T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ (BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

GÜLSEREN HIZARCIOĞLU

İstanbul - 2011

T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ (BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

GÜLSEREN HIZARCIOĞLU

Danışman: PROF.DR. YAŞAR SUCU

İstanbul - 2011

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans programı Y0912.040014 numaralı **Gülseren HIZARCIOĞLU'nun "İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ"** adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.09.2011 tarih ve 2011/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği / ~~oyçokluğu~~** ile Yüksek Lisans Tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
Tez Savunma Tarihi : 29.11.2011	
1) Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yaşar Seçkin	
2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih Güney	
3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Veysel Bozkurt	

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca, yoğun çalışma temposunda bana ayırdığı vakit ve emek için danışmanım Prof. Dr. Yaşar SUCU' ya, anketlerin Bakırköy İlçesi ilköğretim okullarında dağıtılmasında destek olan Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürüm Hüseyin ÖZCAN ve değerli ekibine, anket sorularının oluşum aşamasında verdiği fikirleri ile desteğini hiç esirgemeyen sevgili Muhittin Üstündağ İlköğretim okulu öğretmenlerine, anket sorularını sabırla cevaplayan Bakırköy ilçesi eğitim liderleri ve değerli öğretmenlerine sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak tüm eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, bana sonsuz destek veren aileme yürekten teşekkür ederim.

Gülseren HIZARCIOĞLU

İstanbul, 2011

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR	**II**
İÇİNDEKİLER	**III**
ÖZET	**XII**
ABSTRACT	**XIII**
KISALTMALAR LİSTESİ	**XIV**
ŞEKİLLER LİSTESİ	**XV**
TABLOLAR LİSTESİ	**XVI**
GİRİŞ	**1**
PROBLEM	**1**
AMAÇ	**2**
ÖNEM	**3**
SAYILTILAR	**3**
SINIRLILIKLAR	**4**
TANIMLAR	**4**

1. BÖLÜM: İLKÖĞRETİM

1.1.İlköğretimin Amacı ve Temel İlkeleri 6

1.2.İlköğretimin Yasal Çerçevesi 7

1.3. Dünyada İlköğretimin Yönetim Yapısı 8

1.4. Türk Eğitim Yönetim Yapısı 9

1.5. Türkiye'de İlköğretimin Tarihsel Gelişimi 11

1.6.Ülkemizde İlköğretimde Devam Eden Çalışmalar 15

1.7.İlköğretim Kurum Türleri 17

1.8.İlköğretimde İdeal Yönetim Yapısı 17

2. BÖLÜM: YÖNETİM VE YÖNETİM TEORİLERİ

2.1. Yönetim Kavramı 20

2.1.2. Yönetimin Amacı 21

2.1.3.Yönetimin Özellikleri 22

2.2. Yönetim Yaklaşımları 24

2.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem 28

2.2.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı 28

2.2.3. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı 29

2.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı 30

2.2.4.1.Sistem Yaklaşımı 31

2.2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı 33

2.2.5.Çağdaş Yönetim Yaklaşımları 35

2.2.6. Çağdaş Yönetim Teknikleri 42

3. BÖLÜM: YÖNETİM SÜREÇLERİ

3.1. Yönetim Süreçleri Kavramı 53

3.1.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri 55

3.2. Karar 56

3.2.1. Yönetsel Karar 57

3.2.2. Karar Vermenin Önemi 59

3.2.3. Karar Verme Süreci 59

3.2.4.İyi Bir Kararın Nitelikleri 66

3.2.5. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları 68

3.2.6. Karar Verme Modelleri ve Yöntemleri 69

3.2.7.İlköğretimde Karar Verme Süreci 72

3.2.8.İlköğretimde Karar Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar 74

3.3. Planlama 75

3.3.1. Planlamanın Önemi 76

3.3.2. Planlamanın Yararları ve Sakıncaları 77

3.3.3. Planlamanın Süreci 77

3.3.4.İyi Bir Planın Özelikleri 78

3.3.5. Plan Türleri 79

3.3.5.1. Eylemsel Planlar 80

3.3.5.2. Stratejik Planlama 81

3.3.5.2.1. Stratejik Analiz Süreci Basamakları 82

3.3.6.İlköğretimde Planlama Süreci 87

3.3.7.İlköğretim Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar 89

3.4. Organizasyon (Örgütleme) 92

3.4.1.Örgüt Tasarım Boyutları 93

3.4.1.1. Karmaşıklık Derecesi 93

3.4.1.2. Merkeziyetçilik Derecesi 94

3.4.1.3. Formalizasyon Derecesi 94

3.4.2.Örgütlerde Yetki ve Yetki Türleri 95

3.4.3.Örgütleme Süreci 96

3.4.4. İyi Bir Örgütün Özellikleri 97

3.4.5.İlköğretimde Organizasyon Süreci 98

3.4.6.İlköğretimde Örgütleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar 102

3.5. Yürütme 104

3.5.1. Yürütme Sürecini Etkileyen Unsurlar 106

3.5.1.1. Liderlik 106

3.5.1.2. Motivasyon 108

3.5.1.3.İletişim 110

3.5.2.İlköğretim'de Yürütme Süreci 116

3.5.3.İlköğretim'de Yürütme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar 122

3.6. Koordinasyon 127

3.6.1.İyi Bir Koordinasyonun Özellikleri 129

3.6.2. Koordinasyonu Sağlayan Unsurlar 130

3.6.2.1.Örgüt Kültürü 130

3.6.2.2.Örgüt İklimi 131

3.6.2.3. Bilgi Teknolojileri 132

3.6.3.İlköğretimde Koordinasyon Süreci 133

3.6.4.İlköğretimde Koordinasyon Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar 135

3.7. Denetim 137

3.7.1. İyi Bir Denetimin Özellikleri 140

3.7.2. Kurumsal Denetim 141

3.7.3.İlköğretimde Denetim Süreci 142

3.7.4.İlköğretimde Denetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar 145

3.8. Performans ve Performans Değerleme 147

3.8.1. Performans Değerleme Yöntemleri 150

3.8.2. Performans Yönetim Sistemi 151

3.8.3. İlköğretimde Performans Değerlendirme 151

3.8.4.İlköğretimde Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar 154

4. BÖLÜM: İstanbul İli Bakırköy İlçesi İlköğretim Okullarında Yönetim 157

Organizasyon Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bir Uygulama.

