

## TÜRKİYE'DEKİ BAKANLIKLARIN EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ALANINDAKİ FAALİYETLERİNİN YASAL BELGELER EŞLİĞİNDE ANALİZİ\*

**Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI**  
Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü

**Araş. Gör. Ayşegül KADI**  
Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü

### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de, Bakanlıkların yürütmekte olduğu eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki faaliyetlerinin, ne düzeyde bilimsel ve yasalara uygun olduğunu belirlemektir. Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden belge (doküman) incelemesi kullanılmıştır. Araştırmanın veri kaynakları; bakanlıkların internet ortamında ulaşılan hizmet içi eğitim yönetmelikleri ve iç denetim birimi yönergeleridir. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. İncelenen hizmet içi eğitim yönetmelikleri, yönetim süreci aşamaları açısından yedi kategori altında değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, etkileme ve değerlendirmedir. İç denetim birimi yönergeleri ise denetim süreci aşamaları açısından, denetlenecek olanın belirlenmesi, denetim öncesi hazırlıklar, standartların oluşturulması, denetimle ilgili verilerin toplanması, denetim verileri ile standartların karşılaştırılması, raporlaştırma olmak üzere altı kategori altında incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; en fazla frekansa sahip yönetim süreci aşaması; değerlendirme, en az frekansa sahip olan eşgüdümleme aşamasıdır. Yönetmeliğinde yönetim süreci aşamalarına ilişkin ifadelerle en çok yer veren bakanlık Sağlık Bakanlığı, en az yer veren bakanlık ise Orman ve Su İşleri Bakanlığı'nın olduğu görülmüştür. Bakanlıklar yönergelerinde denetim süreci ifadelerine eşit şekilde yer vermişlerdir.*

***Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Yaygın eğitim, Bakanlıklar, Eğitim yönetimi, Eğitim denetimi*

### ANALYZING EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION ACTIVITIES OF TURKISH MINISTRIES ACCOMPANIED BY LEGAL DOCUMENTS

\* Makalenin geliş tarihi: 08.03.2014  
Makalenin kabul tarihi: 24.11.2014

## ABSTRACT

*The aim of this research is to determine the scientific and legal level of educational administration and supervision activities in Turkish ministries. Document analysis which is a qualitative research technique has been used for the study. The study has been conducted on data, collected from internet, based on in-service training regulations and internal supervision instructions of ministries. Descriptive analysis is used in data analysis process. In-service training regulations, that are examined, are evaluated under seven categories in terms of administration processes. These categories are; decision making, planning, organizing, communicating, influencing, coordinating and evaluating. Internal supervision unit guidelines are evaluated under six categories which are; defining what to be supervised, preparations before supervision, defining the standards, data collection before supervision, cross-control of supervision data and standards, and reporting. The findings reveal that the most frequent in the administrative process is evaluating, and the least one is coordinating. The administrative processes are most cited by The Ministry of Health, but least by administrative The Ministry of Forest and Water Affairs. The ministries have cited the same supervision processes equally.*

**Keywords:** Education, Non-formal education, Ministries, Educational administration, Educational supervision.

## GİRİŞ

Hem bireyler hem de örgütler yaşamlarının her anında öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Günümüzde bilgiye ulaşma, bilgiyi değerlendirme ve yeni bilgi üretebilmeyi gerçekleştirme adına eğitimin önemi örgütler için giderek artmaktadır. Çalışanların eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan örgüt misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından birisi olmuş ve eğitimin günümüzde anlamı değişmeye başlamıştır (Atak ve Atik, 2007).

Ertürk'e (1979) göre eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı istendik davranışlar oluşturma sürecidir. İnsanlar, sosyal bir sistem içinde, bir arada yaşamanın kurallarını öğrenmek ve kurallara uymak durumundadırlar. Dolayısıyla eğitim de toplumun istediği davranış kalıplarını ve kurallarını "istendik davranışlar" biçiminde bireylere kazandırmakla yükümlüdür. Toplumlar, istendik davranışları bireye kazandırmak için eğitim sisteminden yararlanır (Sarpkaya, 2008: 2). Eğitim zaman ve mekân yönünden kapsamlı, sürekli ve çok boyutlu özelliğe sahiptir. Eğitimde her türlü tecrübe ve ön yaşantılar önemlidir. Eğitimle birlikte bireyin bilgi, beceri, davranış ve tutumları değişmektedir (Atak ve Atik, 2007).

Eğitim formal ve informal olmak üzere ikiye ayrılır (Fidan, 2012: 4): Formal eğitim; amaçlıdır ve önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde planlı olarak gerçekleştirilir. Eğitim süreci öğretmen tarafından planlanır, uygulanır ve değerlendirilir. Eğitim başlangıcından bitişine kadar kontrollü olarak yürütülür.

İnformal eğitim, yaşam içinde kendiliğinden oluşan bir eğitimidir. Amaçlı ve planlı değil, gelişigüze'dir. Kişi karşılaştığı durum ve içinde

bulunduğu grubun üyeleriyle etkileşimde buldukça farkında olmadan yeni şeyler öğrenir. Çocuklar arkadaşlarıyla oynarken gençler akranlarıyla oluşturdukları grup içinde birbiriyle etkileşirken yardımlaşmayı, dayanışmayı, iş birliğini, kurallara uymayı, grubun değerlerini öğrenirler.

Türkiye’de formal eğitimden sorumlu kurum Milli Eğitim Bakanlığı’dır. Bireylerin dışında sivil ve kamuya ait kurum ve kuruluşlar da eğitim faaliyetlerinde bulunurlar. Bu kurumlar arasında hükümetin birer parçası olan bakanlıklarda yer alır. Bakanlık, başında bir bakan bulunan ve kamu hizmetlerinin belirli bir bölümünü yürüten devlet örgütüdür. Bakanlıkların kurulması, kaldırılması, görevleri, yetkileri ve teşkilatı yasayla düzenlenir. Bakanlıklar, Devletin üzerine aldığı kamu hizmetleri bakımından bir iş bölümünü oluşturur. Her bakanlık bir kamu hizmeti alanında Devlet tüzel kişiliğini ve Bakan da o alanda Devleti temsil etmektedir. Bakan, bakanlığın en üst hiyerarşik amiridir. Meclis dışından da atanmış olsa Bakan özel bir siyasi statüye sahiptir. Bakan, bakanlık hizmetinin yasalara, hükümetin genel siyasetine, milli güvenlik politikasına, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütülmesini ve bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Her bakan emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden sorumlu olup, bakanlık faaliyetlerini, işlemlerini ve hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir (w2.anadolu.edu.tr). Bakanlıklarda eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bakanlıkların eğitim faaliyetlerini nasıl düzenleyeceğine ilişkin yasal belgeleri mevcuttur. Bunlardan örneğin Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’nın eğitim ile ilgili birimi olan Eğitim ve Yayın Daire Başkanlığının görevleri şunlardır (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2013)

