çıkararak bilgi üzerine eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunmak doğru değildir. Hak, sorumluluk, demokratik değerlerin kazandırılması hedeflenmektedir. Vatandaşlık eğitiminin verimli olmasını etkileyen faktörler ise; aile ve okulda verilen eğitimin tutarlılığı, okul kültürü, öğretmen yaklaşımı, diğer alanlardan faydalanma ve İnsan Hakları ve Vatandaşlık dersinin etkili bir şekilde uygulanmasıdır (Memişoğlu, 2014: 1569)

Vatandaşlık eğitimi noktasında müfredatın ders içi ve ders dışı etkinliklerle zenginleştirilmesi ve uygulamalarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler sınıf içinde olacağı gibi (konu uzmanının sınıfa davet edilerek öğrencilerle fikirlerini paylaşması ve tartışması gibi), sınıf dışı faaliyet olarak da (konuyla ilgili gerekli yerlere gezi düzenlenmesi) yapılabilir. Yöntem olarak ise; soru-yanıt, beyin fırtınası, panel, örnek olay inceleme, drama, sorun çözme, altı şapkalı düşünme yöntemi, araştırma-inceleme yapma yöntemleri kullanılabilir (Memişoğlu, 2014: 1569).

Okullarda mevcut eğitim ortamları, demokrasinin niteliğinin gelişimi ve becerilerin kazandırılması bakımından oldukça önemlidir. Demokrasiyi bir yaşam tarzı

olarak benimseyen toplumların, aynı bakış açısını eğitim kurumlarında da uygulaması gerekmektedir. Eğitim programları öğrencinin ilgi, ihtiyaç ve seviyesine göre hazırlanmalıdır. Aksi durumda başarı ve öğrenme söz konusu olmamaktadır. Bu kapsamda, demokratik bir toplum oluşturulmak hedefleniyorsa, başta eğitici ve öğretmenlerin demokratik ortamı yaşamaları ve davranışlarıyla öğrencilerine model olmaları gerekmektedir.

Ülke yönetiminin demokratikleşmesi ile eğitimin demokratikleşmesi arasında da doğrusal bir orantı vardır. Eğitimin demokratikleşmesi ise, demokratik okullarla gerçekleşebilecek bir olgudur. Demokratik okul, her şeyden evvel demokratik değer ve kültürünü özümsemiş yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların bir arada bulunması ile hedeflenen öğretimi gerçekleştirebilir. Demokratik tutum ve davranışlar, günlük yaşamda pratiği yapılarak benimsenebilir. Gerek “demokrasi eğitimi”nin, gerekse “demokratik eğitim”in pratiği yapılarak bir yaşam biçimi haline alabilmesi için, Millî Eğitim Bakanlığı ve TBMM arasında 13 Ocak 2004’te imza altına alınan bir protokolle pilot okullarda “Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi” dar bir çerçevede uygulamaya başlanmıştır. 2003-2004 öğretim yılında ise ülke genelinde 81 ilde toplamda 300 okulda pilot uygulaması yapılan proje, 2004-2005 eğitim-öğretim yılından itibaren tüm kademedeki Millî Eğitim Bakanlığı okullarında uygulamaya konmuştur (Kuş ve Hamza, 2017: 506).

“Demokrasi Eğitimi” ve uygulamalı olarak okullarda çerçevesi çizilen “Okul Öğrenci Meclisi Projesi”, öğrencilere demokratik değer ve ilkeleri bizzat yaşayarak öğrenme fırsatı sunduğundan eğitim sistemimiz için oldukça önemli ve değerli bir proje olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca uygulanmakta olan söz konusu proje ile demokrasinin kapsadığı değer-davranış, beceri ve yetenekleri öğrencilerin yararlanabileceği eğitim alanlarının bulunması, eğitimin her kademesinde öğrencilerin çoğunluğunun proje çalışmalarına farklı seviyelerde katılım imkanı bulması bakımından da önemli bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca MEB-TBMM ile işbirliği kapsamında seçilen öğrencilerin temsil sıfatı ile meclis ortamında çalışmalara katılması öğrencilerde demokratik tutumları geliştirmede çok önemli destek sağlamaktadır (Gömleksiz ve Curo, 2011: 64).

Proje kapsamında tüm temel öğretim (İlkokul ve Ortaokul) ve ortaöğretim (Lise) kurumlarında okuldaki öğrencilerinin destekleriyle seçilen öğrencilerden kurulan “Okul

Öğrenci Meclisi”, okul öğrenci meclisleri başkanlarının seçtiği “İl Öğrenci Meclisi” ve il öğrenci meclisi başkanlarının oluşumu ile “Türkiye Öğrenci Meclisi” meydana getirme sürecine girilmiştir. Bu çerçevede Türkiye Öğrenci Meclisi’nin, her 23 Nisan Ulusal Egemenlik Haftası’nda Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin Genel Kurul Salonu’nda toplanması kararlaştırılmıştır. Tüm öğrenci meclislerinin aldığı kararlar, okul, il yönetimi ve Millî Eğitim Bakanlığı ile TBMM’ye tavsiye niteliğindedir (<http://ttkb.meb.gov.tr>, 2019).

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan “Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri” Yönergesine göre (2004) projenin amacı şu şekilde belirtilmektedir (madde 5):

“Cumhuriyetimizin demokrasi ile güçlenmesi; öğrencilerimizde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, hoşgörü ve çoğulculuk bilincinin geliştirilmesi, kendi kültürünü özümsemiş, millî ve manevî değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesillerin yetiştirilmesi; öğrencilere seçme, seçilme ve oy kullanma kültürünün kazandırılması; katılımcı olma, iletişim kurabilme, demokratik liderliği benimseyebilme ve kamuoyu oluşturabilme becerilerinin kazandırılması amaçlanmaktadır”.

Amaçta görüldüğü gibi öğrencilere demokrasi kültürünün kazandırılması hedeflenmektedir. Bir sistemdeki paydaşların yönetime katılması yeni kamu yönetimi anlayışının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. Bu gereklilik günümüzde katılımcı demokrasi uygulamaları ile hayata geçirilmektedir. Geleceğin söz sahibi olacak öğrencilerin katılımcı demokrasi ilkeleri çerçevesinde okullarda pratik uygulamaları da kapsayacak şekilde eğitilmeleri demokrasi kültürünün yerleşmesi açısından son derece önem arz etmektedir.

Bu amaçlar kapsamında okul meclislerinin seçimi ve oluşumu yönergenin 26. maddesine göre şu şekilde belirlenmiştir: “Okul öğrenci meclisi, her şubenin kendi içinden seçeceği bir temsilcinin katılımından meydana gelir. Birleştirilmiş sınıflarda birinci sınıflar hariç bütün öğrenciler meclis üyesi olarak kabul edilir. Okul öğrenci meclisi başkanlık divanı seçimi, okuldaki seçmen öğrencilerin oylarıyla yapılır. Başkanlık divanına yalnız okul öğrenci meclisine seçilmiş sınıf temsilcileri aday olabilir. Seçimler, hazırlanacak listeler üzerinden bu Yönergenin 31'inci maddesine göre yapılır. Okullar, okul öğrenci meclisleriyle ilgili iş ve işlemleri ekim ayı içinde tamamlayacak şekilde planlar ve uygularlar”.

Projenin hedefinde de bahsedildiği üzere, öğrencilerin henüz okul yıllarında demokratik tutumları kazanmış ve içine sindirmiş vatandaşlar olarak büyümeleri amaç edinilmiştir. Çünkü demokrasi kavramı, sadece bilişsel öğrenmeyi kapsayan bir kavram

değildir. Demokrasi, bilişsel öğelerin yanında birtakım duyuşsal özellikleri de içermektedir.

“Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri” Yönergesine göre (2004) projenin Uygulama İlkeleri şu şekilde açıklanmıştır (madde 6):

Demokrasi ve Okul Meclisleri uygulaması sürecinde dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır:

- a) İnsan hak ve hürriyetlerinin vazgeçilmezliği ile devredilemezliğini, ülkesinin ve milletinin bölünmez bütünlüğünü temel kabul etme,
- b) Bireysel, toplumsal, insanî değerlere gereken önemi verme,
- c) Başkalarının hak ve hürriyetleri noktasında saygı duyma ve insanlara karşı eşit yaklaşma,
- d) Bireysel farklılıkların ve ortak hukuk kurallarının neden gerekli olduğunu anlama,
- e) Toplumsal gelişmelere karşı duyarlı olma, barışçıl çözümler sunma,
- f) Kendi kültürünü tanıma, benimseme; farklı kültürleri tanıyıp onlara hoşgörülü yaklaşabilme,
- g) Eşitlik ilkesine değer verme ve eşitlik ilkesini uygulama,
- h) Demokratik ilkeleri özümseme ve yaşadığı durumlarda uygulama,
- i) Kişisel sorumluluk bilincine inanma, devamlı olarak gelişime temel ilke olarak değer verme,
- j) Her türlü ön yargı ve ayrımcılık yaklaşımlarından arınma.

Projenin ilkelerine baktığımızda uygulamanın sadece okullarda değil nihai hedef olarak demokrasinin toplumsal anlamda benimsenmesini kapsadığını görürüz. Bu ilkelerle donatılmış öğrenciler demokrasiyi benimsemiş, amaç ve ilkelerini özümsemiş yurttaşlar olarak demokrasi kültürünün en iyi temsilcileri olacaklardır.

Bu amaç ve ilkeler ışığında “Türkiye Öğrenci Meclisinin” almış olduğu kararlara tekrara düşmeden bakacak olursak;

13 Mayıs 2016 Tarihli 13. Dönem Türkiye Öğrenci Meclisi Üyeleri Kararlarından Önemli Olanları

- Ulusal kültürümüzün korunması, değerlerimizin gençlere aktarılması ve toplumun her kademesinde bunların yaşatılması adına tüm kurum ve kuruluşların gerekli tedbirleri alması,

- Türkiye Öğrenci Meclisi'nin daha aktif hale getirilerek demokrasi kültürünün toplumun bütün kurumlarınca benimsenerek demokrat bir anlayışın hakim kılınması için özgüvenli, iradesi sağlam, kendini her ortam ve şartta ifade edebilen milli ve evrensel değerleri içselleştirmiş, sağlam karakterli bireylerin yetiştirilmesi,
- Okullarda fiziki şartların düzenlenerek öğrencilerin bilim, sanat ve spor alanlarında yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına imkân sağlayacak merkezlerin çoğaltılması konusunda gerekli tedbirlerin alınması,
- Milli eğitim politikalarının sık sık değişmesi gelecek kaygısına neden olduğundan sistemli ve kalıcı eğitim politikalarının üretilmesi ve bu bağlamda sınav sisteminin öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkaracak nitelikte düzenlenmesi,
- Çocuk yaşta evliliklerin ve çocuk istismarının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması,
- Öğrencilerin ders dışı ve sosyal etkinliklere katılımını özendirici düzenlemelerin yapılması,
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlanmasında okul-aile-öğrenci-çevre birlikteliğini güçlendirici tedbirlerin alınması.