4.1. Araştırma Modeli, Veri ve Değişkenler 157

4.1.1.Araştırma Modeli Ve Hipotezler 157

4.1.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Demografik Faktörler Arasında Geliştirilen Hipotezler 158

4.2.Verilerin Toplanması ve Analizi 168

4.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 168

4.3. Bulgular 169

4.3.1.Tanımlayıcı Bulgular 169

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları 171

4.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Faktör Yük Dağılımları 182

4.3.3.1. Birinci Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları 182

4.3.3.2.İkinci Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları 184

4.3.3.3.Üçüncü Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları 188

4.3.4. Birinci Boyut Okul Çalışmalarına İlişkin Bulgular 190

4.3.4.1.Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular 190

4.3.4.2.Görev Türü Değişkenine Yönelik Bulgular 191

4.3.4.3.Eğitim Değişkenine Yönelik Bulgular 192

4.3.4.4.Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular 193

4.3.4.5.Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 194

4.3.4.6.Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 195

4.3.4.7.Komisyona Üye Olma Değişkenine Yönelik Bulgular 197

4.3.4.8.Yönetim Konusunda Eğitim Alma Değişkenine Yönelik Bulgular 197

4.3.5. İkinci Boyut İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular 199

4.3.5.1.Resmi İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular 199

4.3.5.1.1.Görev Türü Değişkenine Yönelik Bulgular 199

4.3.5.1.2.Eğitim Değişkenine Yönelik Bulgular 200

4.3.5.1.3.Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular 202

4.3.5.1.4.Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 203

4.3.5.1.5.Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 204

4.3.5.1.6.Komisyona Üye Olma Değişkenine Yönelik Bulgular 205

4.3.5.1.7.Yönetim Konusunda Eğitim Alma Değişkenine Yönelik Bulgular 206

4.3.5.2. Özel İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular 208

4.3.5.2.1.Görev Türü Değişkenine Yönelik Bulgular 208

4.3.5.2.2.Eğitim Değişkenine Yönelik Bulgular 210

4.3.5.2.3.Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular 211

4.3.5.2.4.Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 212

4.3.5.2.5.Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 213

4.3.5.2.6.Komisyona Üye Olma Değişkenine Yönelik Bulgular 214

4.3.5.2.7.Yönetim Konusunda Eğitim Alma Değişkenine Yönelik Bulgular 216

4.3.6.Üçüncü Boyut Okul Yönetimi ve Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular 217

4.3.6.1.1.Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular 217

4.3.6.1.2.Eğitim Değişkenine Yönelik Bulgular 218

4.3.6.1.3.Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular 219

4.3.6.1.4.Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 220

4.3.6.1.5.Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular 221

4.3.6.1.6.Komisyona Üye Olma Değişkenine Yönelik Bulgular 222

4.3.6.1.7.Yönetim Konusunda Eğitim Alma Değişkenine Yönelik Bulgular 223

4.3.7. Dördüncü Boyut Okul Yönetimine Katılıma İlişkin Bulgular 224

4.3.8.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Demografik Faktörlerle Geliştirilen Hipotezlerin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Sonuçlar 225

5. BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER 226

KAYNAKÇA 233

EKLER 248

ÖZET

Okullar içinde bulundukları toplumun küçük birer örneği gibidir. Toplumda olup bitenler okula, okuldakiler de topluma yansır. Bu nedenle, sağlıklı, üretken, mutlu bir topluma ulaşmakta okulların rolü önemlidir. Daha yaşanılacak bir toplum için nitelikli okullar yaratmak; paralelinde ekonomik, sosyal ve teknik ilerlemeyi de sağlayacaktır.

Bu çalışmanın, ilköğretim okullarındaki yönetim ve organizasyon sorunlarının tespitine ve çözüm önerilerine ışık tutarak faydalı olacağına ve yönetimin kalitesinin artarak daha nitelikli okullar, dolayısıyla da daha mutlu bir topluma ulaşılabileceği düşünülmüştür.

Araştırma, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, İstanbul İli Bakırköy İlçesi İlköğretim Okullarında görevli bulunan 317 yönetici ve öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmada olasılığa dayalı örneklem metodu kullanılmıştır. Anket Basit Tesadüfi Örnekleme tekniği kullanılarak Bakırköy ilçesindeki 40 resmi ve özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmen ve idarecilerine uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket; danışmanım Prof. Dr. Yaşar SUCU ile birlikte geliştirilmiş olup, beşli Likert ölçek türü şeklinde 105 sorudan oluşmaktadır. Bu bağlamda İstanbul İli Bakırköy İlçesi ilköğretim okullarından alınan veriler kayıt altına alınmış, daha sonra kaydedilen veriler, SPSS-13 paket program kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın en önemli sonucu; İlköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler, okullarında yönetim ve organizasyon sorunları olduğu görüşündedir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim, yönetim, yönetim süreçleri, okul müdürü

ABSTRACT

Schools are like a small samples of the comunity which they are located in.What happens in the comunity reflects to school, the things happen at the school reflects to the community.

Therefore: the role of the schools are very important to reach out a helthy, productive and a happy community. Creating qualified schools for a more livable comunity provides the development of economy, social life and the development of the technique.

It has been taught that this study will be useful for determining the problems of management and organisation, it is also be useful for lighting the proposed solutions and the more increased quality of the management at the primary schools,a happier life can be reached by the community.

The research contains 317 administrators and the teachers who are on duty between the academic years of 2010 to 2011 in Bakırköy County, İstanbul Province.

In this research The Probability-Based Sampling Method is used.The survey is applied on the administrators and the teachers who are on duty in 42 private and public primary schools in Bakırköy County.The survey that is used in the research has been developed by my consultant Prof.Dr.Yaşar Sucu and it consists of 105 questions which are in the form of Five-Likert-Type Scale.In this context the datas which are taken from Bakırköy County,Istanbul Province are recorded and after that, the recorded datas are analized by using the SPSS-13 Package Programme.

The most important conclusions of the research are; The administrators and the teachers who are on duty in Primary Schools have the same opinion that there are management and organisation problems in their schools.

Key Words: Primary Education, Management, Management Processes, School Principal

KISALTMALAR VE SİMGELER

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
İ.Ö.O	İlköğretim Okulu
İÖGM	İlköğretim Genel Müdürlüğü
TEP	Temel Eğitim Programı
EARGED	Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi
YİBO	Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
PİO	Pansiyonlu İlköğretim Okulu
MLO	Müfredat Laboratuar Okulları
MEBBİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi İşlem Sistemi
E-OKUL	MEB Elektronik Okul Bilgi Sistemi
ARGE	Araştırma ve Geliştirme Birimi
SBS	Seviye ve Belirleme Sınavları
OSS	Ortaöğretim Seviye Sınavları
PDP	Performans Değerlendirme Projesi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
İKS	İlköğretim Kurumları Standartları
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
AB	Avrupa Birliği
TDK	Türk Dil Kurumu
Müd.	İlköğretim Okul Müdürü
Müf.	İlköğretim Müfettişi
s.	Sayfa
vd.	Ve Diğerleri
yy.	Yüzyıl

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Türk Eğitim Sisteminin Fonksiyonel Örgüt Yapısı

Şekil 2: Yönetici ve Karar Verme ilişkisi

Şekil 3: Yönetsel Karar Verme Süreci

Şekil 4: İyi Bir Kararın Özellikleri Şeması

Şekil 5: Okul Yönetimini Etkileyen Öğeler

Şekil 6: Planlar Hiyerarşisi

Şekil 7: Motivasyon Süreci

Şekil 8: Temel İletişim Süreci

Şekil 9: Yönetim Fonksiyonları ve İletişim Arasındaki İlişki

Şekil 10: Denetim ve Diğer Fonksiyonlar Arasındaki İlişki

Şekil 11: Denetim Süreci

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: XIX. yy'a Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Tablo 2: Yönetim İşlevleri

Tablo 3: Sorun Çözme Sürecinde Karar Verme Teknikleri

Tablo 4: MEB İlköğretim Okulu Stratejik Planı (2010-2014)

Tablo 5: Lider ve Yönetici Ayrımı

Tablo 6: Örgüt İçi İletişim ve Araçları

Tablo 7: Araştırma Grubuna Ait İstatistiksel Bulgular

Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Tablo 9: Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (1. Faktör)