- Bakanlık personelinin yetiştirilmesi, eğitilmesi ve bilgi düzeylerinin yükseltilmesi için eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, eğitim faaliyetlerini planlamak, geliştirmek ve uygulamak; hizmet içi eğitim programları hazırlamak ve yürütülmesini sağlamak.
- Bakanlığın görev alanına ilişkin konularda kamuoyuna yönelik eğitici, aydınlatıcı ve bilinçlendirici faaliyetler yürütmek, bu konuda ilgili kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve özel sektörle işbirliği yapmak.
- Bakanlığın iletişim stratejisini hazırlamak, uygulamak ve uygulanmasını izleyerek değerlendirmek.
- Bakanlık faaliyetlerinin basılı ve görsel yayınlarla tanıtımını yapmak.
- Bakanlığın görev alanına giren konularda, toplumsal dayanışmayı güçlendirici kitlesel kampanyalar ve etkinlikler düzenlemek, teşvik etmek ve katkı sağlamak.
- Bakanlığın görev alanına giren konularda görsel, işitsel ve yazılı dokümanların basım ve yayımını yapmak veya yaptırmak, bu alandaki çalışmalarını teşvik etmek ve desteklemek.

- Bakanlığın görev alanıyla ilgili her türlü bilgi ve belgeyi toplamak, değerlendirmek, yayımlamak, film, slayt, fotoğraf ve benzeri belgeleri hazırlamak veya hazırlatmak, bu konulara ilişkin arşiv, dokümantasyon ve kütüphane hizmetlerini yürütmek.
- Bakanlığın görev alanına giren konularda ulusal ve uluslararası kongre, seminer, şura ve benzeri etkinlikler düzenlemek.
- Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Bakanlıkların eğitsel faaliyetlerini yönetip denetlerken Milli Eğitim Bakanlığı'ndan yararlanmaları ve eğitimi bilimsel bir temelde gerçekleştirmeleri önemli görülmektedir. Eğitimin yönetimi ve denetimi, eğitim bilimleri içinde birer alt bilim dalı olarak tanımlanmaktadır.

Eğitim Yönetimi; eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003: 15). Eğitim yönetimi sürecini inceleyen birçok araştırmacı olmuştur. Bu araştırmada Gregg sınıflandırması ele dikkate alınacaktır. Bu sınıflamaya göre eğitim yönetimi süreci aşamaları, her biri kendi içinde de birer süreç olan; Karar Verme, Planlama, Örgütleme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme ve Değerlendirme eylemlerinden oluşmaktadır. Buna göre; her eğitim yöneticisi kurumunu ya eğitim faaliyetlerini yönetirken çeşitli durumlarda kararlar vermekte karar verdikten sonra planlama yapmakta, planı uygulayabilmek için çalışanları örgütlemekte, örgütlenen bireyleri birbirinden haberdar etmek için iletişimi tesis etmekte, bireylerin ürünü ortaya koyma eylemlerini eşgüdümlemekte, onların en etkin ürünü ortaya koymaları yönünde davranışlarını etkilemekte, bütün bu yapılanlarda son durumu öğrenmek ve daha başarılı olmak için de değerlendirme yapmaktadır (Toprakçı, 2013: 273).

Karar verme aşaması, örgütü harekete geçirmek, çatışmayı önlemek ya da çözmek ve örgütü geleceğe taşımak amacıyla kullanılan yönetim sürecinin ilk basamağıdır. Karar verme aşaması şu alt basamaklara ayrılmıştır; problemin anlaşılması, probleme ilişkin bilginin toplanması, toplanan bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması, uygulama ve değerlendirme. Eğitim yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan Planlama aşaması, alınan yönetsel kararın uygulamadan önce planlanmasını aşamadır. Önceden alınmış kararlara ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşamasıdır (Bursalıoğlu, 2002: 85-89). Planlamada neyin, neyle, kimlerle, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağıının belirlenmesi önemlidir. Verilen kararın planlanmasından sonraki aşama örgütlemedir. Örgütleme, insan ve madde kaynağının bir araya getirildiği aşamadır. Örgütleme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına örgütsel yapıyı kurmaktır (Başaran ve Çınkır, 2012: 305). Eğitim yönetimi sürecinin dördüncü aşaması olan iletişim; belirli duyguların, düşüncelerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılmasıdır. Yönetsel işlevleri gerçekleştirmek için bilgiler iletişim yolu ile

toplanır ve örgüt üyelerine yayılır (Balcı ve Aydın, 2003: 84). Bir aşama olarak iletişimin; kaynak, amaç, mesaj, araç-kanal, alıcı, dönüt ve ortam şeklinde sınıflandırılabilir yedi ögesi vardır (Toprakçı, 2013: 321). Beşinci aşama olan Eşgüdümleme (koordinasyon) örgütteki insansal ve fiziksel kaynakların katkılarını bütünsel olarak örgütün amacına doğru harekete geçirme aşaması olarak tanımlanabilir. Eğitimin yönetimi sürecinin sonraki aşaması olan etkileme, örgüt üyelerinin davranışlarının etkilenmesiyle örgütsel amaçlara ulaşmanın sağlanmasıdır (Balcı ve Aydın, 2003: 84). Etkileme aşaması; amaçları belirleme, etkileyenin ve etkilenecek kişi ya da kişilerin tespit edilmesi, hangi davranışların etkileneceğinin belirlenmesi, etkileme adına harekete geçilmesi ve amaca ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi aşamalarından oluşur (Toprakçı, 2013: 347). Yönetme sürecinin son basmağı olan Değerlendirme, bu aşamaya kadar yapılanların izlenmesini ve düzeltmeyi ifade eder (Bursalıoğlu, 2002: 79).