04 Mayıs 2017 Tarihli 14. Dönem Türkiye Öğrenci Meclisi Üyeleri Kararlarından Öne Çıkan Maddeler

- Öğrencilerin kariyer planlamalarını doğru ve isabetli yapabilmeleri konusunda okulların rehberlik servisinin daha verimli çalışması konusunda gerekli tedbirlerin alınması,
- Kadınların hiçbir ayrımcılığa uğramadan, hiçbir şekilde aşağılanmadan toplum içerisinde hak ettikleri yeri almaları için herkesin bu konuda duyarlı davranarak üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi,
- Öğrencilerin akademik motivasyonlarını artırmak için öğrencilere yönelik ders dışı sosyal etkinliklerin düzenlenmesi,
- Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması ve sınav sisteminde yapılacak değişiklikler ile üst öğrenime geçişte haksız rekabetin önlenmesi,
- Demokrasi kültürünün toplumlarda yerleşmesi ve bu kültürün içselleştirilmesi için farklılıklara saygı duyan, özgüven sahibi milli ve evrensel değerleri içselleştirmiş, sağlam karakterli bireylerin yetiştirilmesi.

03 Mayıs 2018 Tarihli 15. Dönem Türkiye Öğrenci Meclisi Üyeleri Kararlarından Önceki Yıllara Göre Yeni Olanları

- Eğitim sistemi kapsamında örgün ve yaygın eğitim kurumlarında uygulanan öğretim programlarının değerler eğitimi kapsayacak şekilde düzenlenmesi,
- Toplumun temel yapı taşı olan ailenin korunması, çocuk yaşta evliliklerin ve çocuk istismarının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması.
- Okullarda sportif etkinliklere daha fazla yer verilerek öğrencilerin ders dışı etkinliklere katılımını özendirici düzenlemelerin yapılması,
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlanmasında okul-aile-öğrenci-çevre birlikteliğini güçlendirici tedbirlerin alınması ve okul-üniversite işbirliğine önem verilmesi,
- Eğitimle ilgili kararlarda tüm paydaşların görüş ve önerilerinin dikkate alınmasına yönelik bir sistemin oluşturulması ve bu bağlamda Türkiye Öğrenci Meclisi'nin daha işlevsel ve aktif hale getirilmesi.

Bu proje ile öğrencilerin “demokratik yurttaşlık eğitimi” amaçlanmıştır. Demokratik yurttaşlık eğitimi, “öğrencilerin, gençlerin ve yetişkinlerin topluluğun karar süreçlerine etkin ve sorumlu bir biçimde katılmalarına yardımcı olmak; insan hakları ve temel özgürlükler, farklı grupların eşitliği ve hukukun üstünlüğü gibi temel değerlerin bilincine varılmasına ve bu değerlerin sahiplenilmesine dayalı olan demokratik kültürü geliştirmek amacıyla tasarlanmış olan çok sayıda ve değişik uygulama ve etkinlikler bütünüdür”. Demokratik yurttaşlık eğitimi ile siyasal, sosyal ve kültürel yönden demokrasinin bireylerin yaşamlarında etkinleştirilmesi ve bu yolla demokrasinin güçlenmesi hedeflenmiştir.

Türkiye’de Demokratik yurttaşlık eğitimi, “Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi” ile sınırlı değildir. Daha önceki yıllarda başlayarak farklı uygulamalar içinde demokratik yurttaşlık eğitimine yer verilmiştir. Bu uygulamalar, bugün “öğrenci kulüpleri” olarak adlandırılan “eğitsel kol çalışmaları”, “onur kurulları” ve “öğrenci kurulları”dır. Tüm bu organizasyonlarla öğrencilerin demokratik yurttaşlık eğitimi, bilişsel bilgilerin yanı sıra, uygulama ile pekiştirilmeye çalışılmaktadır (Kıncal ve Uygun, 2006: 34).

Projenin okullarda nasıl uygulanacağına ilişkin talimatlar, “*Öğrenci Meclisleri Seçimi Usulü ve Esasları*” ile “*Öğrenci Meclisleri İç Tüzüğü*” (2004) ve daha sonraki

aylarda “*Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi*” (8.9.2004-135) hazırlanarak okullara gönderilmiştir. Yönergelerdeki kural ve ilkelere göre proje okullar tarafından uygulanmaya çalışılmıştır. İlk defa uygulamanın içinde olan okullar, daha önce pilot uygulaması yapılmış okulların örneklerinden istifade ederek yönerge ile uyumlu seçim kaidelerini yerine getirmeye gayret göstermişlerdir.

Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi’nde her öğrenci “seçmen”, her şube “seçim bölgesi”, her okul da “seçim çevresi” olarak tanımlanmıştır. Yönergede belirtilen esaslar beş bölümde ele alınmıştır. Bu esaslar yönergede kapsam, dayanak ve tanımlar; demokrasi eğitimi ve okul meclislerinin amacı ve ilkeleri; seçim, tanıtım serbestliği ve süresi, sandık kurulunun oluşumu, çalışmaları, görev ve yetkileri; okul, il ve Türkiye Öğrenci Meclisi’nin oluşumu; öğrenci meclislerinin çalışmaları ve komisyonlar şeklinde ayrıntılı açıklanmıştır. Yönergeye göre bu meclislerin oluşturulmasında aday olma, sandık kurulunu oluşturma, propaganda yapma, oy sayımı ve dökümünü tutanaklara bağlama gibi seçim süreçleri ile seçim yapıldıktan sonra meclis başkanlık divanı, meclis çalışma komisyonları oluşturma vb. çalışmalar doğrudan öğrenciler aracılığıyla yapılacaktır. Okul yönetimleri ve öğretmenlere düşen görev ise, okuldaki seçim ve sandık kurullarının oluşturulmasını sağlama, seçim takviminin belirlenmesi ve seçim süreci boyunca öğrencilere sürece yönelik yol gösterme olarak sayılabilir.

Son üç yıllık *Türkiye Öğrenci Meclisi* kararlarına baktığımızda çoğunluğu tekrar edilen kararlar olmakla birlikte toplumun ve öğrencilerin istek ve ihtiyaçlarına göre kararların şekillendiğini de görürüz. Örnek verecek olursak; 2018 yılı kararında bahsedilen eğitim sistemi kapsamında örgün ve yaygın eğitim kurumlarında uygulanan öğretim programlarının değerler eğitimi kapsayacak şekilde düzenlenmesi kararı yaygın eğitimi öne çıkarmakta ve eğitim kademelerinde değerler eğitime dikkati çekmektedir. Öte yandan eğitimde “2023 Vizyon Belgesi” planı kapsamında değerler eğitimi kültür aktarımının bir bileşeni olarak ele alınmıştır. Bu da gösteriyor ki; Türkiye Öğrenci Meclisi’nde alınan karar 2023 Vizyon Belgesi’nde yerini almış ve öğrenci meclisi bu vizyon belgesine katkıda bulunmuştur. Alınan bir diğer karar olan “Öğrencilerin ders dışı ve sosyal etkinliklere katılımını özendirici düzenlemelerin yapılması” ile sosyal etkinliklerin çeşitlendirilmesi ve katılımın artırılması hedeflenmektedir. Bu hedefte yine Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2023 hedeflerinde yer verdiği ve kurulacak olan Tasarım ve Beceri Atölyeleri ile öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunacaktır.

Bu başlığı okul meclisleri çerçevesinde özetleyecek olursak; yönetim anlayışlarındaki değişimler kamu kurum ve kuruluşlarına yansımaktadır. Yönetim yaklaşımında görünen değişimler tepeden aşağı doğru alt birimlerde de değişikliklere neden olmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş sürecinde kurum olarak eğitim kademeleri de bu sürece ayak uydurabilmek için adımlar atmışlardır. “Okul Meclisleri Projesi” yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde eğitim kurumlarında atılan en önemli adımdır. Öğrencilerin meclis aracılığı ile yönetim süreçlerine aktif bir şekilde katılımı amaçlanmaktadır.



SONUÇ

Bu çalışma, geleneksel kamu yönetimi, yeni kamu yönetimi ve yeni kamu yönetiminin Milli Eğitim sistemine yansımaları ana başlıklarında ele alınmıştır. Geleneksel kamu yönetimi incelenmiş ve kamu yönetimindeki değişimin sebepleri açıklanmıştır. Değişimin sonucu olarak geleneksel ve yeni kamu yönetimlerinde halktan ve yöneticilerden beklenen roller açıklanmıştır. Yeni kamu yönetimindeki araçların yönetim birimlerini nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Bu değişimler sonucu eğitim kurumlarında uygulamaya başlanan “özelleştirme, performans uygulamaları, e-devlet, toplam kalite yönetimi ve katılım” yeni kamu yönetim anlayışının eğitim sistemindeki yansıması olarak incelenmiştir.

Küreselleşme ile birlikte kamu yönetimi anlayışı da değişime uğramış ve halkın daha fazla katılımı yönünde gelişme göstermiştir. Geleneksel modelde yönetilen halk; yeni kamu yönetimi ile yönetimde söz sahibi olan ve yönlendiren bir konuma kavuşmuştur. Yeni kamu yönetimi anlayışı da vatandaş merkezli ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli olarak kendini yenilemektedir. Geline nokta halkın ihtiyaç ve beklentilerine yönelik, halkı merkeze alan adımlar atılmaktadır. Günümüzde halka dayatılan bir yönetim anlayışı yerine halkın ihtiyaçlarını ön planda tutan yaklaşımlar benimsenmektedir. Yeni kamu yönetimi, değişen ihtiyaçlar doğrultusunda alt başlıklara ayrılabilir. Bu alt başlıklardan özelleştirme; kamu kurumlarında özel sektör uygulamalarına yer vererek kalite ve rekabetin artırılması ve devletin yüklerinden arındırılması gerektiğini savunur. Performans yönetimi; kurumdaki iş görenlere daha fazla iş ve hizmet üretimi için sistemli bir yapının oluşturulması gerektiğini belirtir. Toplam kalite yönetimi; kaliteli üretim için bütün örgüt çalışanlarının sisteme dahil olmasını en az hata ile üretim yapılmasını hedefler. E-devlet uygulamaları; kamu kurum ve kuruluşlarının dijital ortamdaki yazılımlarının halka açılmasını ifade eder. Bilgi çağında en kısa yoldan bilgiye erişim hedeflenir. Bir diğer başlık, yönetimde halkın rolünü açıklayan katılımdır. Katılımcı yönetimde temel beklenti, kararların olabildiğince yurttaşlara en yakın düzeylerde alınması isteğidir. Bütün kurumlar bu durumu göz önüne almakta ve bu yönde adımlar atmaktadırlar.