Tablo 10: Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (2. Faktör)

Tablo 11: Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (3. Faktör)

Tablo 12: Yanıtların Yüzdelik ve Frekans Değerleri (4. Faktör)

Tablo 13: Birinci Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları

Tablo 14: İkinci Faktör İçin Özel ve Resmi Kurum Çalışanlarına Yönelik Yük Dağılımları

Tablo 15: Üçüncü Faktör İçin Okul Çalışanlarına Yönelik Faktör Yük Dağılımları

Tablo 16: Okul Çalışmaları İle Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 17:Okul Çalışmaları İle Görev Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo18: Okul Çalışmaları İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 19: Okul Çalışmaları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo20: Okul Çalışmaları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 21: Okul Çalışmaları İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 22: Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 23: Okul Çalışmaları İle Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 24:Resmi Okullarda Yönetim Süreçleri İle Görev Türü Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 25: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 26: Okul Yönetim Süreçleri İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 27: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 28:Okullardaki Yönetim Süreçleri İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 29: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 30: Okullarda Yönetim Süreçleri ve Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişki Bulguları

Tablo 31: Okullarda Yönetim Süreçleri ve Görev Türü Değişkeni Arasındaki Bulgular

Tablo 32: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 33: Okul Yönetim Süreçleri İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 34: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 35:Okullardaki Yönetim Süreçleri İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 36: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 37: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 38: Okullarda Yönetim İle Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 39: Okullarda Yönetim İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 40: Okullarda Yönetim İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 41: Okullarda Yönetim İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 42: Okullarda Yönetim İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 43:Okullarda Yönetim ve Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 44: Okullarda Yönetim İle Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 45: Dört Alt Boyuta İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 46: Değişkenler ve Demografik Faktörlere İlişkin Sonuçlar

İLKÖĞRETİM OKULLLARINDA YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

GİRİŞ

Eğitim sektörünün en önemli özelliği ve diğer sektörlerden ayıran yanı onun insanları şekillendirmesi ve belirlenen değerlerle donatmasıdır. İnsanları yarının dünyası için hazırlaması gerekliliği eğitim örgütlerinin omuzlarına büyük sorumluluklar yüklemektedir. Değişen dünyada; üretken, yenilikçi ve sürekli gelişme felsefesini benimsemiş insanlara olan ihtiyaç tartışma götürmez bir gerçektir. Ancak geçmişte başarıyla uygulanmış yönetim kuram ve yöntemleri bugün aynı başarı ile sonuçlanmamaktadır. Çünkü çağ değişmiş; toplum ve bireyin beklenti, anlayış, tutum ve davranışları farklılaşmıştır. Bu değişikliğe paralel olarak örgüt ve yönetimle ilgili yeni bilgi ve yaklaşımlar meydana çıkmıştır. İşte bu nedenle eğitim kurumları hızla gelişen teknolojiye ve değişen dünyaya ayak uydurmanın yeni yollarını aramaktadır.

Bu araştırma ile ilköğretim okullarındaki yönetim süreçlerindeki sorunların neler olduğunu tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

PROBLEM

Çağdaş eğitim sistemi, bireysel ihtiyaçları karşıladığı, bireysel fark ve benzerlikleri gözettiği ve bireylerin, yaşadığı çağa ve topluma uygun yaşamalarını sağlayacak özellikleri kazandırdığı ölçüde insanların kendilerini gerçekleştirmelerine hizmet etmiş sayılır. Bu sebeple toplumlar eğitim sistemlerinin işleyişini etkili ve verimli gerçekleştirmeye uğraşırlar. Bireylerin eğitimlerini bilimsel veriler ışığında, planlı programlı bir şekilde yürütürler[1].Günümüzde Türkiye'de 33.769 İlköğretim okulunda toplam, 10.790.920 öğrenci öğrenim görmekte ve 453.318 öğretmen görev

[1] Oğuz Aytunga, ‘’Bilgi Çağında Yüksek Öğretim Programları’’, **Milli Eğitim Dergisi**, 2004, ss. 162-163.

yapmaktadır [2]. Bu istatistik verileri, eğitimin toplumsal gelişimimiz için ne kadar büyük bir öneme sahip olduğunu açıkça göstermektedir.

Eğitimde yönetim süreçleri; örgüt yapısının amaca ulaşmak için belli bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin tümüdür. Aynı alan ve kademedeki okullar farklı büyüklüklerde olabilir. Ayrıca sosyal politik ve ekonomik faktörler okulların işleyişini etkiler Ancak genelde resmi okullarda yürütülen hizmetler yapılan iş ve işlemler birbirine benzer. Okul düzeyine baktığımız da işlevsel süreçleri öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, okul işletmesi olarak sıralayabiliriz[3]. Yönetsel süreçler ise karar verme, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim olmak üzere altı başlık altında toplanabilir.

Yönetim sürecinin etkinliği, organizasyon işlevinin başarısı ile yakından ilgilidir. İlköğretimin amaçları ve koşulları ile organizasyon çalışmalarının ortaya koyduğu yapı uyum içinde olmalıdır. Bu uyum sağlanabildiği zaman, eğitim planlarındaki amaçlara ulaşmada önemli bir adım atılmış olur. Bu nedenle ilköğretim kurumlarında bu sürecin doğru ve etkin bir şekilde yapılandırılması gerçeğine dikkat çekmek gerekmektedir.

Bu araştırmanın problemi, İstanbul İli, Bakırköy İlçesinde görev yapan resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri ile öğretmenlerinin yönetim ve organizasyonda karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak ve çözümler önermektir.

AMAÇ

Bu çalışma ilköğretim okullarında yönetim ve organizasyon süreçlerini incelemek ve İstanbul İli, Bakırköy İlçesinde bu konu ile ilgili bir uygulama yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada toplanacak veriler doğrultusunda, ilköğretim

[2] MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Milli Eğitim İstatistikleri (Örgün Eğitim) 2010-2011**, MEB Yayınları, Ankara, 2011, ss.59-60.

[3] Lütfü Ilgar, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s.41.

okullarında yönetim ve organizasyonla ilgili ne gibi sorunlar olduğu üzerinde değerlendirmelerin yapılması mümkün olacaktır. Ayrıca sosyo-ekonomik, sahiplik ve işleyiş bakımından farklı olan resmi ve özel ilköğretim okullarındaki yönetim ve organizasyon sorunlarının karşılaştırılması imkânı olacaktır.

ÖNEM

Etkili bir yönetim ve organizasyon, ilköğretim kurumlarının varoluş amaçlarına ulaşmasında önem taşımaktadır. Genel anlamda eğitimin dört amacı vardır: Bunlar, bireyi toplumsallaştırma, bireyselleştirme, kültürlenme ve onun üretken olmasını sağlamadır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için; iyi bir planlama, nitelikli insan gücü, düzenli bir örgütleme, koordinasyon ve amaca ulaşıldığının denetlenmesine ihtiyaç vardır. Bu çalışma, ilköğretim kurumlarının yönetim ve organizasyon sorunlarının neler olduğunun belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilerek ilköğretim kurumlarının amaçlarına ulaşmasına katkı sağlaması açısından önemlidir.