Eğitim denetimi ise, eğitim örgütlerinin amaçlarının gerçekleşme derecesini saptamak, daha iyi sonuçlar elde edebilmek için önlem almak ve süreci geliştirmek çabalarının toplamıdır. Her örgüt gibi eğitim örgütleri de, var oluş nedeni olan amaçlarını gerçekleştirme durumunu sürekli olarak izlemek ve bilgi edinmek zorundadır. Bu da eğitimin girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı ve sürekli bir biçimde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile olanaklıdır (Aydın, 2008: 11). Eğitim denetimi süreci altı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama denetlenecek olanın belirlenmesidir. Bu aşamada denetimin hangi konularda ve neyle ilgili olarak yapılacağına karar verilir. Denetlenecek olan belirlendikten sonra denetim öncesi hazırlıklar yapılır. Bu aşamada denetlenecek olan kişi ya da kurumun faaliyetleri doğrultusunda bir denetim hazırlığı yapılır. Daha sonra denetimin yapılabilmesi için gereken ölçütler belirlenir. Daha sonra denetim faaliyeti gerçekleştirilir, veriler toplanır. Toplanan verilerle daha önce belirlenen ölçütlerle karşılaştırılır ve verilerin beklenen standartları ne ölçüde karşıladığı belirlenir ve son aşama olan raporlaştırma ile elde edilen veriler ve belirlenen standartlar doğrultusunda mevcut durum değerlendirmesi yapılır (Aydın, 2005: 173).

“Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır (T.C. Anayasası, 1982)” hükmü gereği bakanlıkların eğitim faaliyetlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın denetimi altında gerçekleşmesi formalleşmelerine katkı sağlayabilir. Diğer yandan bakanlıkların eğitim faaliyetlerinin yönetim ve denetiminin, eğitim yönetimi ve eğitim denetimi bilimlerinin bilgileri temelinde gerçekleştirilmesi de aynı hükümle güvence altına alınmaktadır. Alan yazında bakanlıkların eğitim faaliyetlerini eğitim yönetimi ve denetimi bilimleri açısından yasal belgeleri temelinde inceleyen gerek yurt içi gerekse yurtdışı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de, Bakanlıkların yürütmekte olduğu eğitim faaliyetlerinin, ne düzeyde bilimsel ve yasalara uygun olduğunu belirlemektir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Deseni**

Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden belge (doküman) incelemesi kullanılmıştır. Bu teknik, resmi ya da özel kayıtların toplanması, sistematik olarak incelenmesi ve değerlendirilmesinde yararlanılan bir veri toplama sürecidir (Ekiz, 2009: 70).

### **Araştırmanın Materyali**

Araştırmanın materyali, bakanlıkların hizmet içi eğitim yönetmelikleri ve iç denetim birimi yönergelerinden oluşmaktadır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmanın materyali, internet ortamında 2013-2014 yılları arasında ulaşılabilen yönetmelik ve yönergeler olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada 24 bakanlığın 10 hizmet içi eğitim yönetmeliğine ve 12 iç denetim birimi yönergesine ulaşılabilmektedir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin çözümlenmesinde betimsel analizden yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 224). Yönetmeliklerde ve iç denetim birimi yönergelerinde yer alan maddeler araştırmanın kavramsal çerçevesi dikkate alınarak önceden belirlenen temaların altına yerleştirilmiştir.

Veri analizinde yönetim süreci aşamaları için kullanılan temalar; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eş güdümlenme, etkileme ve değerlendirmedir. Yönetim süreçlerini biçimleyen ifadeler yönetmeliklerde aranmış ve bulunduğu ilgili aşama kategorisine dahil edilmiştir. Buna verilen bir örnek şöyledir: “*Eğitim Kurulu, hizmet içi eğitim konularına ilişkin olarak; hizmet içi eğitim çalışmaları ve uygulamaya ilişkin öneri ve başvurular ile program yöneticilerinin getireceği önerileri incelemek ve karara bağlamak ile görevlidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı-Madde 9).*” Örnek incelendiğinde bakanlığın hizmet içi eğitim çalışmalarının ve uygulamaya ilişkin önerilerinin incelenip ve karara bağlanacağından doğrudan bahsetmektedir. Bu yüzden karar verme aşaması içerisinde yer alması yanlış olmayacaktır. Yönetim sürecini oluşturan faaliyetler eğitim yönetimi süreci kavramında birleştirilerek frekans tabloları oluşturulmuştur.

Veri analizinde denetim süreci aşamaları için kullanılan temalar; denetim öncesi hazırlıklar, standartların oluşturulması, denetimle ilgili veri toplanması, denetim verileri ile standartların karşılaştırılması ve raporlaştırmasıdır. Denetim süreçlerini biçimleyen ifadeler yönetmeliklerde aranmış ve bulunduğu ilgili aşama kategorisine dahil edilmiştir. Buna verilen bir örnek şöyledir: “*Bakanlığın merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatına dâhil birimlerinin tüm işlem ve faaliyetleri iç denetim kapsamındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı- Madde 5).*” Örnek incelendiğinde bakanlığın tüm işlem ve iç

denetim kapsamında denetleneceğinden doğrudan bahsetmektedir bu yüzden bu ifadenin denetlenecek olanın belirlenmesi aşaması içerisinde yer almasında bir sakınca yoktur. Denetim sürecini oluşturan faaliyetler eğitim denetimi süreci kavramında birleştirilerek frekans tabloları oluşturulmuştur. Böylece bakanlıkların eğitim yönetimi ve denetimi aşamalarına yer verme sıklıkları ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmada inandırıcılığı sağlamak için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Buna göre temalar oluşturulurken alanda uzman 6 araştırmacının inceleme ve onayına başvurulmuştur. Bu yöntemde uzman, araştırma deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakar ve araştırmacıya geri bildirimde bulunur. Bu geri bildirim araştırmacı açısından kendi yaklaşımını kontrol etme ve araştırma sürecinde bu yaklaşımın olası etkilerini görme bakımından yararlı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2011:268).Uzman incelemesine bir örnek olarak şu verilebilir: "*Bakanlığın merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatına dâhil birimlerinin tüm işlem ve faaliyetleri iç denetim kapsamındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı- Madde 5).*" ifadesinin hangi tema altında yer alacağı tartışılmış ve doğrudan yapılan eğitim faaliyetlerinden bahsetmemiş olmasına rağmen denetlenecek olanın belirlenmesi kategorisi altında yer almasına karar verilmiştir. Araştırmada aktarılabilirliği sağlamak için de ayrıntılı betimleme yöntemine (Yıldırım ve Şimşek, 2011:270) başvurulmuş ve temalara ait doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

#### **1.Bakanlıkların Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliklerindeki Eğitim Faaliyetlerinin Yönetiminde, Eğitim Yönetimi Süreci Aşamalarına Yer Verme Sıklıkları**

Yönetmelikler incelendiğinde eğitim faaliyetlerinden sorumlu birimler ve kişiler için farklı adlandırmaların kullanıldığı görülmektedir. Bakanlıklar eğitim faaliyetlerini "eğitim ve yayın daire başkanlıkları, eğitim kurulu, araştırma ve eğitim genel müdürlüğü" gibi birimler ile yürütmektedirler. Bu birimler "eğitim görevlisi, program yöneticisi" sıfatıyla yöneticiler seçmekte ve bu yöneticilerin görev ve yetkilerini tanımlamaktadırlar.