Demokratik ortamlarda açık tartışmalar yaşanmakta, toplumdaki bireyler arasında uzlaşma kültürü egemen olmaktadır. Bu egemen kültür de toplumsal hayatta kendini göstermelidir. Demokrasi düşüncesinde, farklılıklar toplumsal yapılar bakımından birer zenginlik vesilesi olarak görünür. Demokrasi ve uzlaşma kültürünün gelişebilmesi için; toplumdaki kişilerin süreçlere aktif katılımlarının sağlanması, kişilerarası iletişim ağının sağlıklı şekilde gelişmesi, bunun sonucu olarak farklılıklara saygının olduğu bir toplumsal yapının oluşması gerekmektedir. Bütün bu sayılanlar toplumdaki demokratik anlayış düşüncesinin yerleşmesine ve demokratik yönetim anlayışının bir yaşam biçimi haline gelmesine katkıda bulunmaktadır.

Kamu yönetimi politikaları günümüz bilgi ve iletişim çağında halkın ihtiyaçlarına cevap veren bir nitelikte olmalıdır. Yaşanan bu değişimler bütün kurum ve kuruluşları etkilemektedir. Eğitim kurumları da değişimlerin toplumlara aktarıldığı temel kurumlar olarak bu değişimlerden etkilenmektedir. Özelleştirme ile bakanlığın yükü hafifletilmek istenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığında kalitenin artırılmasına yönelik olarak özel sektör uygulamalarından da yararlanılmaktadır. Özel sektör talepleri eğitim kurumlarında dikkate alınmaktadır. Performans yönetimi çalışan memurları daha çok destekleyerek üretime katkı sunmayı hedeflemektedir. Çalışanların iş doyumunu ve motivasyonu performans yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların verimliliğini artırmak için “Öğretmenlik Meslek Kanunu” çıkarma çalışmaları devam etmektedir. Toplam kalite yönetimi, bir kurumdaki herkesin sürecin içinde olmasını ve sürece katkı sunmasını amaçlamaktadır. Yeni kamu yönetiminde vatandaş ya da yönetilen odaklı bir anlayış hakim olduğu için okullar da “hizmet alan” olarak öğrencileri baz alarak onları merkeze yerleştirmektedir. Öğrenci merkezli bir eğitim sistemi öğrencilerin istek ve ihtiyacını önemsemekte ve öğrenci ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Bu ihtiyaçlardan biri de öğrencilerin ilk basamak olarak okul yönetimine katıldığı “Öğrenci Meclisleri” projesi ile uygulanmaktadır. Ayrıca eğitim kurumları değişimlerin topluma aktarılması noktasında önemli görevler üstlenmektedirler. Gelişen teknoloji ile birlikte MEB teknolojik alt yapısını sürekli güncellemektedir. E-devlet uygulamaları olarak, mebbis ve e-okul sistemleri en çok kullanılan alt yapılar olarak büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Biz bu çalışmayla kamu yönetimindeki değişimin yönüne ve kamu yönetiminde vatandaş ve yöneticilerin rolleri ile eğitim birimlerinin yaşanan bu değişime yeni kamu yönetimi çerçevesinde ve okul meclisleri başlığı altında sunduğu katkılara değinmiş olsak da, bu değişimin yeni kamu yönetimi için çok önemli olmasından dolayı yeni kamu yönetiminin farklı alanlarında yapılacak çalışmalarla desteklenmesi kamu yönetimine büyük katkılar sağlayacaktır. Kamu yönetiminde halkın ve yöneticilerin mevcut ve istenilen rolleri üzerine yapılacak bir uygulama çalışması da yararlı olacaktır. Milli Eğitimde bu yeni kamu yönetimi araçlarının kullanım memnuniyet anketi yapılabilir.

Bu tez sonunda varılan sonuç; değişim dinamik bir süreç olduğu için yönetim anlayışları da değişimlerden etkilenmektedir. Klasik kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek için dönüşümlere uğramıştır. Bu dönüşüm yeni kamu yönetimi yaklaşımını doğurmuştur. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı da kendi içinde ortaya çıkan fikir ve ihtiyaçlara göre yeni eklemelere ve gelişmelere maruz kalmaktadır. Bu hususta yeni kamu yönetimi bir dizi araçlar yoluyla değişimlere ayak uydurmaktadır. Bu araçlar; özelleştirme, performans odaklı yönetim, e-devlet, toplam kalite yönetimi ve katılımdır. Yeni kamu yönetiminin bu araçlarının tüm kurumlarda olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde de yeni uygulamalarla sürekli geliştirilmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Neticede diyebiliriz ki, yeni kamu yönetiminin araçları 2000’li yıllardan itibaren Milli Eğitim Bakanlığı’nda yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

KAYNAKÇA

- AKSOY, Ş. (2012), “Yeni Sağ ve Devletin Değişimi”, B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman (Editörler), Türkiye’de Kamu Yönetimi, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- AKTAN, C. C. (1995). Optimal devlet: “Kamu Ekonomisinin ve Yönetiminin Yeniden Yapılanması Ve Küçülmesine Yönelik Öneriler”, İstanbul: TUSİAD Yayınları.
- AL, H. (2002), Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi, Bilimadamı Yayınları, Ankara.
- ARDANIÇ, B. “Modern Yönetim İlkeleri: Karar Verme”, Modern Yönetim Semineri, Ders Notları, Türk – İş Yay No: 144, 1982
- ARDIÇ, K. (2004), “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, Kamu Yönetimi, (Ed.) Abdullah Yılmaz ve Mustafa Ökmen, Gazi Kitabevi, KAHRAMAN, H.B., KEYMAN, E.F. ve SARIBAY, A.Y. (1999), Katılımcı Demokrasi, Kamusal Alan ve Yerel Yönetim, Demokrasi Kitaplığı, İstanbul.
- ATEŞOĞLU, N. ve ÖZKAN, E. (2010), Otoriter Kamu Yönetimi Anlayışında Vatandaş Odaklı Anlayışa Geçiş Mümkün mü? , Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, S. 51-60.
- AYKAÇ, B. (1997). Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler, YÖK Matbaası, Ankara.
- AYKAÇ, B. (2012), “Türkiye’de Kamu Yönetimi Eğitiminin Gelişimi”, B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman (Editörler), Türkiye’de Kamu Yönetimi, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- BALCI A. (2008), “E-devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar”, A. Balcı, A. Nohutçu, N. Kemal Öztürk, B. Coşkun. (Editörler), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- BALCI, A. ve NOHUTÇU, A. (2008), “Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi”, A. Balcı, A. Nohutçu, N. Kemal Öztürk, B. Coşkun. (Editörler), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- BARBER, B. (1995), Güçlü Demokrasi (Çev. Mehmet Beşikçi), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- BAŞKAYA, F. (1998), Akıntıya Karşı Yazılar, Öteki Yayınları, Ankara.
- BAYRAKTAR, G. (2012), “Yeni Sağ Düşüncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman (Editörler), Türkiye’de Kamu Yönetimi, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- BENER, E. (2002), Bürokratlar, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BOLAT, T. (2000), Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BOZKURT, Ö., TURGAY, E. ve SERİYE, S. (2008), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

- CANMAN, D. (1978), “Türkiye’de Kalkınma Gereklere Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, Amme İdaresi Dergisi, C: 11, S: 3.
- COŞKUN, S. (2003), “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Derl.), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin, Ankara, s. 39-55.
- ÇAKIL, R. Z. (2006), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi - İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇAKMAK, B. (2005), “Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatminin Genel İş Tatminine Katkısı:Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı” Başkent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- ÇELEBİ, N., BABAOĞLAN, E., SELÇUK, G., ve PEKER, S. (2018). Performans değerlendirme formuna ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(2), 211-233.
- ÇELİKTEN, M., ve ÖZKAN, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *International Journal of Society Researches*, 8(15), 806-824.
- ÇEVİKBAŞ, R. (2012). Yeni kamu yönetimi anlayışı ve Türkiye uygulamaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 9-32.
- ÇUKURÇAYIR, M.A. (2003), Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ÇUKURÇAYIR, M.A. ve SİPAHİ, E. B. (2003), “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, Sayıştay Dergisi, Sayı 50-51, Temmuz –Eylül.
- DE MARCHİ, B., RAVETZ, J.R., “Participatory Approaches to Environmental Policy” <http://www.clivespash.org/eve/prb10-edu.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2014).
- DEMİR, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sendikal Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi.
- Doğan, M. (2012). İşletme Ekonomisi
- Demirel, D. (2006). Küresel ekseninde devletin yeni kimliği: etkin devlet. *Sayıştay Dergisi*, 60, 105-128.
- DÖKMEN, Ü. (1999), Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, 10. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DRAFT, Richard L. Management, 3th Edition, The Drydan Press, Orlando, 1994.
- DURAN, B. (2003), “Siyasette Değişen Parametreler”, Sivil Toplum, Yıl 1, Sayı 4.
- DURGUN, Ş. (2012), “Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Siyaset”, B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman (Editörler), Türkiye’de Kamu Yönetimi, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- DURSUN, D. (2010) , “Siyaset Bilimi”, Beta Yayınları, İstanbul.
- EMİROĞLU, İ. Ve Bal, M. (2003), “Uzaktan Eğitim Ve Uygulamaları”, Bilgi Teknolojileri Kongresi 01-04 Mayıs 2003, Bilgitek, Denizli.

- EMRE, C. (2002), “Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Mülki İdare Amirliğinin Geleceği”, İyi Yönetim Arayışında Türkiye’de Mülki İdarenin Geleceği, Cahit Emre (Ed.), TİAV, Ankara.
- EREN, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EREN, V , KILIÇ, S . (2015). Yerel Hizmetlerde Özelleştirmeye Alternatif Bir Yöntem Olarak Rekabet Yaklaşımı. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi , 61 (3) , 73-101 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ausbf/issue/3216/44772>
- EREN, V. (2008), “Devletin Yapısında Ve İşlevlerinde Değişim”, Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi, (Editörler: Mehmet Özel, Veysel Eren), 1. Baskı, Çizgi Yayınevi, Konya.
- ERYILMAZ, B. (1992), Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme, İşaret Yayınları, İstanbul.
- ERYILMAZ, B. (2004), “Kamu Yönetiminde Değişim”, II. Kamu Yönetimi Forumu, 7-8 Ekim, Hacettepe Üniversitesi İİBF, Ankara.
- ERYILMAZ, B. (2012), Kamu Yönetimi, Umuttepe Yayınları, 5. Baskı, Kocaeli.
- GENÇ, Neval (2010), Türk İdare Dergisi, Mart 2010, Sayı: 466.
- GENÇ, S. Z. ve Kalafat, T. (2008). Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları İle Empatik Becerilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 211-222.
- GIDDENS, A. (2001), Üçüncü Yol ve Eleştirileri, (Çev. Nihad Şad) Phoenix Yayınevi.
- GÖKÇE, O; Göküş, M; Kutlu, Ö. ve Şahin, A. (2004). Kamu Yönetimi Ders Notları, Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.
- GÖKÇE, O., ve ŞAHİN, A. (2004). YÖNETİMDE ROL KAVRAMI ve YÖNETSEL ROLLER. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- GÖKÇE, O., ve TURAN, E. (2008). Kamu Yönetiminin Dönüşümü Ve Dönüşümün Temel Unsurları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 175-200.
- GÖMLEKSİZ, M. N., ve Cüro, E. (2011). Demokratik Yurttaşlık Eğitimi Bağlamında Okul Öğrenci Meclisleri. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 40(1).
- GÖZÜTOK, F. D.(1998). Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi Projesi. IV. Eğitim Bilimleri Kongresi, Eskişehir
- GRİFFİN, Ricy W. Management, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996
- GÜÇLÜ, N , GÜLBAHAR, B . (2010). Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi , 0 (13) , 226-239
- GÜLER, B. A. (1996) , Yeni sağ ve Devletin Değişimi, TODAİ Yayınları, Takav Matbaası, Ankara.
- GÜLSOY, R. G. (2007), İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin

- Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜMÜŞTEKİN, G. ve EMET, C. (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, S: 17.
- GÜNEY, S. ve NURMAKHAMATULY, A., “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan Ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10 Sayı 18, Aralık, 2007, ss.62-86.
- HALİS, M. (2004), Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar, Roma Yayınları, Ankara.
- HALİS, M. ve TEKİNKUŞ M. (2008), “Kamuda Performans Yönetimi”, A. Balcı, A. Nohutçu, N. Kemal Öztürk, B. Coşkun. (Editörler), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- HANÇERLİOĞLU, O. (1996), Toplumbilim Sözlüğü, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, s. 92 – 93’den aktaran GÖKÇE, O , ŞAHİN, A . (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3 (6), 133-156. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/susead/issue/28437/302923>
- İLTER, C. (2004), “Uzaktan Eğitim Ve Endüstriyel Teknoloji Eğitimi”, Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi III 7-9 Ekim 2004, Bildiriler Bilgitek 2004 Denizli, Ekin Yayınevi, Denizli.
- KAHRAMAN, H.B., KEYMAN, E.F. ve SARIBAY, A.Y. (1999), Katılımcı Demokrasi, Kamusal Alan ve Yerel Yönetim, Demokrasi Kitaplığı, İstanbul.
- KAHYAOĞLU, B. ve KARATAŞ S., (2018), “Milli Eğitim Bakanlığının Özel Okullara Teşvik Yardımına İlişkin Mevcut Durum Analizi”, Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 16, Ekim 2018, 597-598.
- KARAOSMANOĞLU, A. (2002), Türkiye’de Yeniden Yapılanma ile İlgili Sorunlar, Türkiye Bilimler Akademisi, Ankara.
- KAYMAZ, F. N. (2002), Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- KINCAL, R. ve UYGUN, S. (2006), “Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 171, S. 31-41.
- KINCAL, R. Y.(2002), Vatandaşlık Bilgisi. Ankara: Mikro Yayınları.
- KINGİR, S. (2006), Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- KOÇAK, S., ve ARSLAN, S. Y. (2018). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüş ve önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 602-620.
- KONAN, N., ve YILMAZ, S. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(219), 137-160.
- KONGAR, E. (2012), “Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme”, B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman (Editörler), Türkiye’de Kamu Yönetimi, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- KÖSE, S. vd., (2003), “Bilgisayar Destekli Öğretim Kavram Yanılgıları Ve Öğrenci Tutumları Üzerine Etkisi”, Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi II01-04 Mayıs 2003, Bildiriler Bilgitek 2003 Denizli, Horoz Medya Gazetecilik Ve Matbaacılık Ltd. Şti. Denizli.
- KRYWKOW, J. HARE, M., “Participatory Process Management” <http://doc.utwente.nl/61133/1/Krywkow08participatory-2.pdf> (Erişim Tarihi:17.05.2014).
- KURTBAŞ, İ. (2017). Bir Klasik Elitizm Eleştirisi Ve Yeni Bir Elitizm Modeli Önerisi:“Güçlü Demokratik Elitizm Modeli”. *Electronic Turkish Studies*, 12(3).
- KUŞ, Z. ve YAKAR, H. (2017), “Türkiye’de Demokrasi Eğitimi Alanında Yapılan Araştırmalarda Eğilim: Bir İçerik Analizi Çalışması”, *AJESI*, 7(3), 486-513.
- MEB (2004). Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Kitapçığı. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- MEB (2011), Millî Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği
- MEB (1999), Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi, Tebliğler Dergisi: KASIM 1999/2506.
- MEB (2006). Millî Eğitim Şuraları, Ankara, TTKB Yayınları.
- MEB (2004). Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi Yönergesi. <http://www.okulmeclisleri.meb.gov.tr> (Tebliğler Dergisi, 08.09.2004-135).
- MEB** (2018), “Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği” (Taslak)
- MEMİŞOĞLU, H. (2014). Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Vatandaşlık Eğitimi. *Electronic Turkish Studies*, 9(5).
- NARTGÜN, Ş., ve KALAY, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).
- O’LEARY, R., GERARD , C. ve BINGHAM , “ L.B. Introduction to the Symposium on Collaborative Public Management”, http://glenn.osu.edu/faculty/brown/home/Public%20Management/PM%20Readings/OLear_y_Rosemary.pdf (Erişim Tarihi:10.05.2014).
- ORTAYLI, İ. (1994), “Tanzimat Devri ve Sonrası İdari Teşkilat”, Osmanlı Devleti ve

- Medeniyeti Tarihi, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, IRCICA Yayınları, C: 1, İstanbul.
- ORTAYLI, İ. (2008), İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı, Timaş Yayınları, 26. Baskı, İstanbul.
- ÖCAL, D. Sektör İncelemesi (Eğitim), (1998) T.C. Ulaştırma Bakanlığı Tuena Sektör Görüşmeleri Eğitim Çalışma Belgesi, Aralık, Ankara, <http://www.inovasyon.org/pdr7Egitim.pdf>, E.T: 05.08.2019
- ÖZDEMİR, M. (2014), Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Ve Uygulama Teknik (1. Baskı). Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÖZDEMİR, M., ve BOZKURT, S. (2015). Eğitim ve okul yöneticilerinin yeni-kamu işletmeciliği anlayışına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42(42), 317-334.
- ÖZER, M. A. (2006), “Kamu Yönetiminde Kimlik Bunalımı Üzerine Değerlendirmeler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 61.
- ÖZER, M. A. (2012), “Kamu Sektöründe Rekabetçi Anlayışın Teorik Temelleri”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 47 (1): 1-30.
- PATEMAN, C. (2012), Participatory democracy revisited. *Perspectives on Politics*, 10(1), 7-19. doi:<http://dx.doi.org/10.1017/S1537592711004877>, Erişim Tarihi:15.05.2014.
- PEKER, O., (1994), Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi* Sayı:27.
- POLATOĞLU, A. (1988), “Türk Kamu Örgütlerinin Ast ve Üst Arasında İletişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C: 21, S: 2.
- SARGUT, S. (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- SARIBAY, A. Y. (2005), “Hangi Demokrasi?”, *Sivil Toplum*, 3 (9), Ocak – Mart.
- SAYGILIOĞLU, N. ve ARI S. (2003), *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- SEZER, Ö. (2008), “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8.
- SONGUR, M. (1995), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yay., Ankara.
- ŞAHİN, E. (2007), Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- ŞAHİN, İ. (2011). Türkiye eğitim sisteminde değişim. *Eğitim Bilim Toplum*, 5(20), 30-55.
- ŞİMŞEK, H. (2007), Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. (2000), Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- TEKEŞ, A. M. (2010), Öğretmenlerin Sendikalardan Beklentileri (İstanbul Örneği).

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- TOKTAŞ, İ. (2010), “Kritik (Eleştirel) Düşünme”, www.ankad.org/userfiles/file/kad_becerileriyeni.pdf, Erişim Tarihi: 12.11.2013.
- TORTOP, N. vd., (1999), Yönetim Bilimi, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Yargı yay., Ankara.
- TOSUN, G. E. (2003), Birleştirici Demokrasi Devlet-Sivil Toplum İlişkinin Yeniden Yapılandırılması için Bir Analiz Aracı Olabilir mi? “Sivil Toplum ve Demokrasi”, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- TÜRKMEN, Ö. (2006), İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- UÇKAN, Ö. (2003), E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye, Literatür Yayınları, İstanbul.
- UĞUR, A. (1999), “Yerel Siyaset ve Demokrasi / Çoğulculuk / Sivil Toplum”, Sivil Toplum İçin Kent, Yerel Siyaset ve Demokrasi Seminerleri (Der: Dünya Yerel Yönetimler Akademisi -WALD), WALD Yayınları, İstanbul.
- UZUN, E. (2008), Demokrasi Retoriği: VIII. Cumhurbaşkanı Turgut Özal’ın Konuşmalarında Demokrasi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÜNAL, S. (1999), "Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Öğeleri ve Uygulamalarda Karşılaşılan Engeller". Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları. Yıl 5, Sayı. 19 (Yaz). Ss.341-351.
- ÜSTEL, F. (1999), Yurttaşlık ve Demokrasi, Dost Yayınları, Ankara.
- YATKIN, A. (2004), Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YILDIRIM, H. (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık, CÜ. İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, S. 99-115.
- YILDIRIM, M. (2009a). Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 380-397.
- YILDIRIM, M. (2010), Kamu Yönetiminde Takdir Yetkisi: Geleneksel Ve Yeni Kamu Yönetimi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C:7,Sayı:2,Erişim:<http://www.jhumansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/1320/621>, (Erişim Tarihi:10.11.2014).
- YILMAZ, O. (2001), Kamu Yönetimi Reformu, DPT Yayınları, Ankara.
- YÜKSEL, F. (2004), “Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı”, Kamu Yönetimi, (Ed.) Abdullah Yılmaz ve Mustafa Ökmen, Gazi Kitabevi, Ankara.

<http://www.canaktan.org/politika/e-devlet/kavram.htm>, (Erişim Tarihi: 05.08.2019).

<http://www.kamudanhaber.net/guncel/bu-yil-acilan-ozel-okul-sayisi-aciklandi-h380235.html>,
(Erişim Tarihi: 22.09.2019).

<http://www.milliyet.com.tr/gundem/temel-liselerde-sona-yaklasiliyor-2713810>, (Erişim Tarihi:
07.08.2019).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm>, (Erişim Tarihi: 25.08.2019).

<http://www2.tbmm.gov.tr/d22/7/7-6779c.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.08.2019).

<https://aol.meb.gov.tr/www/okulumuz/icerik/1>, (Erişim Tarihi: 05.08.2019).

https://www.academia.edu/5031646/E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0MDE_%C3%96ZELLE%C5%9ET%C4%B0RME_TARTI%C5%9EMALARI_KAVRAMSAL_B%C4%B0R_ANAL%C4%B0Z_DISCUSSIONS_ON_PRIVATIZATION_IN_EDUCATION_A_CONCEPTUAL_ANALYSIS, (Erişim Tarihi: 15.08.2019).

<https://www.ogretmenlericin.com/meb/meb-personel/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-yonetmelik-taslagi-27522.html>, (Erişim Tarihi: 23.08.2019).

<https://www.ogretmenlersitesi.com/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-yonetmeligi/46715/>, (Erişim Tarihi: 19.08.2019).