SAYILTILAR

- Örneklem evreni temsil edebilecek büyüklüktedir.
- Veri toplama aracı ilgili uzmanların görüşleri alındıktan sonra düzenlenmiştir.
- Anket uygulamalarına öğretmenler gönüllü olarak katılmıştır.
- Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliği bakımından yeterlidir.

SINIRLILIKLAR

- Araştırma, 2010–2011eğitim öğretim yılında İstanbul İli Bakırköy İlçesi öğretmen ve müdür, müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

- Elde edilen bilgiler geliştirilerek uygulanan anket, formdaki sorularla sınırlıdır.

TANIMLAR

- **İlköğretim:** Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğretim süresi sekiz yıl olan okuldur.

- **Okul Müdürü:** Kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkili olan kişidir.

- **Öğretmen:** Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.

- **Yönetim:** Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesine ve kaynakların akılcı kullanımına yönelik olarak, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümlüme ve denetleme süreçlerine ilişkin kavram, ilke, teknik, model ve kuramların sistemli, bilinçli bir biçimde ve ustalıkla kullanılması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür[4].

[4] Yaşar Sucu, ‘*’Yönetim: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler’’*, Yayınlanmamış Kitabı, 2000, s.36.

- **Karar verme:** Yöneticinin bir işin türlü çözüm yollarını değerlendirdikten sonra, saptanan amaca ulaşmak için çözüm yollarından birini seçmesi.

- **Planlama:** Örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan araçların saptanması, geleceğe yönelik kestirim ve tahmin yapma.

- **Organizasyon:** Düzenlenen planların uygulanması için yapıyı kurma.

- **Yürütme:** Planlar yapılıp gerekli yapı kurulduktan sonar işi yapacak kişilerin harekete geçirilmesi.

- **Koordinasyon:** Bir grup insanın faaliyetlerinde ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için uyumlu çalışması**.**

- **Denetim:** Örgütsel eylemlerin amaçlar doğrultusunda saptanan kurallara uygun olup olmadığının değerlendirilmesi.

1. BÖLÜM: İLKÖĞRETİM

1.1. İLKÖĞRETİMİN AMACI VE TEMEL İLKELERİ

Türkiye'de ilköğretim kız ve erkek öğrenciler için 8 yıl süreli, zorunlu ve devlet okullarında parasız olarak yürütülmektedir. Zorunlu eğitim çağı 6-14 yaş grubundaki çocukları kapsar[5].

Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçları temel ilkeleri ve her bir eğitim kademesinin amaç ve görevleri Milli Eğitim Temel Kanunu'yla belirlenmiştir. Bu genel amaç ve ilkelere bağlı olarak; İlköğretimin amaç ve görevleri aynı kanunun 23. maddesinde şöyle belirlenmiştir [6]:

- Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek,

- Her Türk çocuğunu; ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği[7]; İlköğretimin amaçlarını daha ayrıntılı bir biçimde tanımlamaktadır. Yönetmelikte; öğrencilerin milli ve evrensel kültür değerlerini tanıma ve benimsemeleri, çok yönlü gelişmeleri, çağdaş teknolojileri etkili bir biçimde kullanmaları, doğayı tanıma ve korumaları, bilgiye ulaşma tekniklerini öğrenmeleri, bilimsel düşünme gücünü, girişimcilik ve yaratıcı düşüncelerini geliştirmeleri vb. amaçlara da vurgu yapılmaktadır. Bu çerçevede yeni ilköğretim Programı da tüm öğrencilerin sekiz

---

[5] T.C. Resmi Gazete, "222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu", 1961/ 10705, Madde 1.

[6] Mehmet Şişman, **Öğretim Liderliği**, PegemA Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2004, s.70.

[7] T.C. Resmi Gazete, "İlköğretim Kurumları Yönetmeliği", 2003/ 25212, Madde 5.

temel alanda ortak beceriler geliştirmelerini öngörmektedir. Bunlar; Türkçeyi doğru, etkili ve güzel kullanma, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, iletişim, problem çözme, araştırma- sorgulama, bilgi teknolojilerini kullanma ve girişimciliktir.

1.2.İLKÖĞRETİMİN YASAL ÇERÇEVESİ

Türkiye'de ilköğretimle ilgili düzenlemeler ve uygulamalar gerekçesini Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'ndan alır. Türkiye'de ilköğretim, 1961 Anayasası'nın 50. maddesinde olduğu gibi 1982 yılında kabul edilen T.C. Anayasasının 42. maddesi gereğince; kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. Türkiye'de halen yürürlükte olan ilköğretimle ilgili diğer yasal düzenlemeler şunlardır:

Türkiye Cumhuriyeti Anayasa'sının (1982) 42. maddesine göre; kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz denilmektedir. Bu nedenle Türkiye'de ilköğretim, tüm vatandaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasızdır ve ilköğretim kurumları; dil, ırk, cinsiyet, felsefî inanç ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Türk eğitim sistemini bir bütünlük içinde düzenleyen yasadır. Yasada, ilköğretimin zorunlu ve devlet okullarında ücretsiz olması, ilköğretimin amaç ve görevleri ve ilköğretim kurumlarına yer verilmektedir.

222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, ilköğretimi düzenleyen temel yasadır. Yasada ilköğretimle ilgili genel hükümler, örgütlenme, ilköğretim görevlileri, okulların açılma, kapanma ve öğretime ara verme zamanları, kayıt ve kabul, okula devam, okulların arsa işleri, ilköğretimin gelir ve giderleri vb. konulara yer almaktadır.

1997 yılında çıkarılan 4306 Sayılı Kanun, Türkiye'de zorunlu eğitimi 8 yıl olarak düzenleyen yasadır. Yasa ile 222 Sayılı ilköğretim ve Eğitim Kanunu'nda değişiklik yapılarak, zorunlu eğitim beş yıldan sekiz yıla çıkarılmış ve bunun hayata geçirilebilmesi için gerekli kaynaklar için ek fon oluşturulması sağlanmıştır.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği: Gerekçesini birçok yasal düzenlemeden

alan ve ilköğretim kurumlarının işleyişini düzenleyen yasal belgedir.

1.3.DÜNYA'DA İLKÖĞRETİMİN YÖNETİM YAPISI

Dünya'daki ilköğretimlerin yönetim yapısını üç gruba ayırabiliriz [8] :

1-Merkezden Yönetim: En büyük avantajı bir ya da birkaç okulda önemli görülen problemler yerine tüm okul sisteminin problemi üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Program liderleri, özel denetmenler, birçok büro elemanları öğrenimi ve eğitimi geliştirmek üzere merkez örgütü çalışmalarına katılmışlardır. Bazı durumlarda merkez örgütünce belirlenen katılma amacına ulaşmayabilir. Böyle bir örgütsel kalıpla, merkez yönetimi okulun amaçlarına ne kadar katkıda bulunursa bulunsun başarısızlıkların nedeni tüm kadroyu kendi inançları ile ortak bir programa katmamış olmaları yüzündendir.

Türkiye, Fransa, İtalya, Yunanistan, İspanya, Arjantin, Meksika, Venezüella, Kolombiya, Nijerya, Doğu Avrupa ülkeleri ve Arap Ülkeler vb. ülkelerde eğitimden devlet sorumludur ve merkezi bir sistem söz konusudur.

