

ETKİNLİK: TAHMİN YAPMA (Önceden Kestirme)  
ARAÇ-GEREÇ:

- 50, 100, 250 bin liralık metal para
- Damlalık
- Su

ETKİNLİKTEN ÖNCE YAPILACAKLAR

Öğrencilerin zihinleri aşağıdaki sorularla meşgul edilir.

- 1- Sızce metal paraların üzerine su damlatılmaya çalışılsa, su üzerinde durabilir mi?
- 2- Metal paraların büyüklüğü, üzerinde tutabildiği su miktarını etkiler mi?

SÜREÇ BECERİSİ ETKİNLİĞİ

Öğrenci gruplarına damlalık ve bir kap içinde su verilir. Her bir grup önce tahminlerde bulunacak, sonra uygulamalara geçecektir. Ve buldukları sonuçları tabloya yazacaklardır. Sonuçlar, sınıfça paylaşılacaktır.

ÖĞRENCİ ÇALIŞMA SAYFASI

Grubun adı:

ETKİNLİK: Tahmin Yapma

Bu etkinlikte farklı boyutlardaki metal paralara damlalıklı su damlatacaksınız. İlk önce her bir metal paranın kaç damla su alacağını tahmin ediniz. Daha sonra damlalık kullanarak her bir metal paraya su damlatarak bulduğunuz sonuçlarla tahminlerinizi karşılaştırınız.

1. 50 bin liralık metal paranın kaç damla su alacağını tahmin ediniz ve tahmininizi aşağıdaki tabloya yazınız.
2. 50 bin liralık metal paraya su damlatınız. 50 bin liranın kaç damla su tuttuğunu aşağıdaki tabloya yazınız.
3. 50 bin lirayı kurulumuz ve 2. adımı 2 kez daha yaparak sonuçlarınızı tabloya yazınız.
4. 50 bin liranın kaç tane su damlası tuttuğu hakkında daha doğru bir fikir elde etmek için 3 denemenizin ortalamasını alarak tabloya kaydediniz.
5. Araştırmanızı 100 ve 250 bin liralık içinde yaparak sonuçları tabloya kaydediniz.

Para çeşidi	Tahmin	1. deneme	2. deneme	3. deneme	ortalama
50 bin lira					
100 bin lira					
250 bin lira					

Tahminleriniz hakkındaki düşüncelerinizi tartışınız. Daha doğru tahmin yapma yeteneğinizde 50 bin lira dışındaki metal paralarla yaptığınız çalışmalarda bir gelişme oldu mu?

1: Metal paraların umduğunuzdan daha fazla su damlası tutmasının nedeni nedir?

### İLETİŞİM ADRESİ

**Yard Doç. Dr. İbrahim Bilgin**

AİBÜ, Eğitim Fakültesi

İlköğretim Bölümü, Fen Bilgisi öğretmenliği ABD

BOLU

Mail adresi: [bilgin64@yahoo.com](mailto:bilgin64@yahoo.com)

**Öğretmen: Azade TOKSOY**

Cumhuriyet İlköğretim Okulu

Pasinler/ ERZURUM

Mail adresi: [ak2004@superposta.com](mailto:ak2004@superposta.com)

## YERİNDEN YÖNETİMLER VE EĞİTİM

**Engin ASLANARGUN**

Bilecik/Pazaryeri Anaokulu Müdürü V.

Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi.

### ÖZET

Bu makalenin amacı, eğitimde mikro planlamanın gerekliliğini açıklamak ve etkin bir mikro planlama uygulaması için yerinden yönetim organlarının güçlendirilmesinin önemini vurgulamaktır. Merkez organlarında aşırı güç ve yetki toplanması, eğitim hizmetlerinin yerel düzeyde sunulmasında bölgeler arası bazı eşitsizliklere yol açmakta, etkilikten ve verimlilikten uzaklaşmaktadır. Coğrafi, kültürel, toplumsal ve ekonomik açıdan farklılık gösteren bölgelerin kendilerine özgü dinamiklerinden dolayı farklı gereksinimleri ve beklentileri olacağı için yerel düzeyde yapılacak mikro planlamanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu makalede, öğretim haritaları ve yerinden yönetim kavramları çerçevesinde eğitimde mikro planlamanın önemi ve gereği üzerinde durulmuş, sonucunda eğitim-öğretim alanında hedeflere ulaşma ile yerel düzeyde eğitim planlaması arasında yakın ilişki olduğu düşüncesine ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mikro Planlama, Yerinden Yönetim, Eğitim,

### ABSTRACT

The purpose of this article is to explain the necessity of micro planning in education and to emphasize the importance of decentralisation in education for effective micro planning. The importance of micro planning is better comprehended since the regions that are heterogeneous in terms of culture, society, economy and geography, their needs and expectations will also differentiate. Over cumulation of power and authority in central government had lead not only inequalities among the regions but also inefficient and ineffective education. In the article, school mapping and decentralisation are tried to be explained as a micro planning activity, the necessity and importance of micro planning were presented in the base of centralisation and decentralisation, and then assumed that there is a close relationship between the fulfilment of the educational aims and micro planning in local level.

**Key Words:** Micro Planning, Decentralisation, Education

## 1.GİRİŞ

On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim dünyasında sistemli olarak bilimsel yönetim düşüncesinin ürünü olan kavramları görmek mümkündür. Bu kavramlardan biri olarak planlama en genel anlamıyla, örgütlerin devamlarını sağlayabilmek için kaynaklarını en rasyonel biçimde kullanarak yapacaklarını tasarlamaları içermektedir.

Günümüzde ekonomik ve teknolojik koşulların hızlı değişmesi, planlamanın önemini arttırmaktadır. Teknik ve yönetsel bir süreç olarak planlama örgütler için bir çeşit yol haritası niteliğindedir. Örgütler, mevcut durum hakkında bilgi sahibi olabilmek, gelişebilmek ve ileriye yönelik kestirimlerde bulunabilmek için iyi bir planlamaya gereksinim duymaktadır. İyi bir planın anlaşılabilir olma, en az giderle istenileni verme, değişen koşullara uyulanma, süre bakımından uygunluk, uygulayacak kişilerin katılımını sağlama ve yeni kaynaklar gerektirmeme gibi özelliklerinden söz edilmektedir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 2000).