Bakanlıkların yönetmeliklerinde eğitim yönetimi aşamalarına yer verme sıklıkları aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir. Türkiye'de bakanlıkların hizmet içi eğitim yönetmeliklerini birbirine benzer hazırladıkları görülmüştür.

Tablo 1'de, bakanlıkların hizmet içi eğitim yönetmeliklerinde eğitim yönetimi aşamalarına yer vermeye ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Bakanlıkların Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliklerinde Eğitim Yönetimi Süreci Aşamalarına Ait Frekanslar**

	Adalet Bakanlığı	Avrupa Birliği Bakanlığı	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	İçişleri Bakanlığı	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Millî Eğitim Bakanlığı	Orman ve Su İşleri Bakanlığı	Sağlık Bakanlığı	Toplam
<b>Karar verme</b>	1	1	2	5	2	1	2	1	1	1	6	23
<b>Planlama</b>	1	2	1	2	4	4	3	1	2	1	6	27
<b>Örgütlenme</b>	7	4	4	4	5	4	6	1	2	1	8	46
<b>İletişim</b>	5	4	4	6	2	7	8	8	2	1	11	58
<b>Eşgüdümleme</b>	1	4	1	3	1	1	2	1	2	1	2	19
<b>Etkileme</b>	5	1	3	7	7	3	8	4	0	2	17	57
<b>Değerlendirme</b>	3	7	8	7	11	6	5	2	4	3	10	66
<b>Toplam</b>	23	23	23	34	32	26	34	18	13	10	60	

### 1.1.Karar Verme Aşamasına İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 1 incelendiğinde bakanlık yönetmeliklerinde, eğitim faaliyetlerini neler olacağına, nasıl sürdürüleceğine ve bunlara ait kararları kimlerin vereceğine ilişkin karar ifadelerinin sayısı 23'tür. İncelenen 24 bakanlık arasından 11 bakanlığın eğitimle ilgili işlerlik kazanmış bir bölümü olduğu ifadelerden anlaşılmaktadır. Karar verme aşamasına yönetmeliklerinde yer veren bakanlıklar arasında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı başı çekmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı yönetmeliklerinde 2'şer ifadeye yer verirken, diğer bakanlıklar yönetmeliklerinde 1'er ifadeye yer vermişlerdir. Bu aşamanın ifadelerinin bir örneği Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yönetmeliğinden verilebilir:

*“Eğitim Kurulu, hizmet içi eğitim konularına ilişkin olarak; hizmet içi eğitim çalışmaları ve uygulamaya ilişkin öneri ve başvurular ile program yöneticilerinin getireceği önerileri incelemek ve karara bağlamak ile görevlidir. (Kültür ve Turizm Bakanlığı-Madde 9).”*

Örnek incelendiğinde; bakanlığın hizmet içi eğitim çalışmalarının ve uygulamaya ilişkin önerilerinin incelenip, karara bağlanacağından doğrudan bahsetmektedir.

## 1.2. Planlanma Aşamasına İlişkin Sıklıklar

Tablo 1 incelendiğinde bakanlıkların yönetmeliklerinde eğitim faaliyetlerinin nerede, ne zaman, hangi araç ve gereçlerle ve nasıl yapılacağına ilişkin planlama ifadeleri sayısı 23'tür. Planlamanın; neyin, nerede, ne zaman, hangi araç ve gereçlerle ve nasıl yapılacağına ilişkin belirlenmesi olduğu göz önüne alındığında (Koontz& O'Donell,1972: 81), Sağlık Bakanlığının yönetmeliğinin, planlama ile ilgili en fazla sayıda ifade barındırması nedeniyle eğitim yönetimi bilimi bilgileriyle paralellik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Sağlık Bakanlığı'ndan sonra planlama aşamasıyla ilgili en çok ifadeye yer veren iki bakanlık 4 ifade ile ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'dır. Diğer bakanlıklar ise yönetmeliklerinde bu ifadelerle daha az yer vermişlerdir. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı yönetmeliğinden bu ifadelerden birine örnek verilecek olursa şöyledir:

*“Eğitim Kurulu, hizmet içi eğitim konularına ilişkin olarak; hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi için izlenecek yol, yöntem ve eğitim politikasını saptamak ile görevlidir (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı-Madde 9).”*

Yönetmeliklerde yer alan planlama aşamasına ait ifadelerde bakanlığın amaçları doğrultusunda yapılması hedeflenen faaliyetlere yer verilmiştir.

## 1.3. Örgütlenme Aşamasına İlişkin Sıklıklar

Bakanlık yönetmeliklerine baktığımızda örgütlenme aşamasına önem verdikleri görülmektedir. Bakanlıkların yönetmeliklerinde toplamda 46 örgütlenme ifadesine yer verilmiştir. Yönetmeliğinde örgütlenme aşaması ifadesine en az yer veren Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Orman ve Su İşleri Bakanlığı ve en fazla yer veren ise Sağlık Bakanlığı'dır. Eğitime örgütsel bir boyut kazandırmak için yapılan örgütlenme örneği şu şekildedir:

*“Eğitim Kurulu, hizmet içi eğitim konularına ilişkin olarak; Eğitim plan ve programlarının verimli, etkin ve tutumlu bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla diğer kuruluşlarla, ayrıca yabancı ülkelerdeki benzer ve faydalı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak, eğitim ve öğretim bakımından Bakanlığa yararlı olabilecek imkan ve kaynakları saptamak ile görevlidir (Avrupa Birliği Bakanlığı-Madde 9).”*

Bakanlıkların örgütlenme aşamasında eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak oluşturulan ya da oluşturulması planlanan eğitime yardımcı yapıların kurulması ve geliştirilmesi ile ilgili ifadelerle yer verilmiştir.