2-Yerinden Yönetim: Yerinden yönetimde ise her okulun yöneticisi ve kadrosu okula ilişkin işlemlerde oldukça önemli kararlar almada özerktirler. Okullar arasında fazla çeşitliliği ortaya çıkarır. Böyle bir sistem okul yöneticisinin o kurumda programları geliştiren uzman olmasını zorunlu kılar. Yöneticilerin iyi bir lider yeteneğine sahip olduğu ortamlarda program geliştirmede etkili sonuçlar alınmaktadır.

İsviçre, Almanya, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri vb. ülkelerde eğitim bölgeselleşmiştir.

[8] Seden Özbaykal,''Türkiye'de İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları'', **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),**İstanbul, 1997, ss. 31-33.

3-Merkezden ve Yerinden Yönetim Dengesi: Bu plan, her iki yönetim modelinin avantajlarını da içinde taşır. Her okul personeli ile birlikte merkez örgütü üyeleri de plânlamaya katılır. Gelişme için fikirler, öğretmen, müdür ve merkez yöneticisi doğal olarak da öğrenci, veli, bölge temsilcileri tarafından belirlenir. Her grubun ayrı ayrı temsili ile bir koordinasyon komitesi kurulur. Bu organ ihtiyaçtan doğan ve çözümü ivedi fikirleri ele alır, katılan bireylerin fikirlerinden en iyi öneriyi oluşturur ve yönetim karan için önerilere dönüştürür. Yönetimin onayı alındıktan sonra eylem planı genellikle alışılmış kadro ve üyeler tarafından yürütülür.

Danimarka, Hollanda, Belçika, Japonya, Yeni Zelanda, Malezya vb. ülkelerde eğitimde yukarıda anlatılan karma model uygulanır.

1.4. TÜRK EĞİTİM YÖNETİM YAPISI

1-Merkezi Yönetim

Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgüt yapısı ve görevleri, 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgüt yapısı [9];

- Merkez Örgütü,
- Taşra Örgütü,
- Yurtdışı Örgütü
- Bağlı Kuruluşlar

olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Türk kamu yönetimi anlayışına uygun

[9] Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED), **Milli Eğitim İstatistikleri (Örgün Eğitim) 2010-2011**, MEB Yayınları, Ankara, 2010, s.XIII.

olarak, eğitimin yönetiminde de merkezi yönetim güçlüdür. Merkez yönetiminde; Talim ve Terbiye Kurulu, Ana Hizmet Birimleri (İlköğretim Genel Müdürlüğü, Orta Öğretim Genel Müdürlüğü vb.), Yardımcı Birimler ve Sürekli Kurullar bulunmaktadır.

Eğitim kurumları düzeyindeki yönetime bakıldığında, okulları okul müdürleri yönetir. Tüm okullar Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlıdır. Okul yönetimleri gerek personel gerekse bütçe yönünden tamamen merkez örgütüne bağımlıdır. Kendi kaynaklarını yaratma ve kendi personelini belirleme konularındaki yetki ve güçleri çok sınırlıdır.

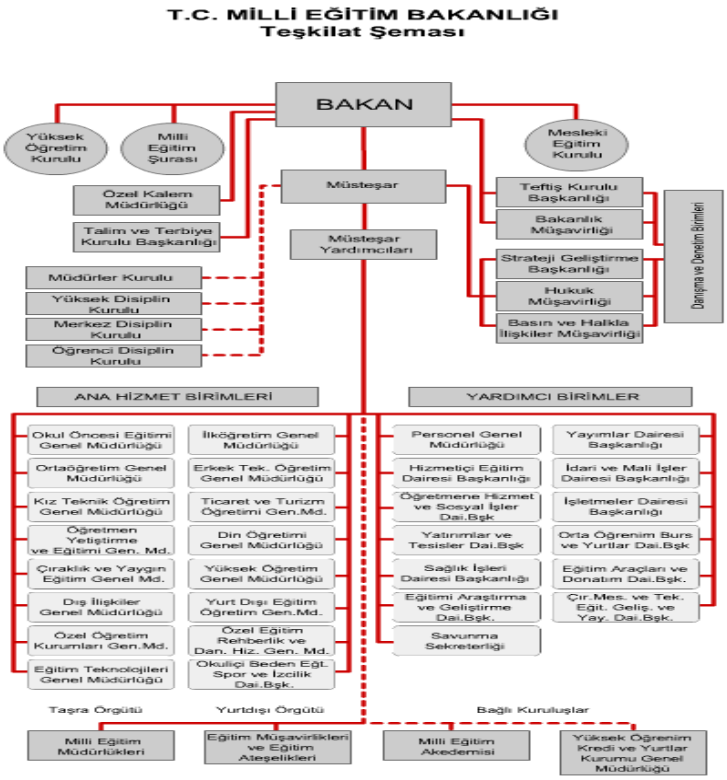
2-Yerel Yönetim

Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısı içerisinde, Merkez teşkilatı dışında örgütlendiği, diğer düzey Taşra teşkilatı olarak adlandırılan ve yerel yönetim birimleri olarak 81 il ve 850 ilçede kurulan örgütsel birimler vardır. Her ilde bir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, her ilçede de bir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bulunur. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından bağlı oldukları İl Milli Eğitim Müdürlüğüne karşı sorumludur.

Türkiye'nin kamu yönetimi yapı ve işleyişine paralel olarak; okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki resmi ve özel tüm okullar ve kurumlar, hiyerarşik olarak, bulundukları İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlıdır. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Bakanlıkça alınan kararların yerel düzeydeki uygulayıcılarıdır ve yerel mülki amirlere (İlçelerde Kaymakam, İllerde valiler) bağlı olarak faaliyette bulunurlar.

Fonksiyonel esaslı olarak yapılanan eğitim sistemimizin örgüt yapısı; çok katmanlı ve geniş bir örgüt yapısıdır. Şekil' 1' de yer alan Türk Milli Eğitim Sisteminin başında Bakan bulunur. Bakana bağlı Danışma ve Denetim Birimleri, Ana Hizmet Birimleri ve Yardımcı Birimler adlı işlevsel birimler yer alır. İlköğretim Müdürlükleri Ana Hizmet Biriminden İlköğretim Genel Müdürlüğü çatısı altındadır. Komuta ilişkileri yukarıdan aşağıya her düzeyde dikey ilişki bağlantılarını içermektedir. Komuta ilişkisi yanında örgüt içinde yaptırımı olmayan kurmay yetki de vardır. Örneğin Milli Eğitim Şuraları ve Danışma Kurulları tavsiye niteliğinde kararlar verirler. Kurmayların işlevi

araştırma, inceleme ve tecrübeleri ile tavsiyede bulunmaktır.



Şekil 1. Türk Eğitim Sisteminin Fonksiyonel Örgüt Yapısı

Kaynak: Strateji Geliştirme Başkanlığı (2001). Milli Eğitim İstatistikleri. Ankara: MEB Yayın s.XIII.