Eğitim planlaması, bir ulusun eğitim hedeflerine ulaşmada insan, madde ve para kaynaklarının en uygun şekilde kullanımı ile eğitim ve ulusal kalkınmanın diğer yönleri arasında etkili bir eşgüdüm sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Ruscoe, 1974). Bir ülkenin eğitim planlaması ile milli kalkınma arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Ülke kalkınmasına katkıda bulunacak insan kaynaklarının geliştirilmesi için kaynakların verimli kullanılması ve toplumsal değişimi destekleyecek biçimde kullanılması gerekmektedir. Çünkü planlama sadece ekonomik bir olgu değil, aynı zamanda toplumsal bir olgudur. Bu özelliğiyle planlama, toplumsal etkinliklere yol gösteren ve toplumsal değişimi denetlemeye yönelik bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Hesapçioğlu, 1984). Harbison (1973), eğitim planlaması yapılırken, bir ülkenin entelektüel potansiyeli ile insan kaynağını geliştirmedeki önemli sorunlarının iyi saptanması gerekliliğinden söz etmektedir.

Mikro planlama ve yerinden yönetim ifadelerine ilişkin tanımlar ve nitelermeler incelendiğinden her iki uygulamanın da "yerel" kavramı etrafında şekillendiği görülmektedir. Yönetim ve planlama süreçlerinin daha özel bir çevre için düzenlemesini ifade eden mikro planlama ve yerinden yönetim kavramları, yerel düzeydeki organların güçlendirilmesi düşüncesine dayanmaktadır.

Eğitim örgütleri sürekli büyümekte, zorunlu eğitim süresi ve dolayısıyla okulda geçen süre artmaktadır. Günümüzde eğitimin kapsamı, yaşam boyu eğitim düşüncesiyle bütün yaş gruplarını kapsayacak şekilde genişlemekte, teknolojik gelişmelerin yardımıyla uzaktan, sanal ve on-line eğitim gibi alternatif arayışlar gündeme gelmektedir. Turan (2001), çok hızlı büyüyen, gittikçe karmaşıklaşan ve belirsiz bir geleceği kestirme durumunda olan eğitim örgütlerinin, iyi yapılandırılmış stratejik planlamaya gereksinim duyduğunu belirtmektedir. Bu noktada yerel özelliklere göre hizmetin sunumunu daha etkili gerçekleştirecek mikro planlamaya gereksinim duyulmaktadır.

## 2.EĞİTİMDE MİKRO PLANLAMA

Planlama, işgücünün, personelin, para ve yerin, en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 2005, 43). Eğitim hizmetlerinin planlı olarak yürütülmesi, eğitime ayrılan kaynakların rasyonel olarak kullanılmasına olanak sağlar. Aynı zamanda eğitim planlaması, yurttaşların nitelikli ve dengeli bir eğitim görmesi anlamına da gelmektedir. Eğitim sunulacak insanların farklı yerel bölgelerde, farklı toplumsal, ekonomik ve coğrafi şartlarda yaşadığı düşünüldüğünde, eğitimde mikro planlama yapılmasının bir gereklilik olduğu anlaşılmaktadır.

Mikro planlama, planlama etkinliğinin yerel şartlar gözetilerek yapılmasıdır. Bölgesel, yerel ve kurumsal düzeydeki planlamalar, mikro planlama kapsamına dâhil olup, ulusal düzeyde geçerli olan makro planlamanın bir parçasıdır. Sadece merkezi planlamalarla yetinilmesi ve ilerleme projelerinin sadece merkezi araştırmalara dayandırılması, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle makro ölçekteki planlamalarla birlikte mikro planlamanın da yapılması bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Sturm, 1995; Karakütük, 1998).

Eğitimde mikro planlama söz konusu olduğunda, ulusal ölçekte bakanlık politikalarının ve ülke genelinde planlama yapan devlet kuruluşlarının çalışmalarının bir devamı olarak, yerel ve okul düzeyinde de planlama yapılması akla gelmektedir. Bursalıoğlu (2001, 145), eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olanını, merkeziyetçilik olarak belirtmektedir. Yerel düzeyde bölgeler arasındaki farklılıklar ve eşitsizlikler düşünüldüğünde, sadece ulusal ölçekte yapılan ve merkeziyetçiliğe dayanan makro planlama ile yetinilmesinin, mevcut sıkıntıları çözmeye katkıda bulunamayacağı ve ilerlemeyi gerçekleştiremeyeceği görülmektedir. Ülke genelinde yapılan makro planlamanın zorunlu ve tamamlayıcı bir parçası olarak il, ilçe, belde ve okul düzeyinde mikro planlama yapılabilmesi, her bir il, ilçe, belde ve okul düzeyindeki farklı ve ortama özgü şartlar dikkate alınarak gelişme ve ilerleme programları oluşturulabilmelidir. Özellikle coğrafi, kültürel, ekonomik ve toplumsal olarak homojen bir yapılanmaya sahip olmayan ülkelerde yerel düzeyde, okullara kadar inilecek şekilde mikro planlamanın gerekliliğinden söz etmek mümkündür. Bölgeler ve okullar arasındaki eşitsizlikler ancak bu şekilde giderilebilir. Böylece, bazı bölgelerde yaşanan zıyı yığılmanın önüne geçilebilir ve toplumsal yapıdaki bazı eşitsizlikler, kaynakların gereksinime göre dağıtılması yoluyla dengelenebilir.