## 1.4. İletişim Aşamasına İlişkin Sıklıklar

Bakanlıklar tüm faaliyetlerini gerek bakanlık içinde kendi çalışanlarına; gerekse bakanlık dışında topluma duyurmak amacıyla yönetim sürecinin iletişim kanalını kullanmaktadırlar. Bu kanal daha çok seminer, konferans, yayın çıkarmak, birimlerin iletişimi v.b. faaliyetlerle gerçekleştirilmektedir. İletişimin elektronik ortamlardan kişilerarası iletişime oradan da sözsüz iletişime kadar bir yelpaze (Luthans, 2011: 250) oluşturduğu düşünüldüğünde

ve Tablo 1 incelendiğinde yönetmeliklerde toplamda 58 iletişim ifadesine yer verilmiştir. Yönetmeliğinde en az iletişim örneğine yer veren bakanlık Orman ve Su İşleri Bakanlığı'dır. En fazla yer veren ise Sağlık Bakanlığı'dır. Bu aşamaya ait ifadenin örneğine değinmek gerekirse:

*“Genel Müdürlüğün hizmet içi eğitimle ilgili görevleri şunlardır; Yıllık hizmet içi eğitim planını onaylandıktan sonra ilgililere iletmek üzere birimlere duyurmak, (Sağlık Bakanlığı- Madde 10).”*

Yukarıdaki ifade bakanlığın yıllık hizmet içi eğitim planının onaylanıp birimlere iletilmesi iletişimin önemini anlatmaktadır.

### **1.5. Eş Güdümleme Aşamasına İlişkin Sıklıklar**

Bakanlıklarda eş güdümlene aşaması bakanlığın kuruluş amacına, yönetim yapısına, faaliyetlerine bağlı olarak değişkenlik gösteren bir kavramdır. Tablo 1 incelendiğinde eşgüdümleme aşamasının toplamda en az frekansa sahip olduğu görülmüştür. Bu aşamanın ifadelerinin örneği aşağıdaki gibidir:

*“Eğitim Kurulunun Görevi; yapılacak her türlü Hizmet içi eğitimin koordineli olarak yürütülmesini sağlamaktır (Sağlık Bakanlığı-Madde 9).”*

Eğitim işbirliği gerektiren bir süreçtir. Bu bakanlıkların eğitsel faaliyetlerinde de etkililiğin ve kalıcılığın yakalanabilmesi için bakanlıkların kendi aralarında ya da eğitsel faaliyetlerin yürütüldüğü kurumlarla bakanlıklar arasında birtakım eşgüdümsel faaliyetlerin bulunması sağlanabilir.

### **1.6. Etkileme Aşamasına İlişkin Sıklıklar**

Bakanlıkların yönetim sürecinde etkileme aşaması daha çok bakanlığın çalışanlarına yönelik etkileyici faaliyetlerdir. Tablo 1 incelendiğinde bu aşamaya ait frekansın oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Sağlık Bakanlığı yönetmeliğinde etkileme ifadelerine en çok yer veren bakanlıktır. Bu aşamanın ifadelerinin bir örneği İçişleri Bakanlığı'ndaki gibidir:

*“Bu yönetmelik; Personelin yetişmesini ve hizmete uyumunu sağlamak, üzere düzenlenmiştir (İçişleri Bakanlığı-Madde 1).”*

Örgüt üyelerinin örgütün amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için istekli ve yetenekli olmaları gerekir. Bu da ancak nitelikli bir etkileme ile sağlanabilir.

### **1.7. Değerlendirme Aşamasına İlişkin Sıklıklar**

Planlama ve örgütlemenin amacına ulaşma düzeyini belirlemeye yardımcı (Dubrin, 2012: 541) olması nedeniyle değerlendirme aşaması oldukça önemlidir. Tablo 1 incelendiğinde değerlendirme aşaması en fazla frekansa sahiptir ve yönetmeliğinde değerlendirme aşamasına en çok yer veren bakanlık Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı olurken, en az yer veren ise Kültür Bakanlığı'dır. Değerlendirme aşamasına yönelik örnek ifade şu şekildedir:

*“Eğitim Kurulu, hizmet içi eğitim konularına ilişkin olarak; Gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin sonuçlarını değerlendirmek ile görevlidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı- Madde 9).”*

Örgütlerin yönetsel faaliyetlerinin son basmağı değerlendirmedir. Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini arttırmaktır.

Bakanlıkların eğitim yönetimi süreci aşamalarının genel olarak incelenmesi

Yönetmelikler incelendiğinde genel olarak şu bulgular elde edilmiştir:

En fazla frekansa sahip yönetim süreci aşaması, değerlendirme, en az frekansa sahip olan eşgüdümleme aşamasıdır. Planlama ve örgütlemenin amacına ulaşma düzeyini belirlemeye yardımcı olması nedeniyle değerlendirme aşaması oldukça önemlidir. Değerlendirmenin fazla olması etkililiği dolayısıyla yönetimin kalitesini arttıracaktır. Bu bakımdan bakanlıklarda değerlendirme aşamasının frekansının yüksek olması sevindiricidir. Eş güdümlenme, yönetimin esası olarak kabul edilmektedir. Çünkü grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireylerinin çabalarının bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Bakanlıkların yönetmeliklerinde eşgüdümlemeye daha fazla yer vermelerinin örgütün etkililiği ve verimliliğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Yönetmeliğinde yönetim süreci aşamalarına ilişkin ifadeler en çok yer veren bakanlık Sağlık Bakanlığı, en az yer veren bakanlık ise Orman ve Su İşleri Bakanlığı'nın olduğu görülmüştür.

## 2. Bakanlıkların İç Denetim Birimi Yönergelerindeki Eğitim Faaliyetlerinin Denetiminde, Eğitim Denetimi Süreci Aşamalarına Yer Verme Sıklıkları

Bakanlıklardaki tüm faaliyetler gibi eğitsel faaliyetler de bakanlıkların iç denetim birimleri tarafından değerlendirilmektedir. Bakanlık yönergelerinde bakanlıkların eğitim faaliyetlerini ayrıca denetleyen bir organ olduğuna rastlanmamıştır.