1.5. TÜRKİYE'DE İLKÖĞRETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye'de İlköğretimin tarihsel gelişimine baktığımızda aşağıdaki bilgilere ulaşırız[10]:

Milli Eğitim Bakanlığı, Osmanlı İmparatorluğu döneminde 17 Mart 1857 tarihinde Maarif-i Umumiye Nezareti adıyla kurulmuştur ve Meclis-i Vükela'ya (Bakanlar Kurulu'na) dâhil bir nazır (bakan) tarafından yönetilmiştir. Bu bakanlık

[10] Yahya Türkeli ve diğerleri, **Türkiye'de İlköğretim (Dünü, Bugünü, Yarını)**, İÖGM Yayınları, Ankara,1998, ss.5-20.

düzeyinde ilk eğitim örgütüdür.

Osmanlılar dönemindeki ilköğretim okulları; çocuklara Kuran okuma, dini bilgiler ve bazen de yazı ve aritmetik öğretilen Sübyan mektepleridir. Bu okullarda 4-5 yaşlarından itibaren erkek ve kız öğrenciler karma biçimde 9-10 yaşlarına kadar öğrenim görmektedir. İlköğretimle ilgili bazı önemli yeniliklerin ve yasal düzenlemelerin ortaya çıkması 1824 yılında başlamıştır; ilköğretim ilk olarak padişah II. Mahmut'un bir fermanıyla okuma çağında bulunan çocuklar için zorunlu hale getirilmiştir. Bu uygulamaya uymayanlara cezai müeyyideleri de getirmiştir.

Bu uygulamanın ardından İlköğretimde birçok yeniliğe imza atılan Tanzimat Dönemi uygulamaları gelmektedir (1839-1878). Bunlardan ilki 1847 talimatıdır. Talimat, Sübyan Mekteplerinin süresini 4 yıl olarak belirlemiş; ondan sonra çocukların 2 yıl süreli olan ve yeni açılmakta olana Rüştiye (ortaokul) mekteplerine girmesini de zorunlu tutmuştur. Böylece; Türk Eğitim Sistemine ilk kez 6 yıllık bir zorunlu ilköğretim şartı getirilmiştir. Bu Talimatla; Kuran derslerinin yanı sıra eğitim programına; Ahlak, Türkçe Lügat, yazı dersleri girmiş; araç gereç kullanımı başlamıştır. Talimatname ayrıca, öğretmenleri denetlemek ve rehberlik etmek üzere müfettişlerin görevlendirileceğini hükme bağlamıştır.

Türk eğitim sistemini bir bütün olarak düzenleyen bugünkü Milli Eğitim Temel Kanunu'na benzer ilk düzenleme, 1869 yılında çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi (Genel Eğitim Tüzüğü) ile yapılmıştır. Bu Tüzükle, İlköğretim zorunlu kılınmış ve süresi 4 yıl olarak belirlenmiştir. Bu nizamname ile kızların 6-10, erkeklerin 7-11 yaşları arasında mektebe devam etmeleri zorunlu kılınmıştır. 1869'dan itibaren geleneksel Sübyan Mekteplerinin yanında iptidai mektep, usul-i cedide mektebi adıyla yeni okulların kurulmaya ve yeni öğretim yöntemlerinin yerleşmeye başladığı görülmüştür. Tanzimat dönemi sonlarında çıkarılan 1876 tarihli Kanun-i Esasi'nin (Anayasa) 114. maddesinde, İlköğretimin zorunlu olduğu hükmü tekrarlanmıştır. Bu dönemde, okulların örgütsel yapısı bakımından önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. İptidai ve Rüşdi adlarıyla mevcut olan okullar birleştirilerek Mekatib-i İptidaiye-i Umumiye adını almışlardır. Meşrutiyet döneminde eğitim ve öğretim yöntemlerine ilişkin de önemli yenilik arayışları görülür. Daha önce öğretimde öğretmen, kitap,

hafıza çok önemliyken; eşyaya yönelen, gözleme ve öğrencinin kendisinin araştırıp bulmasına dayanan bir yönteme geçilmiştir. Meşrutiyet Döneminin İlköğretimin tarihi bakımından çok önemli bir kazanımı da bu dönemin sonlarına doğru geleneksel Sübyan mekteplerinin kapanmasıdır. Bu dönemde erkek okullarında kadın öğretmenlerin görev yapmalarına izin verilmiştir. Cumhuriyet yıllarında da birçok maddesi yürürlükte kalmış olan Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-ı Muvakkati'de (İlköğretim Geçici Kanunu-1913),İlköğretimin zorunlu ve parasız olması ilk kez bu yasada öngörülmüş, zorunlu İlköğretim 6 yıla çıkarılmıştır.

1920 yılında Maarif Vekâleti;

- Program Heyeti,
- İlk Tedrisat Dairesi,
- Orta Tedrisat Müdürlüğü,
- Türk Asarı Atikası Müdürlüğü,
- Sicil istatistik Müdürlüğü, olmak üzere beş birimden oluşmuştur.

Kurtuluş Savaşı Dönemi'nde (1919-1922) Ankara'da TBMM Hükümeti kuruldu. Osmanlı Hükümetinin Eğitim Bakanlığı olan Maarif Nezareti'ne karşılık olarak da TBMM Hükümeti içinde Maarif Vekâleti oluşturuldu. TBMM Maarif Vekâleti 15 Temmuz 1921'de bir Maarif Kongresi toplamıştır. Türkiye eğitim sisteminin temelini oluşturan ilköğretimle ilgili temel anlayış 15 Temmuz 1921 yılında Ankara'da toplanan Maarif Kongresi'nde şekillenmiştir. Kongrede Mustafa Kemal Atatürk kurulacak Türkiye Cumhuriyeti Devletinin "milli maarifini" kurması gereği üzerinde durmuş ve öğretmenleri "gelecekteki kurtuluşumuzun saygıdeğer öncüleri" olarak nitelendirmiştir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun (29 Ekim 1923) hemen ardından, milli kültürü güçlendirmek ve milli birliği sağlamak amacıyla, eğitimde birliği öngören 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Eğitim Birliği Yasası), 3 Mart 1924 tarihinde kabul edilmiştir. Bu Kanun ile Türkiye'deki tüm eğitim kurumları Maarif Vekâletine (Milli Eğitim Bakanlığına) bağlanmıştır. 1928 yılında Latin harfleri ile oluşturulan Türkçe Alfabe kabul edilmiş, aynı zamanda Atatürk'ün başöğretmen olarak görev aldığı "Millet

Mektepleri" açılmış ve okuma-yazma seferberliği başlatılmıştır.

Köye öğretmen yetiştirme uygulamaları içinde en ilgi çekici olanı 1940 yılında Köy Enstitülerinin açılmasıdır. Köy enstitüleri ile köy okullarına öğretmen yetiştirme ve köy toplumunu aydınlatma amaçlanmıştır. Cumhuriyetin başlangıç yıllarında, cumhuriyetin gerektirdiği doğrultuda insan yetiştirme hedefi ön plana çıkmış, eğitimin bilime ve laik anlayışa dayanması temel alınmıştır. Bu bağlamda, ilköğretimin 5 yıl olması, karma eğitim yapılması ve 1924 Anayasası'nın 87. maddesinde belirtildiği gibi zorunlu ve devlet okullarında parasız olması kabul edilmiştir. Zorunlu eğitim süresi 5 yıl olarak öngörülmesine karşın, 1939 yılına kadar köylerdeki eğitim 3 yıl olarak sürdürülmüştür. 1939 yılında toplanan I. Milli Eğitim Şurası'nda tüm köy okulları 5 yıla çıkarılmıştır.