### 2.1.Eğitimde Mikro Planlamanın Gerekliliği

Mevcut durum hakkında sağlıklı verilerin elde edilmesi, planlama aşamasında önemli adımlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Hesapçioğlu, (1989), planlama sürecinin en önemli özelliği olarak karar sürecini göstermekte ve bu yönüyle planlamanın aynı zamanda problem çözme eylemi olduğunun altını çizmektedir. Mikro planlama, makro ölçekte sağlıklı olarak elde edilmesi mümkün olmayan yerel, bölgesel ve okul düzeyinde sağlıklı verilerin toplanması ve elde

edilen bilgilerle planlamanın daha isabetli yapılmasına olanak sağlar. Yeryüzünde hiçbir yöneticinin elinde kullanılabileceğinden daha fazla kaynak olmadığını ve kaynakların sınırlı olduğu yerlerde farklı durumlar arasında seçim yapılması gerekliliğinden söz eden Vaizey (1974), merkezi yönetimlerle yerel yöneticilerin kaynak planlanması ve harcanması konularında işbirliğine gitmelerinin maliyet açısından uygun olacağını ileri sürmektedir.

Yerel düzeyde yapılacak mikro planlama ile okul büyüklüğü ve öğrenci sayıları hakkında da sağlıklı kararlar alınmasına olanak sağlanabilir. Bölgenin nüfus yapısı, göç durumları, eğitim hareketliliği, çalışma, ekonomi gibi etmenler okul ve sınıf yapılarına etki etmekte, sınıflardaki öğrenci sayıları hakkında önemli ipuçları vermektedir. Karakütük ve Tunç'a göre (2004) küçük okulların ve büyük okulların bazı sakıncaları ve üstünlükleri bulunmaktadır. Küçük okullar, öğretmenlerin öğrencilere daha fazla zaman ayırması, daha güvenli olması, demokratik ortamın daha sağlıklı kurabilmesi, okula karşı tutumun daha olumlu olması, ders dışı etkinliklere daha fazla zaman ayrılması, aile katılımının ve ilgisinin yüksek olması gibi özelliklerle ön plana çıkmaktadır. Büyük okullar ise verimlilik, birim maliyetin düşmesi, program çeşitliliği, eğitim isteminin karşılanması, beceri gelişimi ile ilgili araç gereç olanağının bulunması ve öğretmenlerin sahip olduğu mesleki fırsatların küçük okullara göre daha fazla olması ile dikkati çekmektedir. Rideout (2004), küçük okulları, "yüreği geniş okullar" mecaziyla tanımlamakta; devamsızlık, bütçenin açık vermesine, ailelerin çekimserliğine, öğretmenlerin isteksizliğine ve programların sınırlılığına çözüm olarak küçük okulları göstermektedir. Bununla birlikte büyük ve küçük okulların birbirlerine göre üstün olduğu durumlar, aynı zamanda diğer okul türü için olumsuzluk kabul edilebileceğinden, hem büyük hem küçük okulların en uygun düzeye çekilebilmesi için etkili bir mikro eğitim planlamasına gereksinim duyulduğu görülmektedir.

Moore (2004), ABD'de okul sayısının 2001-2002 yıllarında, 1929-1930'lu yıllara göre yaklaşık üç kat azaldığını, buna karşın öğrenci nüfusunda iki kat artış yaşandığını belirtmektedir. Bunun nedeni, büyük okullar ve okul bölgeleri olarak gösterilmekte ve büyük okulların öğretim programlarının niteliği, akademik başarı, öğrenci davranışları ve okula devam konularında ciddi sorunlar yaşadığına dikkat çekilmektedir. Büyük okulların yaygınlaşması şeklinde oluşmuş eğilimin, insan niteliğini ve başarısını yükseltmediği belirtilen makalede, okullar için daha mı büyük, yoksa daha mı iyi eğitim sorusunun sorulması gerekliliğinden söz edilmektedir.

Küçük okulların daha uygun ve yararlı olduğu bilinmesine karşın, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması yönünde yeniden yapılanma istemleri daha ağır basmaktadır. Bu noktada, okul büyüklüğü ikinci derecede kalmaktadır. Fakat öğrencilerin okul başarılarının yükseltebilmek için en uygun okul büyüklüğü konusunun yöneticiler, planlamacılar ve mimarlar tarafından ikinci plana atılmayacak kadar önemli bir konu olduğu dile getirilmektedir (Rideout, 2004).

Mikro planlamanın temel öğelerinden biri olarak öğretim haritası, bölgesel, yerel ve kurumsal düzeyde planlama etkinliklerinin tümünü kapsamaktadır (Karakütük, 1994). Bu noktada her bir bölgenin ve okulun kendine özgü nitelikleri, nüfusu, olanakları, iklimi, coğrafyası, kültürü olacağı için bu özellikler gözetilerek toplumsal istemin karşılanması gerekmektedir. Kış aylarında hava koşullarından ve coğrafi özelliklerden dolayı ulaşımın sağlanamayacağı bölgelerde taşınmalı eğitim uygulamasının yapılmaması, yerel koşulların mikro planlamada gözetilmesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde yaz aylarına doğru tarım ve hayvancılığın yoğun olarak yapıldığı ve bölge insanının tek geçim kaynağı olan bu etkinliğe bütün genç nüfusun katıldığı bölgelerde, okulların açılış ve kapanış zamanlarının ve öğretim programlarının şehir merkezlerinden farklı olmasını gerektirmektedir. Kültürel ve geleneksel nedenlerden dolayı okullaşmaya yeterince önem vermeyen ve kız çocuklarının okula göndermeyen bir bölgede zorunlu eğitimin bir gereği olarak yasal sürecin başlatılması yerine, bu bölgedeki eğitimcilerin toplumsal koşulları yorumlayacak düzeyde sosyoloji eğitimi alması ve bölge insanının kültürel özellikleri dikkate alınarak yerele özgü eğitim-öğretim planlamasının yapılması ve buna uygun programın uygulanması daha yerinde gözükmektedir.