**Tablo 2. Bakanlıkların İç Denetim Birimi Yönergelerindeki Denetim Süreci Aşamalarına Ait Frekansları**

	Adalet Bakanlığı	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Milli Eğitim Bakanlığı	Orman ve su İşleri Bakanlığı	Sağlık Bakanlığı	Toplam
Denetlenecek olanın belirlenmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Denetim öncesi hazırlıklar	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
Standartların oluşturulması	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
Denetimle ilgili verilerin toplanması	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18

Denetim verileri ile standartların karşılaştırılması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Raporlaştırma	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Toplam	9	9	9	9	9	9	9	9	9	

### 2.1. Denetlenecek Olanın Belirlenmesi Aşamasına İlişkin Sıklıklar

Tablo 2 de görüldüğü üzere denetlenecek olanın belirlenmesi aşaması 9 bakanlığın iç denetim birimi yönergesinde eşit sayıda yer almıştır ve frekansı 9'dur. Bu aşamanın bir örneği Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yönergesinden verilebilir:

*“Bakanlığın merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatına dâhil birimlerinin tüm işlem ve faaliyetleri iç denetim kapsamındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı-Madde 5).”*

Bu ifade 9 bakanlık yönergesinde aynı şekilde yer almaktadır ve tüm faaliyetlerin denetleneceğinden bahsetmektedir. Verilerin belirlenmesi ve toplanması konusunda gereksinim duyulan verilerin en kullanışlı biçimde toplanmasının sağlanması önemlidir.

### 2.2. Denetim Öncesi Hazırlıklar Aşamasına İlişkin Sıklıklar

Tablo 2 de görüldüğü üzere denetim öncesi hazırlıklar bakanlıkların iç denetim birimi yönergelerinde eşit sayıda yer almıştır ve 18 frekansa sahip aşamadır. Bu aşamanın örnek ifadesi şöyledir:

*“Denetim faaliyetlerinin hazırlık aşaması “Ön Çalışma” olarak adlandırılır. Ön çalışmada iç denetçiler görevlendirildikleri konu ile ilgili gerekli inceleme ve araştırmaları yaparak denetimin amaç ve kapsamını tespit eder (Milli Eğitim Bakanlığı-Madde 29).”*

Bu ifade 9 bakanlık yönergesinde aynı şekilde yer almaktadır ve denetleme yapılmadan önce neler yapılacağından bahsetmektedir.

### 2.3. Standartların Oluşturulması Aşamasına İlişkin Sıklıklar

Tablo 2 de görüldüğü üzere standartların oluşturulması aşaması 9 bakanlığın iç denetim birimi yönergesinde eşit sayıda yer almıştır. Bu aşamaya bir örnek ifade İçişleri Bakanlığı yönergesinden verilecek olursa;

*“Denetime hazırlık, risk ve kontrol değerlendirmeleri, yapılan testler, bunların sonucunda elde edilen bilgi ve kanıtlar ile raporlama ve izleme faaliyetleri gibi denetim süresince yapılan tüm çalışmalar çalışma kâğıtları ile belgelendirilir. Denetim sonuçlarının takibinde; kalite güvence ve geliştirme faaliyetleri çerçevesinde yapılan değerlendirmelerde bu çalışma kâğıtlarından yararlanılır. Gerekli olması halinde çalışma kâğıtlarına konuyu destekleyici belgeler eklenebilir. Çalışma kâğıtlarının düzenlenmesinde Kurulun yaptığı düzenlemeler ile bu çerçevede İç Denetim Birimi tarafından hazırlanan dokümanlar esas alınır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı-Madde33).”*

Bu ifade 9 bakanlık yönergesinde aynı şekilde yer almaktadır ve denetleme yapılmadan önce çalışma kâğıtlarının yani standartların oluşturulmasından bahsetmektedir.

#### **2.4. Denetimle İlgili Veri Toplanması Aşamasına İlişkin Sıklıklar**

Tablo 2 de görüldüğü üzere denetimle ilgili veri toplanması aşaması 9 bakanlığın iç denetim birimi yönergesinde eşit sayıda yer almıştır. Bu aşamaya ait örneğe değinmek gerekirse:

*“İç denetçiler, denetim konusuna göre belirleyecekleri toplantı, mülakat, anket, yerinde gözlem gibi yöntemler ile denetlenecek birim veya süreç hakkında bilgi toplayarak mevcut risk ve kontrolleri tespit eder ve bunların bir değerlendirmesini yapar (Milli Eğitim Bakanlığı- Madde 29).”*

Bu ifade 9 bakanlık yönergesinde aynı şekilde yer almaktadır.

#### **2.5. Denetim Verileri ile Standartların Karşılaştırılması Aşamasına İlişkin Sıklıklar**

Tablo 2 de görüldüğü üzere standartların oluşturulması aşaması 9 bakanlığın iç denetim birimi yönergesinde eşit sayıda yer almıştır. Denetim verileri ile standartların karşılaştırılması aşamasına yönelik örnek ifade şu şekildedir:

*“İç denetçi, yıllık denetim programında ve bireysel denetim planında belirlenen denetim hedeflerine ulaşmak için, risk ve kontrol değerlendirmelerinde tespit edilen hususlarla ilgili olarak yeterli ve güvenilir bilgi ve belgeleri elde etmek, incelemek ve değerlendirmekle yükümlüdür (Milli Eğitim Bakanlığı- Madde 32).”*

Bu ifade 9 bakanlık yönergesinde aynı şekilde yer almaktadır. Eğer bir etkinlikle ilgili sağlam bir denetleme yapılacaksa toplanacak veriler standartlarla ilgili olmalıdır.

#### **2.6. Raporlaştırma aşamasına ilişkin sıklıklar**

Tablo 2 de görüldüğü üzere standartların oluşturulması aşaması bakanlıkların iç denetim birimi yönergelerinde eşit sayıda yer almıştır. Bu aşamanın örneği aşağıdaki gibidir:

*“Denetim faaliyetinin sonuçları, düzenlenecek raporla kayıt altına alınır. İç denetçi, ulaştığı görüşü, görüşe ulaşamamışsa bunun nedenlerini raporunda açıkça belirtir (Sağlık Bakanlığı-Madde 35).”*

Bu ifade 9 bakanlık yönergesinde aynı şekilde yer almaktadır. Benimsenen standartlar açısından ilgili verinin karşılaştırılması ve yorumlanmasının raporlarda özenle yazılması önemlidir.