1960'lı yılların başında, planlı kalkınma politikalarıyla yeni bir döneme giren Türkiye, 1961 yılında kabul ettiği Anayasa ve 222 sayılı ilköğretim ve Eğitim Kanunu ile ilköğretimin zorunlu ve devlet okullarında parasız olması hükmüne yer vermiş ve zorunlu eğitim süresini 5 yıl olarak belirlemiştir.

1973'de çıkarılan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Türk eğitim sistemini bir bütünlük içinde düzenlemekte ve ilköğretimi de kapsamaktadır. Yasaya göre, ilköğretimin süresi 7-14 yaşları arasındaki çocuklar için 8 yıl olarak düzenlenmiştir. Türkiye'de 8 yıllık temel eğitim ilk kez bu yasada yer almıştır. Ancak, bu hükmün uygulanması yasa'nın geçici 2. maddesiyle ortaokulların yurt sathına yaygınlaşması koşuluna bağlanmıştır.

222 ve 1739 sayılı yasaların 1983 yılında 2917 sayılı ve 2842 sayılı yasa ile değiştirilmesi sonucunda zorunlu eğitim çağının başlangıcı 6 yaşına çekilmiştir. 1997 yılında çıkarılan 4306 sayılı yasa ile zorunlu eğitim 8 yıla çıkarılmış ve uygulama başlatılmıştır. Bu yasa ile aynı zamanda, iki kademeli olan ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) 8 yıllık bütünlük içinde ele alınmıştır.

İlköğretimin tarihsel gelişimi bağlamında, ilköğretimin süresiyle de bağlantılı olarak, ilköğretim programlarında da değişiklikler olmuştur. Cumhuriyet döneminin ilk programı 1924 ilkokul programıdır. O günden bu yana, kapsamlı olarak 8 program

değişikliği gerçekleştirilmiştir. Bunlardan birisi (1939) Köy İlkokulu Programıdır, öte yandan 1968 İlkokul Programı, en uzun süre uygulanmış olan programdır. 1997 yılında ilköğretimin zorunlu 8 yıla çıkarılması ile ilköğretim programlarında ve ders kitaplarında değişiklikler yapılmıştır. Programlarla ilgili son değişiklik 2005 yılında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu değişiklik, ilköğretimi 8 yıllık bütünlük içinde ele almış ve eğitim bilimleri, konu alanı ve eğitim teknolojilerindeki gelişmeleri dayanak olarak almıştır.

1.6.İLKÖĞRETİM'DE DEVAM EDEN ÇALIŞMALAR

Milli Eğitim Bakanlığı, bilim ve teknolojiye hâkim, teknolojiyi bilinçli kullanan ve yeni teknolojiler üretebilen, teknolojik gelişmeleri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış, dünya üzerinde saygın bir konumda ve Avrupa Birliği ülkeleriyle bütünleşmiş bir refah toplumu yaratmak amacıyla birçok reform çalışmasının hayata geçirilmesini sağlamıştır. Bu amaçlara ulaşmak için 2000'li yılların eşiğinde, İlköğretim sistemine yön veren bir dizi girişim gerçekleştirilmiştir[11] :

Bunlardan ilki, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda zorunlu eğitim süresinin 8 yıla uzatılmasına ilişkin hedeftir. 13-17 Mayıs 1996 tarihleri arasında toplanan 15. Milli Eğitim Şurası da sekiz yıllık zorunlu eğitimin hayata geçirilmesi yönündeki kararıyla bu sürece destek vermiştir. Bu oluşumların ardından Milli Eğitim Bakanlığı, Türk Eğitim Sistemiyle ilgili uzun vadeli "Eğitim Ana Planı: 1996-2011 "i ve bu ana plan içinde, daha kısa vadeli hedef ve stratejileri içeren "Eğitimde Çağı Yakalama 2000 Projesi"ni hazırlamıştır. Bu süreçte TBMM, zorunlu eğitim süresini 8 yıla yükselten ve bunun için gerekli finansal kaynaklarla ilgili düzenlemeyi yapan 4306 Sayılı Yasayı kabul etmiş ve yasa yürürlüğe girmiştir (18 Ağustos 1997). Bu Yasa'nın hayata geçirilebilmesi için, uzun vadeli bir 'Temel Eğitim Programı" uygulamaya konulmuştur.

Temel Eğitim Programı (TEP): Bu programla; Türkiye'de İlköğretimin yaygınlaştırılması, kalitesinin artırılması ve okulların toplumun öğrenme merkezi haline

[11]Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi, a.g.e., ss. 80-82.

getirilmesi için aşağıdaki gelişmelerin sağlanması amaçlanmıştır[12].

- Sekiz yıllık İlköğretimdeki okullaşma oranını %86'dan %100'e çıkarmak,
- Okul öncesi eğitimde okullaşma oranını %7'den %16'ya çıkarmak,
- Okullarda ek kapasite yaratmak (3,5 milyon öğrenci için ek kapasite)
- Sınıf mevcutlarını 30'a indirmek,
- İkili öğretimi zaman içinde kaldırmak,
- Her öğrenciye en az bir yabancı dil öğretmek,
- Eğitimde bilgisayar teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırmak (Tüm ilköğretim okullarına bilgisayar laboratuarı kurulması)
- Kırsal kesimdeki tüm okulların iyileştirilmesi (35 000 okul).

Programın toplam kaynak ihtiyacı 11,3 milyar dolar olarak hesaplanmıştır. Bu kaynak ihtiyacının büyük bir bölümünün öz kaynaklarla (özellikle 4306 sayılı Yasa ile öngörülen eğitime katkı paylarından) finanse edilmesi planlanmış, programın bir bölümünün de dış kredilerle desteklenmesi kararlaştırılmıştır. Projenin I. ve II. Fazları tamamlanmıştır.

Yukarıdaki projelere ek olarak; kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, şirketler ve uluslar arası kuruluşlarla işbirliği içinde birçok proje ve kampanya yürütülmektedir.Türkiye'de geçen 12 yıldaki (1990-2001) öğrenci sayısı ve okullaşma oranındaki artış, Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Vizyon 2023 Projesi'nde öngörülen ilke ve hedefler ile AB ülkelerinin düzeyi esas alınarak yapılan plan döneminde ilköğretim çağ nüfusu 11,2 milyon dolayından 11 milyon dolayına düşecek; net okullaşma oranı % 94'ten % 99'a, öğrenci sayısı ise 10,5 milyon dolayından 11,0 milyon dolayına yükselecektir.Diğer bir deyişle, Türkiye'de ilköğretimde nicel artış dönemi sona ermek üzeredir ve gelecek 18 yılda esas olarak

[12] Gökhan Tuzcu, **Avrupa Birliğine Geçiş Süreci ve Eğitimde Vizyon 2023**, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Ankara, 2006, ss.206-207.

niteliğe yönelik yatırımlar ve yöreler arası dengeyi sağlama çalışmaları hızlanmıştır.

1.7. İLKÖĞRETİM KURUM TÜRLERİ

İlköğretim kademesi içinde yer alan okullar şunlardan meydana gelmektedir[13] :

- İlköğretim Okulları,
- Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO),
- Pansiyonlu İlköğretim Okulları (PİO),
- Zihinsel, İşitme, Görme ve Ortopedik İlköğretim Okulları,
- Özel Türk, Yabancı, Azınlık Uluslar Arası İlköğretim Okulları.