Millî Eğitim Bakanlığı
Tebliğler Dergisi : EYLÜL 2004/2564
Ek ve Değişiklikler:
1) EYLÜL 2006/258 8 TD

EK 1- DEMOKRASİ EĞİTİMİ VE OKUL MECLİSLERİ YÖNERGESİ BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim ve orta öğretim kurumlarında Okul Öğrenci Meclislerinin kuruluş ve işleyişine ilişkin usûl ve esasları belirlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönerge, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında, okul, il ve Türkiye öğrenci meclisinin seçim usûl ve esaslarını, meclislerin iş ve işleyişleriyle ilgili işlemleri kapsar.

Dayanak

Madde- 3 Bu Yönerge, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, “BM Çocuk Hakları Sözleşmesi” ile “Çocuk Haklarının Kullanılmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi” ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı ile Millî Eğitim Bakanlığı arasında yapılan “Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi” protokolüne dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Yönergede geçen;

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Okul/Kurum: Her tür ve derecedeki resmî ve özel öğretim kurumlarını,
- d) Meclis: Okul öğrenci meclisleri, il öğrenci meclisi ve Türkiye öğrenci meclisini,
- e) Başkan: Öğrenci Meclisi Başkanlarını,
- f) Başkanlık Divanı: Öğrenci Meclisleri Başkanlık Divanını,
- g) Öğretim Yılı: Ders yılının başladığı günden, bir sonraki ders yılının başladığı güne kadar geçen süreyi,
- h) Genel Kurul: Öğrenci Meclisleri Genel Kurullarını,
- ı) Komisyon: Öğrenci meclislerinin çalışmalarına yardımcı olmak üzere kurulmuş olan komisyonları,
- j) Birleşim: Öğrenci meclisleri genel kurulunun belli bir günde yapılan toplantısını,
- k) Oturum: Bir birleşimin ara ile bölümlenebilen kısımlarından her birini,
- l) Salt Çoğunluk: Oylamada üye sayısının yarıdan fazlası ile sağlanan çoğunluğu,
- m) Seçmen: İlköğretim 2-8. sınıflar ile orta öğretim kurumlarına devam eden her öğrenciyi,
- n) Seçim Bölgesi: İlköğretim ve orta öğretim kurumlarındaki şubeler ile birleştirilmiş sınıfları,
- o) Seçim Çevresi: Her tür ve derecedeki ilköğretim ve orta öğretim kurumlarını,
- p) Şube Temsilcisi: Okul öğrenci meclisi için şubelerden seçilen temsilciyi,
- r) Okul Öğrenci Meclisi: Şube temsilcilerinden oluşan öğrenci meclisini,
- s) İlçe Temsilcisi: İlçedeki okul meclis başkanlarının kendi aralarında seçecekleri temsilcileri,
- t) İl Öğrenci Meclisi: İldeki ilçe temsilcilerinden oluşan öğrenci meclisini,
- u) Türkiye Öğrenci Meclisi: İl öğrenci meclisi başkanlarından oluşan öğrenci meclisini ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclislerinin Amacı ve İlkeleri

Projenin Amacı

Madde 5- Cumhuriyetimizin demokrasi ile güçlendirilmesi; öğrencilerimizde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, hoş görü ve çoğulculuk bilincinin geliştirilmesi, kendi kültürünü özümsemiş, millî ve manevî değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesillerin yetiştirilmesi; öğrencilere seçme, seçilme ve oy kullanma kültürünün kazandırılması; katılımcı olma, iletişim kurabilme, demokratik liderliği benimseyebilme ve kamuoyu oluşturabilme becerilerinin kazandırılması amaçlanmaktadır.

Uygulama İlkeleri

Madde 6- Demokrasi ve Okul Meclisleri uygulamasında aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulur:

- İnsan hak ve hürriyetlerinin vazgeçilmezliğini ve devredilemezliğini, ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğünü temel kabul etme,
- Bireysel, toplumsal, insanî değerlere önem verme,
- Başkalarının hak ve hürriyetlerine saygı duyma, insanlara eşit ve adil davranma,
- Bireysel farklılıkları ve ortak hukuk kurallarının gerekliliğini kabul etme,
- Toplumsal gelişmelere duyarlı olma, barış içerisinde çözümler üretme,
- Kendi kültürünü bilme, benimseme; farklı kültürleri tanıma ve onlara hoşgörü ile yaklaşma,
- Eşitlik ilkesine önem verme ve uygulama,
- Demokratik ilkeleri benimseme ve içerisinde bulunduğu ortamlarda uygulama,
- Kişisel sorumluluğun önemine inanma, kişinin sürekli gelişimini ana ilke olarak kabul etme,
- Her türlü ön yargı ve ayrımcılıktan uzak bir anlayış geliştirme.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Seçim, Tanıtım Serbestliği ve Süresi

Sandık Kurulunun Oluşumu, Çalışmaları, Görev ve Yetkileri

Seçim

Madde 7- Seçimler, gizli, serbest, eşit, tek dereceli ve genel oy esaslarına göre yapılır. Oyların sayımı, dökümü ve tutanaklara bağlanması açık olarak gerçekleştirilir.

Bölge milletvekilleri yapılacak seçimlerde gözlemci olarak yer alabilirler.

Tanıtım Serbestliği ve Süresi

Madde 8- Tanıtım; oy kullanma gününden beş gün öncesinin sabahında başlar ve oy kullanma gününden önceki gün saat 17.00' de sona erer.

Okul Seçim Kurulları, adayların istekleri üzerine okulun ve halkın huzurunu bozmamak şartıyla düzenleyeceği programa göre tanıtım yapılmasına izin verebilir.

Okul yönetimi, seçim süresince yapılacak tanıtım çalışmalarına rehberlik eder ve denetim sürecini işletir.

Tanıtım amacıyla hazırlanan; afiş ve duvar ilânları, flamalar ve benzerleri, okul seçim kurullarınca gösterilen yerlere asılır.

Adaylar, el ilânı ve her türlü basılı malzemeyi dağıtabilirler. Ancak oy verme gününden bir gün önce saat 17.00' den sonra her türlü tanıtım faaliyeti yasaktır.

Tanıtım, devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü bozucu, kişilik haklarını zedeleyici, insan haklarına aykırı olamaz.

Herhangi bir siyasî parti, sendika, dernek, vakıf veya siyasî faaliyet gösteren örgütün isim, bayrak, flama, afiş,

amblem ve benzeri simgeleri kullanılamaz. Adaylar, tanıtım döneminde hediye ve promosyon dağıtamaz.

Tanıtım ile ilgili yasalara uymayanlar, iki kez uyarılmalarına rağmen uymamaya devam ederlerse Okul Seçim Kurulu tarafından seçilme haklarından mahrum bırakılır.

Okul Seçim Kurulunun Oluşumu

Madde 9- Her seçim çevresinde bir Okul Seçim Kurulu oluşturulur. Okul Seçim Kurulu; öğretmenler kurulunca seçilen bir öğretmenin başkanlığında öğrencilerden seçilen iki asıl, iki yedek üyeden oluşur. Bu kurul okuldaki seçim işlerini yürütür.

Sandık Kurulunun Oluşumu

Madde 10- Okul seçim kurulu, şube sayısını göz önünde bulundurarak birden fazla Sandık Kurulunun oluşturulmasına karar verebilir.

Sandık Kurulu veya Kurulları; öğretmenler kurulunca seçilen bir öğretmenin rehberliğinde, öğrenci kurulu veya okul onur genel kurulunda seçilen üç asıl, üç yedek öğrenciden oluşur. Bu öğrencilerden yaşça en büyük olanı sandık kurulu başkanı görevini yürütür. Okul öğrenci meclisi başkanlığına aday olan öğrencilerin gösterecekleri birer öğrenci, gözlemci olarak sandık başında bulunabilir.

Okul Seçim Kurulunun Görev ve Yetkileri

Madde 11- Okul Seçim Kurulunun başlıca görev ve yetkileri şunlardır:

- Okul seçim çevresi içinde seçimin düzenli bir şekilde yürütülmesi için gereken tedbirleri almak ve seçim işlerini denetlemek.
- Oy sandıklarını kurmak ve diğer seçim araç gerecini sağlamak.
- Sandık Kurullarının oluşumuna, işlemlerine ve kararlarına karşı yapılan itirazları inceleyerek karara bağlamak.
- Sandık kurulu başkanlıklarınca, seçim işlerinin yürütülmesinde tereddüde düşülen konuları açıklığa kavuşturmak.
- Sandık kurullarından gelen tutanakları birleştirerek okul seçim bölgesi için bir tutanak düzenlemek.
- Seçim çevresindeki seçim takvimini belirlemek.
- Verilen diğer görevleri yapmak.

Sandık Kurulunun Görev ve Yetkileri

Madde 12- Sandık Kurullarının başlıca görev ve yetkileri şunlardır:

- Sandık alanında, sandığın konulacağı yeri belirlemek.
- Sandık alanı içinde oy kullanma işleminin düzenli olması için gereken tedbirleri almak ve oy kullanma işlerini yürütmek.
- Oy kullanma işlemi hakkında ileri sürülecek itirazları incelemek, karara bağlamak ve tutanağa kaydetmek.
- Tutanaktaki kararlara karşı yapılan itirazları derhal okul seçim kuruluna göndermek.
- Sandığa atılmış olan oy pusulalarını saymak, dökümlerini ve sonuçlarını tutanağa geçirmek, bunları seçim işlerine ait diğer evrak ile birlikte zamanında okul seçim kuruluna teslim etmek.
- Verilen diğer görevleri yapmak.

Ant İçme

Madde 13- Seçim ve sandık kurulu başkanı ve üyeleri, görevlerine başlamadan önce kurul önünde birer birer aşağıdaki metni okuyarak ant içerler.

“Hiçbir tesir altında kalmaksızın, hiç kimseden korkmadan, insan haklarını korumanın en yüksek değer olduğuna inanarak, seçim sonuçlarının tam ve doğru olarak belirlenmesi için görevimi dosdoğru yapacağıma namusum ve şerefim üzerine ant içerim.”

Kurulda Çoğunluğun Sağlanması

Madde 14- Kurul asıl üyeleriyle toplanır. Sandık başında oy kullanma işlemi başlamadan önce veya oy kullanma sırasında Okul Seçim Kurulu veya Sandık Kuruluna dahil üyelere biri veya birkaçı görevine gelmezse yedek üyeler çağrılır. Bunun mümkün olmaması hâlinde Okul Seçim Kurulu Başkanı boş kalan üyelikleri uygun gördüğü

kişilerle doldurur.

Oy Kullanma Yeri

Madde 15- Kapalı oy kullanma yeri; gözetlenmeyecek ve seçmenin oyunu rahatlıkla kullanabileceği şekil ve nitelikte olmalıdır. Aday listeleri kapalı oy kullanma yerinde asılı durur. Sandıklar seçmenin oyunu kolaylıkla, serbestçe ve gizli şekilde kullanabileceği mekânlara konur. Okul yönetimince mahallî imkânlarla sağlanan malzemeler sandık yerine kullanılabilir.

Sandığın Mühürlenmesi

Madde 16- Sandık Kurulu Başkanı, oy kullanma işlemine başlanmadan önce, sandığın boş olduğunu hazır bulunan üyelerin önünde tespit ederek sandığı kapatır, mühürler ve üyelerle birlikte yaptığı işlemleri tutanağa kaydeder. Bu işlem için okuldan sağlanan mühür kullanılabilir.