Dejong ve Glover (2004), şehir merkezlerindeki okul bölgelerinin planlanmasına ve sahip olunan kaynaklar konusunda karar verme sürecine yerel yöneticilerin, öğretmenlerin ve velilerin de katılmasının önemine değinmekte; böylece planlama komisyonunca alınacak kararlarla daha güçlü bir okul ve eğitim sistemi oluşturulabileceğinden söz etmektedir. Büyük bölgelerin ve şehir merkezlerinin kendi içerisinde alt gruplara bölünmesinin ve mikro planlama sürecinin her aşamasında öğretmenlerin, yöneticilerin ve velilerin bilgilendirilmesinin katılım açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır.

### 3.YERİNDEN YÖNETİM KAVRAMI

Kamu hizmetlerinin yönetiminin merkezi yönetimden ayrı özerk kamu hukuku tüzel kişilerine verilmesi olarak tanımlanan (Tortop, İsbir ve Aykaç, 2005,82) yerinden yönetim kavramı son yıllarda örgütler içerisinde en fazla tartışılan gündem maddelerinden biridir. Kurumsallaşmış en büyük örgüt yapılarını oluşturan devletler de, yerinden yönetim tartışmalarının merkezinde yer almaktadır. Devlet yapısı içerisinde, bütçe kaynaklarının doğrudan ve dolaylı olarak büyük kısmını, yetmişmiş işgücü istihdamının ise neredeyse en fazla olduğu alanın eğitim kurumları olduğu görülmektedir. Eğitim hizmeti alanlar ile bu hizmeti sunanların ulaştığı sayı hesaplandığında bir ülkede nüfusun neredeyse yarıya yakını doğrudan, diğer yarıya da dolaylı olarak eğitim olgusundan etkilenmektedir. Ülke nüfusunun tamamına hitap edebilen bir olgunun ve bu olguyu yönetme durumundaki kurumların yerinden yönetim tartışmalarının dışında kalması düşünülemez.

Merkezi yönetim anlayışlarının zayıfladığı ve farklı modellerle yerinden yönetim uygulamasına adım atıldığı Amerika'da ve Batı Avrupa'da, merkeziyetçiliğin tarihi 18. yüzyılın sonlarına dayanmaktadır. Sanayi devrimi,

bilimsel yönetim yaklaşımı ve şehirleşme gibi süreçlerin yaşandığı bu dönemde, devletler için güçlü ve merkezi yapıların önemli kabul edildiği ileri sürülmektedir (Welsh ve Mc Ginn, 1999). Buna, ulus devletlerin oluşum süreçleri de eklendiğinde, merkezi ve güçlü bir kontrol sistemi, bütünlüğün sağlanması için atılması gereken öncelikli adım sayılmıştır (Tekeli ve İlkın, 2000). Dünyadaki güç ilişkilerinin, sanayileşme ve şehirleşme süreçlerinin tetiklediği dalgayla yeniden belirlendiği, ülkelerarası sınırların yeniden çizildiği ve uluslaşma süreciyle birlikte imparatorlukların tarihten silindiği 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın ilk yarısında, ülkeyi dış tehditlere karşı koruyabilecek ve bütünlüğü sağlayacak merkezi bir güce gereksinim duyulmaktaydı. Hesapçıoğlu'na göre (2003) aydınlanma/modernizm ile başlayan uluslaşma süreci, eğitim olgusunun kurumsallaşmasına ve okul denen birimin ortaya çıkmasına yol açtı. Savunma güdüsüyle oluşturulan güçlü merkezi yapılarda ve bilimsel yönetim yaklaşımının popüler olduğu dönemde merkezi bir yönetim anlayış hâkim olmuştur. Modern bilim anlayışı, bilimsel yönetim yaklaşımının süreçleri olarak bütün yönetim sistemini etkilemekte, eğitim sistemlerinin yapı ve işleyişi de bu doğrultuda faaliyet göstermektedir.

Yerinde yönetim tartışmalarının yoğunlaşması ve 20. yüzyılın son çeyreğine doğru gelişmiş ülkelerde farklı uygulamalarla bu sistemin genel bir eğilim olarak benimsenmesi, bazı gereksinmelerin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Welsh ve Mc Ginn (1999) merkezileşme ve yeniden yönetim sürecinin, farklı zamanlarda ortaya çıkan toplumsal şartların bir sonucu olarak aynı amaca hizmet ettiklerini belirtmektedir. 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan toplumsal duruma uygun olarak, daha fazla insana daha nitelikli eğitim sunma amacıyla başvuru merkezileşme çabaları, 21. yüzyılda aynı amacı gerçekleştirmek için yerinden yönetim uygulamalarına dönüşmüştür. Çok hızlı artan bilgilerin edinilmesi ve gelişen teknolojiyle eğitim kurumlarının zaman kaybetmeden tanışabilmeleri, esnek, küçük ve hareket yetenekleri hızlı örgütlerle olanaklı olabilmektedir.

Cailods (1999), yerinden yönetim tartışmalarının gündeme gelmesini birçok nedene dayandırmaktadır. Öğretmen atanması, ücretlerin karşılanması, bina, donanım, araç-gereç gereksiniminin karşılanması gibi işlemlerin bürokrasiye takılmadan hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi; insanların karar alma sürecine daha fazla katılması ve böylece politik demokratikleşmenin sağlanması, aşırı büyüyen sistemlerde okul, öğretmen, donanım giderlerinin bir kısmının yerel düzeydeki kaynaklarla ve vergilerle daha etkin şekilde karşılanması gibi nedenler, merkeziyetçilikten yerinden yönetime doğru hareketliliğin nedenleri arasında gösterilmektedir. Eğitim isteminde bulunan genç nüfusun çok büyük kitlelere ulaşması, yaşam boyu eğitim anlayışlarının etkisiyle eğitimin bütün yaş grubuna hitap edecek şekilde genişlemesi, sürekli gelişen teknolojilerle eğitim ortamlarının ilgilenme gereksinimi, çok kültürlü ve evrensel eğitim felsefelerinin gündeme gelmesi gibi süreçler, eğitimde yeniden yapılandırma tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Bu süreçlerin etkin yönetilmesinin ve planlanmasının tek başına merkezi yönetimlerce yürütülmesi, hem olanaklı görülmemekte, hem de pratik olmamaktadır. Toplumların yönetiminde daha demokratik bir yaklaşım sunabilmek için hem karar verme yetkisinin hem de kendi kaynaklarını yaratma ve kadrolarını

oluşturma gücünün yerinden yönetim organlarına devri gerekmektedir (Dinçer, 1998, 302).