#### **Bakanlıkların Eğitim Denetimi Süreci Aşamalarının Genel Olarak İncelenmesi**

Bakanlıklar yönergelerinde denetim süreci ifadelerine eşit yer vermişlerdir. Bunun sebebi ise tüm bakanlıkların kamu iç denetim birimi yönergesini esas alarak yönerge hazırlamalarıdır. Eğitim denetiminde ilk aşama; denetlenecek olan belirlenmesidir. Bu aşamada denetimin hangi konularda ve neyle ilgili olarak yapılacağına karar verilir. Denetlenecek olan belirlendikten

sonra denetim öncesi hazırlıklar yapılır. Bu aşamada denetlenecek olan kişi ya da kurumun faaliyetleri doğrultusunda bir denetim hazırlığı yapılır. Daha sonra denetimin yapılabilmesi için gereken standartlar belirlenir. Bu standartlar felsefi bir nitelik taşırlar ve bir etkinliği denetleme sorumluluğuna sahip olan kimselerin inançlarını temsil eder. Standart geliştiren bireyler var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanırlar; ama kabul edilen standartlar sadece bilgi ve uzman görüşünün bir özeti değildir. Yapılan çalışmalar sonucunda formüle edilen standartlar, formüle edenlerin bir değer sistemini yansıtmaktadır. Standartlar, denetçilerin denetlenecek olanlarla ilişkili olarak neyin iyi olduğu, ne olması gerektiği konusundaki düşüncelerini yansıtır. Daha sonra denetim faaliyeti gerçekleştirilir, veriler toplanır. Toplanan verilerle daha önce belirlenen standartlar karşılaştırılır ve verilerin beklenen standartları ne ölçüde karşıladığı belirlenir ve son aşama olan raporlaştırma ile elde edilen veriler ve belirlenen standartlar doğrultusunda mevcut durum değerlendirmesi yapılır (Aydın, 2005: 173).

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bakanlıkların yürütmekte olduğu eğitim faaliyetlerinin, ne düzeyde bilimsel ve yasalara uygun olduğunu ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada yapılan incelemeler neticesinde Türkiye'deki bakanlıkların hizmet içi eğitim yönetmeliklerinin ve iç denetim birimi yönergelerinin birbirine benzer olmasına rağmen bu süreçleri dikkate aldıkları anlaşılmıştır.

Bu çalışma ile en fazla frekansa sahip yönetim süreci aşaması; değerlendirme, en az frekansa sahip olan eşgüdümleme aşamasıdır. Bakanlıklarda değerlendirme aşamasının frekansının yüksek olması sevindiricidir. Eş güdümlene, yönetimin esası olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden bakanlıklara eşgüdümleme ilkelerine uygun olarak bir örgüt modeli oluşturabilecekleri ve eşgüdümleme aşamasına yönetmeliklerinde daha çok yer vermeleri önerilebilir.

Yönetmeliğinde yönetim süreci aşamalarına ilişkin ifadelere en çok yer veren bakanlık Sağlık Bakanlığı, en az yer veren bakanlık ise Orman ve Su İşleri Bakanlığı'nın olduğu görülmüştür. Bu bağlamda Orman ve Su İşleri Bakanlığı'nın yönetmeliğini oluştururken eğitim yönetimi biliminin bilgilerinden faydalanabileceği önerilebilir.

Bakanlıkların hizmet içi eğitim yönetmeliklerinde, eğitim faaliyetlerinin ne türden veya neler olacağına, nasıl sürdürüleceğine ve bunlara ait kararları kimlerin vereceğine ilişkin kararları kapsayan ifade sayısının 23 olduğu görülmüştür. Karar verme aşamasına yönetmeliklerinde yer veren bakanlıklar arasında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı başı çekmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı yönetmeliklerinde 2'şer ifadeye yer verirken, diğer bakanlıklar yönetmeliklerinde 1' er ifadeye yer vermişlerdir. Karar verme yönetimin kalbi olarak bilinmektedir, yönetim onunla başlamaktadır ve devam etmektedir (Newman,1985: 185). Örgütün etkililiği karar verme yeteneğine bağlıdır. Yönetimi ve örgütü anlama konusunda karar

verme aşaması çok önemlidir (Aydın, 2005: 127). Bu durumda yönetmeliklerinde karar verme süreci ifadelerine daha yer veren bakanlıklara karar verme aşaması üzerinde örgüt olarak yoğunlaşmaları önerilebilir.

Bakanlıkların yönetmeliklerinde eğitim faaliyetlerinin nerede, ne zaman, hangi araç ve gereçlerle ve nasıl yapılacağına ilişkin planlamaları kapsayan ifade sayısı 23'tür. Sağlık Bakanlığının yönetmeliğinin, planlama ile ilgili en fazla sayıda ifade barındırması nedeniyle eğitim yönetimi bilimi bilgileriyle paralellik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Sağlık Bakanlığı'ndan sonra planlama aşamasıyla ilgili en çok ifadeye yer veren iki bakanlık 4 ifade ile ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'dır. Diğer bakanlıklar ise yönetmeliklerinde bu ifadelerle daha az yer vermişlerdir. Eğitim ihtiyaçlarının sürekli olduğu bir toplumda belirli bir eğitim programının uzun süre geçerliliğini koruması beklenemez. Eğitim programları periyodik olarak değerlendirilmelidir. Zorluklar ve yetersizlikler görüldüğünde planlama çalışmaları devam eder (Aydın, 2005: 134). Hızla değişen bir toplumda, insan gereksinimleriyle ilgilenen bakanlık örgütlerinin planlama aşamasına önem vermeleri daha yararlı olabilir.

Bakanlık yönetmeliklerine baktığımızda örgütlenme aşamasına önem verdikleri görülmektedir. Bakanlıkların yönetmeliklerinde toplamda 46 örgütlenme ifadesine yer verilmiştir. Yönetmeliğinde örgütlenme aşaması ifadesine en az yer veren Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Orman ve Su İşleri Bakanlığı ve en fazla yer veren ise Sağlık Bakanlığı'dır. Örgütlenme bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama (Tortop,1982: 56), belirlenen amacı gerçekleştirmek için en uygun yapıyı kurma olarak da tanımlanabilir (Aydın,2005: 139). Örgütlenme süreci sonunda örgüt oluşur. Örgüt ise eşgüdümlemiş insan çabalarıdır (Barnard,1938: 190). Örgütlenme ile örgütsel amaçlara ulaşmak için üyelerin nasıl işbirliği yapacağı ve birlikte hareket edecekleri görülür (George ve Jones,2012: 10).

Bakanlık yönetmeliklerinde toplamda 58 iletişim ifadesine yer verilmiştir. Yönetmeliğinde en az iletişim örneğine yer veren bakanlık Orman ve Su İşleri Bakanlığı'dır. En fazla yer veren ise Sağlık Bakanlığı'dır. İletişim duyguların, düşüncelerin soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma sürecidir. Formal bir örgüt ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimden oluşur. İletişim olmadan ortak amaç ve amaca katkıda bulunmak isteyenlerin çabası sağlanamaz (Aydın, 2005: 159). İletişim yeterli olursa amaçlar doğru olarak anlaşılabilir, çalışanlar eş güdümlenebilir ve birbirlerini tanıyabilir ve benimseyebilirler.