Oy Kullanma Hakkı ve Düzeni

Madde 17- Okula devam eden her öğrenci oy kullanma hakkına sahiptir. Seçmenler birden fazla oy kullanamazlar. Engelli öğrencilerin oy kullanması için okul yönetimi gerekli tedbirleri alır.

Hiçbir seçmene sandık başında müdahale, telkin veya tavsiyede bulunulamaz ve oyunu kullanan seçmen sandık başında kalmaz.

Kimlik Tespiti

Madde 18- Sandık seçmen listesinde yazılı seçmenin kimliği, nüfus cüzdanı veya öğrenci kimliği ile belirlenir.

Oy Kullanma Süresi

Madde 19- Oy kullanma işlemi, saat 09.00' dan 16.00' ya kadar olan zaman içerisinde yapılır. Ancak saat 16.00' ya geldiği hâlde sandık başında oylarını kullanmak üzere bekleyen seçmenler, Başkan tarafından sayıldıktan sonra sıra ile oylarını kullanırlar. İkili öğretim yapan okullarda şube temsilcileri seçimini her devre ayrı ayrı yapar.

Seçmenlerin tamamı oylarını kullanmışsa sürenin bitimi beklenmeden oyların sayımı işlemine başlanabilir.

Oy Kullanmadan Önceki İşler

Madde 20- Sandık Kurulu önüne gelen seçmen, kimlik belgesini vererek kimliğini ispat eder. Başkan, seçmenin adını seçmen listesinde bulur ve kimlik kontrolünü yapar. Adayların isimlerinin bulunduğu birleşik oy pusulasını veya sandık kurulunca mühürlenmiş boş kağıtları vererek kapalı oy verme yerinde seçmenin oy kullanmasını sağlar.

Oyların Kullanılma Şekli

Madde 21- Seçmen, oy pusulası ile birlikte kendisine verilen “**Evet**” mührü ile kapalı oy kullanma yerine girer. Oyunu, “**Evet**” mührünü tercih ettiği kişiye ait özel daire içine basmak veya sandık kurulu başkanı tarafından kendisine verilen mühürlenmiş boş kâğıda, seçmek istediği adayın adını yazmak suretiyle kullanır.

Geçerli Oyların Belirlenmesi

Madde 22- Bir seçim bölgesinde seçime katılan adayların almış olduğu geçerli oyların toplamı, o seçim bölgesinin geçerli oylarıdır. Bir sandıkta mükerrer oy kullanıldığının tespiti hâlinde fazla kullanılan oylar tesadüfi yöntemle seçilerek iptal edilir.

Seçim bölgesinde geçerli oyların en fazlasını alan aday, şube temsilcisi olarak okul öğrenci meclisi üyeliğine seçilmiş olur. Oyların eşit olması durumunda, seçim kurulu tarafından kur'a çekimi yapılır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Okul, İl ve Türkiye Öğrenci Meclislerinin Oluşumu

Aday Olma ve Üyeliğin Düşmesi

Madde 23- Şubedeki her öğrenci “şube temsilciliği” için aday olabilir

Disiplin cezası alan veya cezası okul disiplin kurulu kararı ile silinmemiş öğrenciler aday olamaz.

Seçim Zamanı ve Seçim Sonuçlarına İtiraz

Madde 24- Seçim takviminin ilânını takip eden ilk hafta içerisinde şube temsilcileri seçilir ve ilân edilir. Seçim sonuçlarına itirazlar, seçim sonuçlarının ilânını takip eden ilk iş günü içinde yapılır ve Okul Seçim Kurulu tarafından en geç üç gün içinde sonuçlandırılır, ilân edilir. Okul seçim kurulunun verdiği kararlar kesindir.

Şube Temsilcilerinin Seçimi

Madde 25- Şube temsilciliği seçimleri sınıf/şube rehber öğretmeni gözetiminde şubelerde, öğrenciler arasından öğrencilerin oylarıyla seçilir. Seçim gizli oy açık tasnif usûlüne göre aynı gün gerçekleşir. Eşitlik durumunda kur'a çekilir. Şube temsilcilerinde boşalma olması durumunda, en çok oyu alan ikinci aday şube temsilcisi olarak görevlendirilir. Şube temsilcileri aynı zamanda sınıf başkanlığı görevini de yürütebilir.

Okul Öğrenci Meclisi'nin Oluşumu

Madde 26- Madde 26- Okul öğrenci meclisi, her şubenin kendi içinden seçeceği bir temsilcinin katılımından meydana gelir. Birleştirilmiş sınıflarda birinci sınıflar hariç bütün öğrenciler meclis üyesi olarak kabul edilir. Okul öğrenci meclisi başkanlık divanı seçimi, okuldaki seçmen öğrencilerin oylarıyla yapılır. Başkanlık divanına yalnız okul öğrenci meclisine seçilmiş sınıf temsilcileri aday olabilir. Seçimler, hazırlanacak listeler üzerinden bu Yönergenin 31'inci maddesine göre yapılır. Okullar, okul öğrenci meclisleriyle ilgili iş ve işlemleri ekim ayı içinde tamamlayacak şekilde planlar ve uygularlar.

İl Öğrenci Meclisinin Oluşumu

Madde 27- İl Öğrenci Meclisi, ildeki ilçe temsilcilerinden oluşur. Büyük şehir statüsündeki illerde her ilçe, en fazla oy alan üç; diğer illerde merkez ilçe dahil her ilçede en fazla oy alan beş okul meclisi başkanı ile temsil edilirler. İlçe temsilcileri seçiminin hangi yöntemle yapılacağına ilçe millî eğitim müdürü karar verir.

İlçelerde bulunan okul öğrenci meclisi başkanları kasım ayının birinci haftasında kendi aralarından il öğrenci meclisi üyelerini (ilçe temsilcilerini) seçerler.

İlçe temsilciliği adaylarına beşer dakika kendilerini tanıtmaları için konuşma hakkı verilir. Bu seçim, ilçe Millî Eğitim Müdürlüğünün belirleyeceği yerde ilçe Millî Eğitim Müdürü veya görevlendireceği şube müdürü gözetiminde yapılır.

Seçime yapılacak itirazları, geçici başkanlık görevini yürüten ilçe Millî Eğitim Müdürü veya görevlendireceği şube müdürü değerlendirir ve verdiği kararlar kesindir.

Seçim Sonuçlarının İlânı

Madde 28- Okul öğrenci meclisi ile il öğrenci meclisi üyelerinin isimleri okul müdürlüğü ve millî eğitim müdürlüğünce üç gün süreyle ilân edilir.

Türkiye öğrenci meclisi üyelerinin isimleri TBMM televizyonu tarafından duyurulur. Ayrıca Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Millî Eğitim Bakanlığı internet sitelerinde yayımlanır.

Türkiye Öğrenci Meclisinin Oluşumu

Madde 29- Türkiye öğrenci meclisi, il öğrenci meclisi başkanlarından oluşur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Öğrenci Meclislerinin Çalışmaları ve Komisyonlar

İlk Toplantı ve Ant İçme

Madde 30- Okul öğrenci meclisi, il öğrenci meclisi ve Türkiye öğrenci meclisi üyeleri meclislerinin ilk birleşimlerinde aşağıdaki şekilde ant içerler:

“Meclis çalışmalarına etkin ve verimli bir şekilde katılacağıma, Meclis tarafından verilen görevleri en iyi şekilde yerine getireceğime, demokrasi kültürünü okulda ve toplumda yaşatacağıma, millî ve manevî değerler ile insan hak ve özgürlüklerine saygı duyacağıma, Atatürk’ün gösterdiği çağdaş ve demokratik hedeflere ulaşmak için azimle çalışacağıma ant içerim.”

Bu törenleri isteyen öğrenciler ile velileri de izleyebilir.

Başkanlık Divanının Oluşumu ve Görev Süresi

Madde 31- Seçimlerden önce okullarda okul müdürü, illerde Millî Eğitim Müdürü ve Türkiye Büyük Millet Meclisinde TBMM Başkanı veya görevlendirecekleri bir Başkan Vekili başkanlığında üyeler arasından geçici divan oluşturulur. Bu divan seçim sonuçlarına yapılacak itirazları da değerlendirir ve karar verir.

Okul Öğrenci Meclisi başkanlık divanı ekim ayı içinde, il öğrenci meclisi başkanlık divanı kasım veya aralık ayı içinde, Türkiye öğrenci meclisi başkanlık divanı da ilk oturumlarında teşekkül ettirilir. Her öğretim yılı için bir başkanlık divanı seçimi yapılır. Başkanlık divanına seçilenler yenisi seçilene kadar görevlerini yürütürler.

Başkanlık Divanı; bir başkan, iki başkan vekili ile en az iki, en fazla dört kâtip üyeden oluşur.

Başkanlık Divanı seçiminde, her başkan adayı adaylığını, diğer Divan üyesi adaylarıyla birlikte liste hâlinde, toplantının açılmasından itibaren seçim aşamasına gelinip listelerin verilmesi süresinin dolduğunun ilân edileceği zamana kadar Başkanlığa bildirir. Bir listede herhangi bir görevle ilgili olarak adına yer verilen kimse, diğer bir aday listesinde yer alamaz. Seçim aşamasında öncelikle tüm aday listeleri okunur. Seçim, okunan bu listeler üzerinden gizli oy, açık tasnif usûlüyle yapılır. Üyeler yalnızca bir liste için oy kullanabilir. Her liste için, listede ismi bulunan bir üyeye listesini tanıtmak üzere beş dakika süreyle söz verilir. Bu süre geçici başkanlık divanının kararıyla, bütün adaylar için eşit olmak şartıyla 15 dakikaya kadar çıkartılabilir. En fazla oyu alan listedeki isimler, Başkanlık Divanına seçilmiş sayılır. Oyların eşit olması durumunda kur’a çekilir.

Türkiye Öğrenci Meclisi Başkanlık Divanı seçimi geçici divanın önergesiyle, Genel Kurulca onaylanan usûlle yapılır.

Meclis Başkanı herhangi bir nedenle görevini temsil edemeyecek olursa başkan vekili başkanlığı yürütür.

Başkanlık Divanı, bir başkan, bir başkanvekili ve iki kâtip üyeden oluşur.

Toplantı ve Karar Yeter Sayısı

Madde 32- Okul öğrenci meclisi iki ayda bir, il öğrenci meclisi her yarıyıldan en az bir defa, Türkiye öğrenci meclisi Millî Egemenlik Haftasında toplanır. Bayram günleri ile belirli gün ve haftalara ilişkin konularda meclis özel gündemle toplanabilir.

Meclis, üye tam sayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla karar alınır.

Okul Öğrenci Meclisi; okul müdürünün, üyelerinin beşte birinin veya Başkanın isteği üzerine istek tarihinden itibaren en geç bir hafta içinde olağanüstü toplanır.