Yerel organların güçlendirilmesi ve merkeziyetçiliğin zayıflaması, farklı modeller benimsenerek gerçekleştirilmektedir. Bu süreç (Unesco, 1991; Welsh ve Mc Ginn, 1999); bazen merkezi yönetimin yetkilerinin yerel düzeyde oluşturulan birimler aracılığıyla kullanılması şeklinde gerçekleştirilirken (deconcentration), bazen de yerel düzeyde önemli kararlar almak ve yetkileri kullanmak üzere merkezi yönetimce özel delegeler görevlendirilebilir (delegation). Merkezi yönetimin yerel halk adına kullandığı yetkileri yerel yönetimler ve eyaletler aracılığıyla tekrar halka devretmesi şeklinde gerçekleştirilebilir (devolution). Yetkinin ve karar verme sürecinin merkezi yönetimlerden yerel organlara aktarılma aşamasının son adımı ise özelleştirme yoluyla gerçekleştirilmektedir (privatisation).

#### 4. MİKRO PLANLAMA, YERİNDEN YÖNETİMİ VE EĞİTİM İLİŞKİSİ

Mikro planlama ve yerinden yönetim ifadelerinin vurgu yaptığı ortak ögenin "yerel" kavramı olduğu anlaşılmaktadır. Kaynakların etkin ve verimli dağıtılması mikro planlama ile olanaklı olabilirken, bu dağılımın iyi yönetilmesi, denetlenmesi ve desteklenmesi yerinden yöneticiler eliyle mümkün olabilir.

Planlamanın amacı, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktır. Ülke genelinde söz konusu olan makro planlama ile yetinilmesi, fırsat-olanak eşitliğini sağlayacak ve yoksulluğu giderecek önlemleri almada tek başına yetersiz kalmakta ve mikro planlamanın öneminin anlaşılmasına zemin hazırlamaktadır. Merkezi düzeyde belirlenen hedeflerin çoğunun yerel düzeyde gerçekleştirilememesinin diğer bir sonucu da bölgeler, yöreler, toplumsal kümeler ve kır-kent arasındaki eşitsizliklerin devam etmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Karakütük, 1998; Özdem, 2002). Bölgeler arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi ve kaynakların dengeli dağıtılması etkin bir mikro planlama ile mümkün olabilir. Mikro planlamanın etkin ve verimli yapılması ise, güçlü yerel organların katılımı ve desteğiyle gerçekleştirilebilir. Bunun için, yerel temsilcilerin karar verme sürecine daha aktif katılımının sağlanması, yerel organların etkin yönetim becerileri edinmelerinin desteklenmesi ve planlama sürecinde bütün bu aşamaların göz önünde bulundurulması, iyi düzenlenmiş ve güçlendirilmiş yerinden yönetim organlarıyla mümkün olabilir (Unesco, 1991).

Mikro planlama ve yerel düzeyde eğitim planlamasına ilişkin literatür incelendiğinde bu iki ifade ile birlikte en sık kullanılan diğer bir ifadenin de 'yerinden yönetim' (decentralization) olduğu görülmektedir. Etkin bir mikro planlamanın yapılması ve uygulanması ile güçlü bir yerinden yönetim yapısı arasında sıkı bir ilişki görülmektedir. Makro ölçekte belirlenen hedef ve önceliklerin uygulanması için gereken güçlü merkezi hükümet, mikro ölçekteki planlamaların yerel özelliklere göre dağıtımında da kendisini güçlü ve yerinden yönetim şeklinde hissettirmektedir. Bu açıdan mikro planlamanın etkin bir şekilde yapılabilmesi, yerel

düzeydeki kültürel ve toplumsal isteme göre politikaların belirlenmesi ve okulların kendine özgü sorunlarına cevap bulabilmesi için güçlendirilmiş yerinden yönetim sistemine gereksinim duyulmaktadır.

Etkili bir eğitim planlamasının önündeki en önemli engelin yönetsel ve teknik karar merkezleri arasındaki yetki ve sorumluluk karmaşası olduğunu ileri süren Ruscoe'ya(1974) göre, teknisyenler yetki ve sorumluluk sınırlarını bilmemekte, yöneticiler ise siyaseten bu makamlarda buldukları için planlamanın gerçeklerine göre hareket etmek yerine politik davranmaktadır. Bununla birlikte merkez eğitim örgütündeki yetersiz yönetim yapısı ve eğitim sisteminin dağınıklığı da etkili bir planlamanın önünde duran engeller olarak sıralanmaktadır.

Planlama süreci bir bütün olarak düşünüldüğünde değişik düzeylerde gerçekleştirilen planlama etkinliklerinin birbirlerini tamamladıkları söylenebilir. Makro düzey planlamada hedef ve öncelikler ülke düzeyinde belirlenirken, mikro düzey planlama, bu hedeflere ve önceliklere yerel, kültürel, toplumsal ve ekonomik koşullar açısından yaklaşmaktadır. Böylece değişik düzeylerde yapılan eğitim planlaması çalışmaları ile kaynakları etkin ve verimli kullanılması sağlanarak, eğitim kalitesinin artırılması ve eşit bir şekilde ülke insanına sunulması amaçlanmaktadır (Karakütük, 1998; Özdem, 2002). Makro planlama ile mikro planlama arasındaki birbirini tamamlama yönünden var olan ilişki, merkezi ve yerinden yönetim organları arasında da birbirini destekleme şeklinde kendini göstermektedir.