Eş güdümlenme aşamasının toplamda en az frekansa sahip olduğu görülmüştür. Eş güdümlenme, yönetimin esası olarak kabul edilmektedir. Çünkü bireylerinin çabalarının bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır (Aydın, 2005:162). Bu yüzden bakanlıklara eş güdümlenme ilkelerinin çalışanlarına öğretilmesi, nasıl uygulanabileceğinin gösterilmesi önerilebilir.

Etkileme aşamasına ait frekansın oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Sağlık Bakanlığı yönetmeliğinde etkileme ifadelerine en çok yer veren bakanlıktır. Örgüt üyelerinin örgütün amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için istekli ve yetenekli olmaları önemlidir.

En fazla frekansa sahip aşama değerlendirmedir. Yönetmeliğinde değerlendirme aşamasına en çok yer veren bakanlık Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı olurken, en az yer veren ise Kültür Bakanlığı'dır. Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini arttırmaktır. Bu yüzden bakanlıklarda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirildiğinin saptanması önemli görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetmeliğinde yönetim süreçlerine diğer bakanlıklara göre daha az yer verdiği görülmüştür. Bu yüzden Milli Eğitim Bakanlığı'na bu süreçlere yönetmeliklerinde daha çok yer vermesi önerilebilir.

Bakanlıklar yönergelerinde denetim süreci ifadelerine eşit yer vermişlerdir. Bunun sebebi ise tüm bakanlıkların kamu iç denetim birimi yönergelerini esas alarak yönerge hazırlamalarıdır. Denetim ile bir örgütün güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. Denetimin etkili kullanılması ile örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgüt planlarının ve prosedürlerinin, birey ve grup çabalarının geliştirilmesi sağlanır. Bir örgütte denetim süreci etkili değilse örgütün amacı istenilen düzeyde gerçekleştirilemeyeceğinden, bireylerde ortak amaca katkıda bulunma isteği kaybolur.

Bundan sonra yapılacak benzer araştırmalarda araştırmacılar, bakanlıkların yetkilileriyle görüşmeler yaparak konunun ayrıntısına inebilirler; ya da bakanlıkların yönetmelikleri kapsamı dışında planlanan eğitsel faaliyetlerini değerlendirerek bilimselliğini inceleyebilirler.

## KAYNAKLAR

AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI (2013). Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığının Görev, Yetki, Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge (<http://eydb.aile.gov.tr/tr/21510/Baskanligimizin-Gorevleri> adresinden 10.05.2013 tarihinde erişilmiştir ).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ,

(<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2293/unite10.pdf> adresinden 24.06.2014 tarihinde erişilmiştir.)

ATAK, M. ve ATİK, İ. (2007), “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.

AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI (2014). Avrupa Birliği Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. ([www.abgs.gov.tr/index.php?p=48716&l=1](http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=48716&l=1) adresinden 28.02.2014 tarihinde erişilmiştir ).

AYDIN, M. (2005), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

AYDIN, M. (2008), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

BALCI, A. ve AYDIN, İ. (2003), *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.

BARNARD, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press.

BAŞARAN, İ. ve ÇINKIR, Ş. (2012), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Yayıncılık, Ankara.

BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI, (2013), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İç denetim Birimi Yönergesi ( <http://icdenetim.sanayi.gov.tr/Files/Documents/ic-denetim-yonergesi-11092012164051.pdf> adresinden 10.05.2013 tarihinde erişilmiştir ).

BURSALIOĞLU, Z. (2002), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

DUBRİN, A. J. (2012), *Essentials of Management*. South-Western, USA.

EKİZ, D. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Anı Yayıncılık, Ankara.

ENERJİ VE TABİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI, (2013), Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği ([http://www.enerji.gov.tr/mevzuat/3154/ETKB\\_Hizmet\\_Ici\\_Egitim\\_Yonergesi.pdf](http://www.enerji.gov.tr/mevzuat/3154/ETKB_Hizmet_Ici_Egitim_Yonergesi.pdf) adresinden 10.05.2013 tarihinde erişilmiştir).

ERTÜRK, S. (1979), *Eğitimde Program Geliştirme*, Yelkentepe Yayınları, Ankara.

FİDAN, N. (2012), *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, Pegem Akademi, Ankara.

GEORGE, J. M. ve JONES, G. R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI, (2013), İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (internet TT: 10.05.2013.[http://egitim.icisleri.gov.tr/default\\_B0.aspx?id=786](http://egitim.icisleri.gov.tr/default_B0.aspx?id=786))

KOONTZ, H. ve O'DONELL, C. (1972), *Principles of Management: Ananalysis Manageral Functions*, McGrawHill, New York.

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI, (2013a), Kültür ve Turizm Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14961/turizm-bakanligi-hizmet-ici-egitim-yonetmeliği.html> adresinden 10.05.2013 tarihinde erişilmiştir).

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI, (2013b), Kültür ve Turizm Bakanlığı İç Denetim Birimi Yönergesi (<http://teftis.kultur.gov.tr/TR,14745/kultur-ve-turizm-bakanligi-ic-denetim-birimi-baskanligi-.html> adresinden 10.05.2013 tarihinde erişilmiştir).

LUTHANS, F. (2011), *Organizational Behaviour: An Evidence- Based Approach*, McGraw- Hill, New York.

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI, (2013a), Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html> adresinden 10.05.2013 tarihinde erişilmiştir).

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI, (2013b), Milli Eğitim Bakanlığı İç Denetim Birimi Yönergesi (<http://www.memurlar.net/haber/454476/> adresinden 06.02.2014 tarihinde erişilmiştir).

NEWMAN, W. (1985), *Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare* (Çev. Kenan Sürgit), Yetkin Yayını, Ankara.

SAĞLIK BAKANLIĞI (2013), Sağlık Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-9912/saglik-bakanligi-hizmet-ici-egitim-yonetmeliği.html> adresinden 10.05.2013 tarihinde erişilmiştir).

SARPKAYA, R. (2008), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Editör), Anı Yayıncılık, Ankara.

TOPRAKÇI, E. (2013), *Sınıf Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.

TORTOP, N. (1982), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.

T.C. ANAYASASI, (1982), (<http://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> adresinden 10.10.2013 tarihinde erişilmiştir.)

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.