İl öğrenci meclisi, il millî eğitim müdürünün, üyelerinin beşte birinin veya Başkanın isteği üzerine istek tarihinden itibaren en geç 20 gün içinde olağanüstü toplanır.

Türkiye öğrenci meclisi de TBMM Başkanı veya Millî Eğitim Bakanının isteği ile olağanüstü toplanabilir.

Başkanın Görevleri

Madde 33- Başkanın görevleri şunlardır:

- Meclisi temsil etmek,
- Genel Kurulu yönetmek,
- Meclise duyurulmak üzere Başkanlığa ulaştırılmış bir belge veya bilgi varsa gündemde yazılı maddeler görüşülmeden önce Meclise sunmak,
- Meclis başkanlığına hitaben verilmiş dilekçeleri kabul etmek,
- Başkanlık Divanına başkanlık etmek ve Başkanlık Divanının gündemini hazırlamak,
- Meclis tarafından alınan tavsiye kararlarını yönetime bildirmek, uygulanmasını takip etmek,

- g) Meclis ile yönetim arasındaki ilişkileri koordine etmek,
- h) Olağanüstü durumlarda Meclisi toplantıya çağırarak,
- i) Meclis toplantısının zamanını ve gündemini belirlemek, üyelere duyurmak,
- j) Eğitim ve öğrencileri ilgilendiren toplantı, komisyon çalışması vb. çalışmalara katılmak,
- k) Diğer kurum ve kuruluşlarda eğitim öğretimle ilgili yapılacak toplantılara gözlemci olarak katılmak,
- l) Gerekirse il genel meclisi ve belediye meclisi toplantılarına gözlemci olarak katılmaktır. Başkan gerekli hâllerde bu görevlerinden bazılarını yardımcılara devredebilir.

Başkan Vekilleri ile Kâtip Üyelerin Görevleri

Madde 34- Başkan vekillerinin görevleri şunlardır:

- a) Başkanın görevlerini yerine getirmesine yardımcı olmak,
- b) Başkanın olmadığı oturlarda Genel Kurul görüşmelerini yönetmek.

Kâtip üyelerin görevleri şunlardır:

- a) Genel Kurulda evrak okumak,
- b) Yoklama yapmak,
- c) Oyları saymak,
- d) Seçimlerin düzen ve dürüstlük içinde geçmesini denetlemek,
- e) Söz sırasını kaydetmek.

Başkan vekilleri ve kâtip üyelerin görev süresi, Başkanın görev süresi ile aynıdır.

Üyelik Görevinin Sona Ermesi

Madde 35- Okul, il ve Türkiye öğrenci meclislerine;

- a) Üyelerin toplantıya özürsüz olarak iki kez katılmaması,
- b) Sağlıkla ilgili bir sorununun olması,
- c) Seçilme şartlarını kaybetmesi hallerinde ve isteğe bağlı nedenlerle başkanlık ve üyelikleri sona erer.
- d) Üyeliği sona erenin yerini en fazla oy alan üye temsil eder.

Başkan vekillerinden yaşça büyük olan başkanlığı yürütür.

Meclislerin Görevleri ve Gündem

Madde 36- Bu bağlamda meclisler;

Meclis gündeminde öncelikli olarak öğrencilerin eğitim ve okul yaşantısını ilgilendiren, eğitimde başarı düzeyi, ulaşım sorunları, sağlıklı beslenme, barınma, zararlı alışkanlıklar, spor imkânları gibi konular görüşülür. Ayrıca

- a) Komisyon raporlarını değerlendirir.
- b) Komisyonların faaliyet raporlarını inceler.
- c) Gündemde belirlenen konuları görüşüp karara bağlar.
- d) Konuyla ilgili eğitici kol/öğrenci kulübü üyeleriyle ortak çalışmalar yapar.
- e) Öğrencilerin problemleri ile ilgili konuları değerlendirir.

Meclis Komisyonları

Madde 37- Meclis, ilk oturumunda çalışmalarını düzenli ve etkin bir şekilde yapmak için çeşitli komisyonlar oluşturulabilir.

Okul Öğrenci Meclisi ile İl Öğrenci Meclislerinde eğitim, kültür, sosyal, sanat, bilim, spor ve benzeri konuları esas alan komisyonlar kurulabilir.

Meclis komisyonlarındaki çalışmalarda ilgili eğitici kol/öğrenci kulüplerinin çalışmaları da dikkate alınır. Gerektiğinde eğitici kol/öğrenci kulübünün yetkilileri de bu çalışmalara katılabilir.

Genel Kurul üye tam sayısının üçte iki çoğunluğunun kararı ile daimî komisyonlar kurulabilir ve aynı usûl ile geçici komisyonlar da oluşturulabilir.

Komisyon Üyelikleri

Madde 38- Komisyonların üye sayısı, Başkanlık Divanının teklifi üzerine Genel Kurul tarafından belirlenir.

Üye seçimleri, Genel Kurul tarafından işaretle oylama suretiyle yapılır.
Okul öğrenci meclisince kurulan komisyonlara, Meclis üyeleri dışındaki öğrenciler arasından da üye alınabilir.
Yeterli sayıda üye olmaması hâlinde üyeler birden fazla komisyonunda görev alabilir. Ancak Komisyon Başkanının meclis üyesi olması zorunludur.

Komisyon Çalışmaları

Madde 39- Komisyon, çalışmalarını yürütmek üzere kendi içinden bir Başkan, bir Başkan vekili ve bir Kâtip Üye seçer.

Toplantı, Başkanın çağırışı ile yapılır. Ayrıca komisyon üyelerinin üçte ikisinin isteği hâlinde Başkan en geç bir hafta içinde komisyonu toplantıya çağırır.

Okul öğrenci meclisi komisyonları, okul müdürünün görevlendireceği rehber öğretmenlerin gözetiminde her yarıyıldan en az iki kez, il öğrenci meclis komisyonları, İl millî eğitim müdürünün görevlendireceği yardımcısının gözetiminde her yarıyıldan en az bir kez uygun görülen yer ve zamanda toplanır, raporlarını meclisin takip eden ilk oturumunda sunarlar.

Komisyonlar, meclisin çalışma esas ve usûllerine göre toplanır ve karar alır.

Üyeler, Komisyon toplantılarına devam etmek zorundadırlar. Özürsüz iki defa toplantıya katılmayan üyenin üyeliği sona erer. Bu yolla boşalan üyelik, en kısa sürede aynı usûlle doldurulur.

Komisyon, Meclis tarafından havale edilen bir konuyu 20 gün içinde inceleyerek Meclis Başkanlığına bir rapor hâlinde sunar.

Bu süre, Komisyon Başkanının teklifi üzerine Başkanlık Divanı tarafından en fazla on gün daha uzatılabilir.

Genel Kurul Çalışmaları

Madde 40- Genel Kurul görüşmeleri herkese açıktır. Bu görüşmelerde okul yönetiminden ve millî eğitim müdürlüğünden en az bir temsilci hazır bulunur. Oylamada sadece üyeler oy kullanır. Meclis, gerektiğinde kapalı oturum da yapabilir.

Meclis kararları, yönetim açısından tavsiye niteliğindedir. Okul Öğrenci Meclisinin Genel Kurul kararları okulda, İl Öğrenci Meclislerinin Genel Kurul kararları ise İl / İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinde ilân edilir.

Söz Alma ve Konuşma

Madde 41- Adını önceden kaydetmeyen veya oturum sırasında Başkandan söz almayan üye konuşma yapamaz.

Konuşmalar, kayıt veya istek sırasına göre yapılır. Başkan, görüşme başlamadan önce söz sırasına göre söz alanların adlarını okutturur.

Konuşma, Başkanlığa ve Meclise hitap edilerek yapılır. Konuşma süresi Meclis tarafından aksi kararlaştırılmadığı sürece 10 dakikadır. İkinci konuşmalar bu sürenin yarısı kadardır.

Genel Kurulda söz kesmek, kişilik haklarına saldırmak ve çalışma düzenini bozmak gibi davranışlarda bulunulamaz. İki defa yapılan davete rağmen, uyarıyı dikkate almayan üyenin, aynı birleşimde aynı konu hakkında konuşmaktan men edilmesi, Başkan tarafından Genel Kurula teklif edilebilir. Genel Kurul, bu konuda görüşme yapmadan işaret oyu ile karar verir.

Kürsüdeki üyenin sözü, ancak Başkan tarafından kendisini yönergeye uymaya ve konudan ayrılmamaya davet etmek için kesilebilir.

Başkan, Genel Kurulda rencide edici sözler söyleyen veya davranış içinde bulunan üyeyi uyarır. Uyarıya rağmen aynı tutumda ısrarlı davranan üye, kürsüden ayrılmaya davet edilir. Başkan, gerekli görürse bu üyeyi, o birleşimde salondan çıkartabilir.

Başkan, görüşmeler sırasında gürültü veya kargaşa çıkar ve bu nedenle çalışma düzeni kurulamazsa oturuma en çok 15 dakika ara verir.

Oturumun yeniden açılmasında gürültü veya kargaşaya son verilmediyse Başkan birleşimi kapatır.

Başkanın Görüşme ve Oylamalara Katılmaması

Madde 42- Meclise başkanlık eden Başkan veya Başkan vekili, konu görüşülürken ve oylanırken hiçbir surette görüşünü açıklayamaz. Meclis Başkanı ve oturumu yöneten Başkan vekili oy kullanamaz.

Görüşmelere katılmak isteyen bir kâtip üye, Başkanlık kürsüsünde görevli ise yerini diğer kâtip üyeye bırakır.

Soru ve Değişiklik Önergeleri

Madde 43- Meclis üyeleri tarafından Meclis çalışmaları hakkında Başkana sözlü veya yazılı soru sorulabilir. Başkan, sözlü soruyu aynı ya da en geç bir sonraki birleşimde, yazılı soruyu ise en geç 15 gün içinde cevaplandırır. Başkanlığa gelen yazı ve önerelerde rencide edici sözler varsa Başkan, gereken düzeltmelerin yapılması için söz konusu yazı veya önergeyi sahibine iade eder.

Komisyonlar tarafından kabul edilen bir konu, genel kurulda görüşülürken komisyonun kabul ettiği raporda veya metinde değişiklik yapılması için en az iki üyenin imzasıyla önerge verilebilir. Komisyon raporu, önerenin kabul edilmesinden sonra onaylanmış sayılır.

Meclis Çalışmaları ile İlgili Yapılan Oylama Şekilleri

Madde 44- Meclisteki oylama; işaretle, açık veya gizli oyla yapılır.

İşaretle oylama; üyelerin el kaldırması, tereddüt hâlinde ayağa kalkmaları, beş üyenin ayağa kalkarak teklif etmesi hâlinde de salonda olumlu ve olumsuz oy verenlerin ikiye bölünerek sayılmaları suretiyle yapılır.

Açık oylama, üzerinde üyelerin ad ve soyadlarıyla seçim bölgelerinin/çevrelerinin yazılı olduğu oy pusulalarının kutuya atılması veya ad cetvelinin okunması üzerine adı okunan üyenin ayağa kalkarak “kabul”, “çekimser” veya “ret” kelimelerinden birini yüksek sesle söylemesi ve böylece açıkladığı oyunun kâtip üyelerce kaydedilmesi suretiyle olur.