Eğitim planlaması ile işsizliğin önlenmesi arasında ilişki olduğunu ileri süren Callaway (1974), özellikle yeterince sanayileşmemiş, çiftçi, sanatkâr ve küçük sanayici gibi iş sahiplerinin teknik performansını arttıracak kursların düzenlenmesi gerekliliğini savunmakta ve bunlar aracılığıyla yeni yetişen gençlerin işbaşında meslek sahibi yapılmasının önemine işaret etmektedir.

Merkezi yönetimlerce kullanılan karar alma ve yetkiyi kullanma gücünün yerel organlara aktarılması, yerel düzeyde eğitim planlamasının daha etkin ve doğru yapılmasına katkı sağlayabilir. Ulusal düzeyde gerçekleştirilen makro planlama etkinliğinin, yerel düzeyde mikro planlama ile desteklenmesi ve her iki planlama etkinliği arasında birbirini tamamlama açısından uyumun sağlanması, kaynakların doğru yerde harcanmasına olanak sağlar. Hesapçıoğlu (1998), postmodern çağda sorumluluğun ve karar verme yetkisinin mümkün olduğu kadar okullara aktarılması yoluyla otonom bir okul anlayışının gerekliliğinden söz etmektedir. Bu yapıdaki bir okul yerel (öğrenci-veli) kanalların sürekli değişen beklentilerine zamanında yanıt verebilecek ve dış dünyanın değişen koşullarına karşı öğrenen bir örgüt olacaktır.

Birbirinden farklı özellikler taşıyan bölgelerde ve yörelerde, eğitim gereksinimine cevap verebilmek için etkin bir mikro planlamaya gereksinim duyulmaktadır. Çünkü alan uzmanlarına göre (Atfield, Tamir, Parolin ve De Graue, 2001), yerel düzeyde eğitim planlaması, öğretim haritaları (school mapping) yardımıyla, yerel düzeye ilişkin coğrafi bilgilerle destekli, daha ayrıntılı ve sağlıklı

verilerin elde edilmesine olanak sağlamakta ve yerel düzeydeki eğitim planlamacıların etkin kararlar alabilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece yeni okul ve derslik gereksinimi yerel özelliklere, nüfusa ve isteme göre daha doğru planlanabilmektedir.

Merkezi hükümetin kullandığı yetkilerin hangi oranlarda ve alanlarda yerel organlara aktarılacağı da ayrı bir planlama konusudur. İyi bir planlama yapılmadan ve merkezi hükümetin desteği olmadan gerçekleştirilecek yetki aktarımı, yönetimde yeni sorunlara yol açabileceği gibi mevcut sorunların derinleşmesine de neden olabilir. Bu durumda yönetimde yaşanacak kaosun ve istikrarsızlığın, mikro planlama sürecini de etkilemesi kaçınılmaz olup, merkezi hükümetlerce yapılan makro planlama ile yerel düzeyde gerçekleştirilen mikro planlama arasında eşgüdüm eksikliği ortaya çıkabilecektir. Bu soruna dikkat çeken Caynela (2001), ancak nitelikten ve eşitlikten ödün vermeden gerçekleştirilecek yetki ve karar verme sürecinin devredilmesi işlemlerinin başarıya ulaşabileceğini ileri sürmektedir. Aksi takdirde, mevcut kaynak sıkıntısı, yetişmiş nitelikli yönetici ve planlamacı eksikliği ve yanlış tanımlanmış rol ve sorumluluk dengesi daha fazla ağırlaşacaktır.

Bursaloğlu (2000, 150), merkezleşmenin yükseköğretimdeki olumsuzluklarından bahsettiği makalesinde en önemli sorunun akademik özgürlük alanında yaşandığını ileri sürmektedir. Merkezleşmeyle birlikte kontrol ve denetim amaçlı oluşturulan üst kurullar akademik özgürlüğü sınırladığı gibi kurumların karar alma başta olmak üzere hareket alanını daraltmaktadır.

Eğitim sistemlerini hiyerarşik ve sistem modelleri olmak üzere iki grupta inceleyen Aguerrondo (2001), hiyerarşik modellerin modern örgütlerin gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğunu, buna karşın sistem modellerinin ise yürütme, destek olma ve kontrol etme nitelikleriyle en uygun yaklaşım olduğunu ileri sürmektedir. Birbirleriyle karşılıklı ilişki içerisinde bulunan parçalardan oluşan sistem modelinde, merkezi hükümetler, yerinden yönetim organlarının gelişmesi için parasal ve nitelikli insan desteğini sunacak ve okulların daha etkin öğretim yapabilmesi için teknoloji transferini sağlayacaktır. Sistem modelinde merkezi ve yerinden yönetim organları arasında ayırımdan bahsedilmemekte; her iki organın da neden-sonuç ilişkisi içerisinde birbirlerini planlama ve yönetim açısından desteklemeleri oldukça önemli kabul edilmektedir.

Eğitim sistemleri, yerel düzeyde karşılaştıkları sorunları çözebilmek için çeşitli projeler geliştirmekte ve farklı uygulamalara yönelmektedir. Reid ve Brain (2003), İngiltere Eğitim Sekreterliğinin, yerel düzeyde karşılaşılan sorunların yerel düzeyde çözümü amacıyla 1998 yılında "Eğitim Bölgeleri" (Education Action Zone) adında bir uygulama başlattığını belirtmektedir. Bu uygulamayla, yerel düzeydeki eğitim kurumları, iş sektörü ve aileler arasında ortak amaç birliği oluşturulacak, köklü çözümler üretebilmek için aileler ve yerel örgütler güçlendirilecek, özel ve kamu eğitim kurumları sıkı bir ilişki içerisinde birbirlerinin uzmanlık ve donanım niteliklerinden yararlanacak ve eğitim olanaklarından mahrum kalan azınlıkların eğitim sistemine dâhil edilmesi sağlanacaktır. Buna göre, hükümetlerin görevi

makro ekonomiyi yönetmek yerine, bireylerin gelişimini destekleyebilmek ve sosyal sermayeyi geliştirebilmek için olanaklar sunmak olmalıdır. Böylece mikro ölçekteki bütün aktörlerin ortak hedef etrafında, ortak eylem planı oluşturmaları amaçlanmaktadır. Bu projeye özel sektörün yerel düzeyde eğitim etkinliklerine desteklemesi, yönetmesi ve finanse etmesi amaçlanmaktadır.

Garnett ve Demaine (2000), İngiltere'nin bazı bölgelerinde "Okul Birlikleri" (School Organisation Comitte) adıyla girişilen bir uygulamadan söz etmektedir. Bu uygulama ile merkezi ve yerel organlar arasında yetki paylaşımının gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Eğitim Sekreterliğinin hedeflerinden birisi de önceleri kendi görev alanına giren okul yerlerinin belirlenmesi ve planlanması gibi süreçlerdeki karar verme yetkisini, yerel organlara aktarmak ve böylece daha seri ve etkin işleyişi sağlamaktır.

Eğitimde yerleşmenin gerekçelerini üç başlıkta özetleyen Şişman ve Turan (2003, 310), bunları karar verme sürecinde esneklik sağlanması; eğitimde sorumluluğun okul yönetim kurulu, öğretmenler kurulu, öğrenci kurulu ve veliler arasında paylaşılması; son olarak da okulun verimliliğinin artırılması şeklinde ifade etmektedir. Buna göre yerinden yönetimle birlikte okulların güçlendirilmesi ve dolayısıyla kendi karar mekanizmalarını her düzeyde etkinleştirmeleri söz konusu olmaktadır.

## 5. SONUÇ

Makro düzeyde belirlenen konulara ve saptanan gereksinimlere, mikro düzeyde cevap verilebilmesi, güçlü ve yetkili yerel organların çabalarına bağlıdır. Makro ve mikro planlama arasındaki bütünlük ve devamlılık ilişkisinin, merkezi ve yerinden yönetim organları arasında da olması gerekmektedir. Merkezdeki yöneticilerin yerel yöneticileri desteklemesi, güçlendirmesi ve yetkilendirmesi ile makro planlamadaki kaynak dağıtımında mikro düzey gereksinimlerin gözetilmesi arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Yönetim süreçlerinden olan planlama etkinliğinin doğru ve yerinde yapılması, yöneticilerin yönetim anlayışına ve liderlik özelliklerine bağlıdır. Planlamanın yöneticiler eliyle yapıldığı düşünüldüğünde, güçlü ve yetkili yerel organların etkili bir mikro planlama sürecini işletebileceğinden söz edilebilir. Yerel düzeyde eğitime ilişkin istatistiklerin tutulması, öğrenci akış şemasının çizilmesi, mevcut okul-bina-derslik-donanım durumunun öğrenci sayısı ile orantılı olarak geliştirilmesi, farklı düzeydeki eğitim istemlerinin belirlenmesi ve gelecekteki eğitim durumunun mevcut nüfus grafiklerine bakılarak kestirilmesi gibi mikro düzeydeki planlamalar güçlü ve yetkili yerel yöneticiler eliyle mümkün olabilir.

Merkezi yönetimlerce kullanılan karar alma ve yetkiyi kullanma gücünün yerel organlara aktarılması, yerel düzeyde eğitim planlamasının daha etkin ve doğru yapılmasına katkı sağlayabilir. Ulusal düzeyde gerçekleştirilen makro planlama etkinliğinin, yerel düzeyde mikro planlama ile desteklenmesi ve her iki planlama

etkinliği arasında birbirini tamamlama açısından uyumun sağlanması, kaynakların doğru yerde harcanmasına olanak sağlar. Ülkemizde özellikle eğitim alanında son yıllardan bazı türlerdeki okul müdürü atanması, özel kurum açma izinlerinin verilmesi ve yerel hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenlenmesi gibi konularda daha önce bakanlıkça kullanılan yetkilerin valiliklere aktarılması (Meb, 2007) yerinden yönetim uygulamalarına yönelik atılmış adımlar olarak değerlendirilebilir. Aynı bağlamda eğitim bölgeleri ve öğrenci meclisleri uygulamaları da buna örnek olarak verilebilir.

Mikro planlama ile yerinden yönetim anlayışı arasında kapsam ve hedefler açısından ortak noktalar bulunmaktadır. Her iki ifadenin de çıkış noktasını, yerel gereksinimlere ve sorunlara yerel çözümler üretme arayışı oluşturmaktadır. Gereksinimlerin sürekli artması, yeni teknolojilerin hızla üretilmesi, iletişim teknolojisiyle sınırların ortadan kalkması, gittikçe karmaşıklaşan ve belirsiz bir geleceğe doğru yol alan bir dünyada, yönetim ve planlama süreçlerinin sadece merkezdeki karar organlarınca yürütülmesi akılcı görünmemektedir. Beklentileri ve gereksinimleri önceki dönemlere göre oldukça farklılaşan yirmi birinci yüzyıl insanının sorunlarına, ulusal (makro) amaçlar ve hedefler çerçevesinde yerel koşullar gözetilerek, yerel yöneticiler eliyle çözümler üretilmesi daha pratik olacaktır.