Oy pusulalarının toplanması, kürsüde bulunan bir kutuya oy pusulalarının atılması suretiyle olabileceği gibi, kutuların kâtip üyeler tarafından sıralar arasında dolaştırılması suretiyle de yapılabilir. Açık oylama şekillerinden birine başvurulması, Genel Kurulun kararına bağlıdır.

Gizli oylama, üzerinde hiçbir işaret bulunmayan pusulaların kürsüdeki kutuya atılması suretiyle yapılır.

Beyaz pusula olumlu, yeşil pusula çekimser ve kırmızı pusula olumsuz oy anlamına gelir.

Türkiye Öğrenci Meclisi Gündemi

Madde 45- Türkiye Öğrenci Meclisi gündemi, sabah oturumunda Başkanlık Divanı seçiminden sonra en az 10 üyenin imzasıyla verilecek gündem önermeleri ile belirlenir. Her gündem önermesi yalnızca bir konuyu içerir. Gündem konularının eğitim, kültür, sosyal, sanat, bilim, spor, çocuk ve gençlik konuları ile ilgili olması gereklidir. Gündem önermeleri, toplantının açılışında verilir ve okunur. Önergelerin tümü okunduktan sonra önerge sahiplerinden her biri için birer üye önermeleriyle ilgili Genel Kurul’u bilgilendirebilir ve gündem önermeleri sırayla oylanır. Gündem konuları önermelerin aldıkları oylara göre sıralanır. Hangi maddelerin gündeme alınacağına Başkanlık Divanının teklifi üzerine Genel Kurul karar verir.

Türkiye Öğrenci Meclisinin Toplanması ve Konuşmalar

Madde 46- Türkiye öğrenci meclisi, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Genel Kurulunda veya TBMM Başkanının göstereceği TBMM içerisindeki bir başka salonda toplanır.

Türkiye öğrenci meclisi Millî Egemenlik Haftası içinde olmak üzere en az bir kez TBMM Başkanı ve Millî Eğitim Bakanınca ortaklaşa kararlaştırılıp duyurulacak bir gün ve saatte toplanır.

Toplantılar, sabah ve öğleden sonra olmak üzere iki oturum hâlinde yapılır. Millî Egemenlik Haftası içerisinde yapılan toplantının sabah oturumunu TBMM Başkanı açar ve Öğrenci Meclisi Başkanlık Divanı üyeleri seçimi tamamlanıncaya kadar yönetir.

Birleşimin başında Cumhurbaşkanı, TBMM Başkanı, Başbakan ve Millî Eğitim Bakanı birer konuşma yapabilirler.

Öğleden sonraki oturumu Türkiye Öğrenci Meclisi Başkanı yönetir.

Gündeme geçmeden önce Başkan, en fazla üç üyeye beşer dakikayı geçmemek üzere gündem dışı söz verebilir.

Her gündem maddesi üzerinde en az iki üye konuşma yapabilir. Konuşma süreleri onar dakikadır. Her gündem maddesinin görüşmesi tamamlanıncaya oturuma ara verilebilir.

Toplantı, TBMM Televizyonundan canlı olarak yayımlanır.

Önergeler ve Tavsiye Kararları

Madde 47- Başkan, her gündem maddesinin görüşülmesine başlanırken konuyla ilgili en fazla beş önerge verilebileceğini belirtir. Önergeler, en az 10 üye tarafından imzalanır ve 500 kelimeyi geçemez. Görüşmenin bitiminde o konuyla ilgili olarak verilmiş olan önermeler okutulur ve sırayla oylanır. Salt çoğunlukla kabul edilen önermeler, tavsiye kararı olur. Bu kararlar, Türkiye Öğrenci Meclisi Başkanlık Divanınca imzalanır, TBMM ve Millî Eğitim Bakanlığının internet sitelerinde yayımlanır, valiliklere gönderilir.

Koordinasyon ve İş Birliği

Madde 48- Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi süresince Türkiye Öğrenci Meclisinin tüm faaliyetleri, TBMM Başkanlığı ile Millî Eğitim Bakanlığınca iş birliği içerisinde yürütülür.

Albüm

Madde 49- Millî Eğitim Müdürlükleri il öğrenci meclisi başkanının vesikalık resmini, nüfus cüzdanı fotokopisini ve kısa öz geçmişini içeren bilgileri en geç aralık ayının üçüncü haftasının sonuna kadar Millî Eğitim Bakanlığına gönderir. Bakanlık tarafından da ocak ayının ilk haftasına kadar Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına gönderir. Türkiye öğrenci meclisi albümü hazırlanarak ilk toplantıda dağıtılır. Bu albüm TBMM ve Millî Eğitim Bakanlığı internet sitelerinde yayımlanır.

Evrakın Saklanması

Madde 50- Seçim ve çalışmalarla ilgili tüm doküman ilgili yönetimlerce bir yıl süreyle saklanır.

Tutanaklar

Madde 51- Türkiye öğrenci meclisi toplantılarının tutanakları ve özetleri, TBMM Tutanak Müdürlüğünce tutulur ve Türkiye Öğrenci Meclisi Başkanlık Divanı Kâtip Üyelerince imzalanır. Bu tutanaklar ve özetleri, TBMM ve Millî Eğitim Bakanlığı internet sitelerinde yayımlanır.

Yürürlük

Madde 52- Bu Yönerge, onay tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 53- Bu Yönerge hükümlerini Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı ve Millî Eğitim Bakanı yürütür.

EK 2- MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA YÖNERGESİ

Tebliğler Dergisi : KASIM 1999/2506

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin “toplam kalite yönetimi” anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2-Bu Yönerge, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönerge, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Yönergede geçen:

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Birim: Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlardan toplam kalite yönetimi uygulamasına alınacak her bir organizasyonu,
- d) Proje: Toplam kalite yönetiminin uygulama süreci ve stratejilerini belirlemek üzere Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi ile ilgili birimlerin birlikte hazırladıkları toplam kalite yönetimi uygulama projesini ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Temel İlkeler

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler

Madde 5- Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesiyle ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür.

- a) Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- b) Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- c) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.

- d) Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- e) Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- f) Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- g) Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- h) Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- i) Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- j) Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- k) Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- l) Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağını herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Uygulama

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Madde 6- Toplam kalite yönetimi uygulamaları, uygulamada yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak ve Bakan onayından sonra uygulamaya konulacak projeye göre yürütülür.

Proje Hazırlığı

Madde 7-Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak toplam kalite yönetimi uygulama projesinde:

- a) Gerekçe,
- b) Amaç,
- c) Kapsam,
- d) İlkeler,
- e) Fayda ve riskler,
- f) İş ve işlemler,
- g) Uygulama birimleri,
- h) Uygulama plânı,
- İ) Proje yönetimi,
- j) Birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları,

k) Finansman,

l) Ölçme, değerlendirme ve raporlaştırma

ile ihtiyaç duyulan diğer hususlara yer verilir.

Kurul ve Ekiplerin Oluşturulması

Madde 8-Toplam kalite yönetimi uygulama projesi kapsamında kalite kurulu ve kalite geliştirme ekipleri oluşturulur.

Kalite Kurulu ve Görevleri

Madde 9- Kalite kurulu, birim amirinin başkanlığında, birimin konuyla ilgili kritik sorumluluklarını üstlenmiş, yeterli bilgi ve beceriye sahip en az beş kişiden oluşur. Bu kurul:

a) Toplam kalite yönetimi uygulama projesiyle ilgili koordinasyonu sağlar.

b) Kalite geliştirme ekibinin yöneticisini seçer.

c) Kalite geliştirme ekibinin çalışma esaslarını belirler.

d) Kalite geliştirme ekibinin yapacağı çalışmalara destek verir, kaynakları temin eder ve çalışma ortamını hazırlar.

e) Kalite geliştirme ekibinin vereceği mevcut durum analizine göre birimin stratejik plânını hazırlar.

f) Yapılan geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirir.

Kalite Geliştirme Ekibi ve Görevleri

Madde 10- Toplam kalite yönetimi uygulama projesi sürecinde birim amirince seçilecek en az üç kişiden kalite geliştirme ekibi oluşturulur. Bu ekipte yer alacak personelin, birimde iş görenleri harekete geçirecek, katılımcı anlayışa sahip, iyi iletişim kurabilen nitelikte olmasına özen gösterilir.

Bu ekip, birimde yapılan iş ve işlemler ile üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik alınması gerekli önlemleri: Birim tarafından alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler, Bakan onayıyla yapılacak iyileştirmeler, yasa değişikliğiyle yapılacak iyileştirmeler olmak üzere üç grupta değerlendirir ve bu konuda kalite kurulunu bilgilendirir.

Ayrıca projenin uygulama sürecinde:

a)Gerekli gördüğü hususlara müdahale ederek geliştirilmesini sağlar.

b) Birimin geldiği noktaya ilişkin ara ve sonuç raporunu hazırlayarak kalite kuruluna sunar.

c) Birimin değerlendirilmesi neticesinde gerekli tedbirlerin alınması için kalite kuruluna önerilerde bulunur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Yürütme ve Yürürlük

Yürürlük

Madde 11- Bu Yönerge hükümleri, onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 12-Bu Yönerge hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Feramuz GÜÇLÜ
Doğum Yeri ve Tarihi : Niğde 1983
Medeni Hali : Evli
İletişim Bilgileri : feramuz51@gmail.com
05353558378 (GSM)

EĞİTİM

1997-2001 Niğde Atatürk Lisesi (YDA)
2001-2005 Niğde Ömer HALİSDEMİR Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Açıköğretim Fakültesi Sosyoloji Bölümü
2010-2013 Niğde Ömer HALİSDEMİR Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2011-2019 Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı
Niğde Ömer HALİSDEMİR Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
2015-2019 Sınıf Öğretmenliği Yüksek Lisans Programı

İŞ DENEYİMİ

2005-2012 Sınıf Öğretmeni-Müdür Yetkili Öğretmen
2012-2019 Müdür Yardımcısı

YABANCI DİL

İngilizce KPDS: 55

YAYINLARI

1. Araştırma Makalesi GÜL, Ö.E.,ERSİN, Ö.Z.,FERAMUZ, G.,EBRU, K.(01/05/2016), 4+4+4 Eğitim Sisteminin Beşinci Sınıf Öğrencilerine Yansımaları: Öğretmen Görüşleri, *ilkonline*,015(02), 560-580.
2. Araştırma Makalesi ÖZEL, M.,GÜÇLÜ, F.(01/12/2014), Yönetimde Yeni Paradigma Çağında Katılımcı Demokrasi ve Yerel Yönetimler, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,4(1), 98-118.
3. Konferans Bildirisi GÜL, Ö.E.,ERSİN, Ö.Z.,FERAMUZ, G.,EBRU, K.(15/05/2015),4+4+4 Eğitim Sisteminin Beşinci Sınıf Öğrencilerine Yansımaları: Öğretmen Görüşleri.24. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi NİĞDE: Pegem Akademi