## KAYNAKÇA

- AGUERRONDO, I.** (2001). "Decentralization May Not Be Enough". *Organizations Of Ministries Of Education*, (Ed. Gudmund Hernes), Paris: Unesco, IIEP.
- ATFIELD, I. , TAMIRU, M. , PAROLIN B. , DE GRAUVE, A.** (2001). *Improving Micro-Planning In Education Through A Geographical Information System: Dtusies On Ethiopia And Paletsine*. Paris: Unesco, IIEP.
- BURSALIOĞLU, Z.** (2001). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Onbirinci basım, Ankara: Pegem A Yayınları.
- BURSALIOĞLU, Z.** (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- CAILLODS, F.** (1999). "The New Educational Enviroment: planning for participation". *Incentives Analysis and Individual Decision Making In The Planning Of Education* (Ed. F. N. Kemmerer, D. M. Windham), Paris: UNESCO.
- CALLAWAY, A.** (1974). *Eğitim Planlaması ve İşsiz Gençler* (Çev. İlhan Akhun). Eğitim Planlaması Serisi 9, Talim ve Terbiye Dairesi Yay. 28, Ankara: MEB.
- CAYUELA, J. W.** (2001). "Ensuring Equity And Quality Of The Learning Process In A Decentralized System. The Case Of Chile". *Organizations Of Ministries Of Education*, Edited by Gudmund Hernes, Paris: Unesco, IIEP.
- DEJONG, W. ve GLOVER, T.** (2004). "Urban Facility Planning: Broad Based Involvement" *School Planning and Management*, June, 2004.
- DİNÇER, Ö.** (1998). "Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması İhtiyacı ve İlkeleri Üzerine Bir Tartışma". *Türkiye' de Yönetim Geleneği, Kurumlar, Sorunlar ve Yeniden Yapılanma Arayışları*, (Editörler: D. Dursun ve H. Al) İlke Yayınları: İstanbul.
- GERNETT, B. ve DEMAİNE J.** (2000). "Education Policy And School Organization Comitte". *International Study In Sociology Of Education*, 10 (2), 177-190.
- HARBİSON, F.** (1973). *Eğitim Planlaması ve İnsan Kaynağı Geliştirme*. (Çev. H. Doğan), Eğitim Planlaması Serisi 2, Talim ve Terbiye Dairesi, 20, Ankara: MEB.
- HESAPÇIOĞLU, M.** (1984). *Türkiye' de İnsangücü ve Eğitim Planlaması*. Ankara: Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 127.

**HESAPÇIOĞLU, M.** (1989). *Eğitim Planlaması ve Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın No: 472, Atatürk Eğitim Fakültesi Yayın No: 7.

**HESAPÇIOĞLU, M.** (1998). "Postmodern Çağda Eğitim Yönetimi ve Eğitim Örgütü". *Türkiye' de Eğitim Yönetimi* (Ed.: M. Hesapçioğlu, H. Taymaz). Ankara: Kültür Koleji Eğt. Vak. Yay, 97-103.

**HESAPÇIOĞLU, M.** (2003). "Okul, 'New Public Management' ve Toplam Kalite Yönetimi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 3 (1), 159-165.

**KARAKÜTÜK, K.** (1994). *Eğitim Planlamasında Öğretim Haritasının Yeri, Önemi ve Türkiye' de Uygulanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Ün. Sosyal Bilimler Ens.

**KARAKÜTÜK, K.** (1998). "Eğitimde Mikro Planlamanın Gerekliği". *Türkiye' de Eğitim Yönetimi* (Ed: M. Hesapçioğlu, H. Taymaz). Ankara: Kültür Koleji Eğt. Vak. Yay. 115-126.

**KARAKÜTÜK, K. ve TUNÇ, B.** (2004). "Okul Büyüklüğü-Sınıf Büyüklüğü". *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 9-22. Antalya.

**MEB.** (2007). 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu. <http://ookgm.meb.gov.tr/genelgeler/150207>.

**MOORE, D.** (2004). "Bigger or Better?" *School Planning and Management*, May. [www.peterli.com/archive/spm/670..](http://www.peterli.com/archive/spm/670..) (Erişim tarihi:15.05.2005).

**ÖZALP, İ. , KOPARAL, C. ve BERBEROĞLU, G.** (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları: 15.

**ÖZDEM, G.** (2002). "Eğitim Planlamasında Coğrafi Bilgi Sistemlerinden Yararlanma". *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 64-73.

**REİD, I. ve BRAİN, K.** (2003). "Education Action Zone: mission impossible?" *International Study In Sociology Of Education*, 13 (2), 195-214.

**RİDEOUT, D.** (2004). "Small Schools with a Big Heart", *School Planning and Management*, June. [www.peterli.com/archive/2004](http://www.peterli.com/archive/2004). (Erişim tarihi:15.05.2005).

**RUSCOE, G. C.** (1974). *Eğitim Planlamasında Başarı Koşulları*. Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, 27; Eğitim Planlaması Serisi 3, Ankara: MEB Basımevi.

**STURM, L.** (1995). *The Interaction Between Micro-, Meso-, and Macro-Levels*: <http://tiss.zdv.unituebingen.de/>. (Erişim tarihi: 13. 05. 2005).

**ŞİŞMAN, M. Ve TURAN, S.** (2003). "Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları, Teorik Bir Çözümleme". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(34), 300-315.

**TEKELİ, İ. ve İLKİN, S.** (2000). "Küreselleşme Ulus Devlet Etkileşimi Bağlamında AB Türkiye İlişkilerinin Yorumlanması". *Doğu Batı*, 3(10), 113-137.

**TORTOP, N. , İSBİR, E. G. ve AYKAÇ, B.** (2005). *Yönetim Bilimi*. Yargı Yayınevi, 4. Basım: Ankara.

**TURAN, S.** (2001). "An Exploration Of Transformational Leadership And Its Role In Strategic Planning:A Conceptual Framework". *Educational Planning*,13(1),3-19.

**UNESCO** (1991). *Micro-Level Educational Planning and Management*, Bangkok: Unesco Principal Regional For Asia and The Pacific.

**WELSH, T. Ve MC GINN, N. F.** (1999). *Decentralisation of Education: why, when, what and how?* UNESCO: IIEP: Paris.

**VAİZEY, J.** (1974). *Eğitim Planlarının Maliyetinin Hesaplanması*. (Çeviren N. Serin), Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, 22; Eğitim Planlamasının İlkeleri Serisi 4, Ankara: MEB Bas.

### İLETİŞİM ADRESİ

Engin ASLANARGUN,  
Bilecik/Pazaryeri Anaokulu Müdür V.  
Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi.  
Pazaryeri Anaokulu, 11800 Pazaryeri/BİLECİK  
Elektronik posta: [aslanargun@hotmail.com](mailto:aslanargun@hotmail.com)  
Tlf: 0 505 660 60 44  
0 532 20 20 477