1.8. İLKÖĞRETİM'DE İDEAL YÖNETİM YAPISI

Eğitim sisteminin etkililiği okulların etkili olmasına bağlıdır. Bu yüzden ideal okul, okul odaklı olmalıdır. Okul odaklı yönetim, sorunların yerinde çözülmesini sağlamak için okuldaki eğitim iş görenlerini yönetime katmak; onların yeterliliklerine ve bilişsel güçlerine güvenerek, verilen kararların uygulanması sorumluluğunu yüklenmelerini sağlamaktır.

Okulu yönetenler, okulun yaşamasını, büyümesini sürdürmek, güç yitimini azaltmak için, onu verimli kılmak, dirikleştirmek, yararlı kılmak, onun sağlığını korumak ve eğitim iş görenlerinin işten doyumunu sağlamakla yükümlüdürler.

Weber yaptığı bir araştırmada, başarılı bir okul için sekiz özellik saptamıştır[14]:

*Güçlü liderlik,

[13] Mehmet Şişman ve İbrahim Taşdemir, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Pegem A Yayın, Ankara, 2008, s.88.

[14] Ali Balcı,''Örgütsel Davranışta Araştırma'',**Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 1993, s.7.

*Başarı için yüksek beklentiler,

*İyi iklim,

*Okumaya büyük önem verme,

*İlave okutman personeline sahip olma,

*Bireyselleşme,

*Öğrenci gelişiminin titiz bir değerlendirilmesi,

*Okuma öğretiminde fonetiklerin kullanılması.

İdeal okul, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştiren okuldur. Verimli okul, eğitimin niteliğini düşürmeden, öğrenci başına düşen yıllık maliyeti düşürür. Sağlıklı okul, eğitim iş görenlerinin kişisel amaçları ile okulun amaçlarını tümleştirir ve iş görenler arasında oluşan çatışmaları, okulun amaçlarına uygun biçimde yönetir. Dirik okul, etkililiğini sürdürmek için bilimin, teknolojinin ve toplumun gereksinmelerine uygun olarak eğitimi yenileştirir. Yararlı okul, doğayı korur, kültüre yeni değerler katar, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılar ve iş görenlerin işten doyumunu sağlar[15].

İdeal okul içsel ve dışsal etkililiğini gerçekleştirmiş olmalıdır. İçsel etkililik, okulun eğitsel amaçlarına uygun olarak, planlanan nitelikte öğrenci yetiştirmesidir. İçsel etkililik okulun girdisinin değerine göre çıktısının değerinin artmasıdır. Bir başka deyişle okulun verimliliğidir. Dışsal etkililik ise nitelikli eğitsel amaçlara dayalı olarak örgütsel ve yönetsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesidir. Okul üst sistemleri okulun içsel ve dışsal etkililiklerini azaltır veya çoğaltır. Okulun üst sistemi olan İlçe, İl Müdürlükleri ve Bakanlık, bir yönetsel karar için gereğinden çok yada yetersiz bilgi toplamış; bilgi toplarken insan gücünün, makinelerin gereğinden çok aşınmasına yol açmış; bilgileri işlerken eskimiş ve yeterliği düşük insan gücü, makine ve teknoloji kullanmış; girdilerinin aşırı fire vermesine yol açmış; böylece sistemin güç yitimini artırmış ve kaynaklarını savurmuş ise verimli değildir. Bu nedenle bilgi

[15] İbrahim Ethem Başaran, **Nitelikli Okul**, Feryal Basımevi, 4.Basım, Ankara, 2000, s.23.

teknolojileri gelişmiş bir eğitim sistemi, ideal sistemin oluşması için gereklidir. Bir okulun yönetim alt sistemleri ne denli iyi kurulur, etkin çalıştırılır ise okulun etkinlik düzeyi o denli yükselebilmektedir[16].

[16] İbid., a.g.e. ,s.33.

2. BÖLÜM: YÖNETİM TEORİLERİ

2.1. YÖNETİM KAVRAMI

‘’Yönetim alanında kullanılan diğer kavramlarda olduğu gibi, yönetim kavramının tanımlanmasında da bir karmaşa yaşanmaktadır. Yönetimin örgütlü yaşamın zorunlu bir gereği olması ve örgütlerinde nitel ve nicel yönden birbirlerinden farklı olmaları, onların yönetimleri ile ilgili tartışmalarda farklı kavramların kullanılmasına yol açmaktadır.’’[17]

Örneğin: Yönetim, “başka insanlar vasıtası ile iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur”[18] veya “Yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetidir”[19] biçimindeki tanımlar yönetimi sadece insansal (beşeri) bir süreç olarak görmektedir. Hâlbuki yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu olamaz. Yönetim insanları olduğu kadar tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır.

Baransel’in tanımı ise yönetim kavramını çok yönlü bir biçimde ifade etmektedir[20] : ‘’Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.’’

Bu tanımı Sucu şu şekilde açıklar[21] : Yönetim, bilimsel bir olgudur. Çünkü bilimsel yaklaşımlarda olduğu gibi açıkça tanımlanmış kavramlara, ilkelere, modellere ve kuramlara sahiptir. Bilimsel olduğu kadar eldeki bilgilerin etkin bir biçimde

---

[17] Yaşar Sucu, a.g.e. , s.36.

[18] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yay, İstanbul, 2003, s.3.

[19] Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yay, İstanbul, 1999, s.19-32.

[20] Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 163, İstanbul, 1993, s.25.

[21] İbid., s.37.

uygulanmaya aktarılması gereği söz konusudur. Uygulanma sürecinde, maharet ve ustalık oldukça önem taşımaktadır. Bu yönüyle bir sanattır.

2.1.2.Yönetimin Amacı

İşletmeler; insan, makine, malzeme, para gibi bir takım maddi ve beşeri öğelerden oluşan, ekonomik, teknik ve sosyal bir bütündür. İşletmeler, üretimde bulunmak ve dolayısıyla kar sağlamak üzere bir dizi faaliyetlerde bulunur. Küçük işletmelerde üretim öğelerini planlamak ve çeşitli faaliyetlerin amaca doğru yöneltilmesini sağlamak nispeten kolaydır. Ancak, günümüzde teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucu olarak, gittikçe büyümekte olan işletmelerin, üretim işlemleri artık çok karmaşık bir hal almakta, ileri derecede uzmanlaşma ve işbölümüne gidilmekte, bunun sonucu olarak da artan çeşitli faaliyetler arasında sıkı bir eşgüdümleşme kurarak bunların belirli amaçlara doğru yöneltilmesi ayrı bir işlev, ayrı bir uzmanlık işi haline gelmektedir. İşletmenin büyümesi, işbölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda, hem işletme sahibi ile işletme yöneticileri birbirinden ayrılmaya başlamış hem de yönetim işlevi, işletme içindeki satın alma, işe alma, üretim ve satış işlevleri yanında olağanüstü bir önem kazanmıştır [22].

Yönetim biliminin kurucularından Henri Fayol, yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır; bir işletmeyi amacına doğru yöneltmek için, işletme içinde çeşitli faaliyetler, hareketler, işler yapıldığını, sözü geçen faaliyetlerin değişik gruplar halinde toplanabileceğini ve bu sınıflama sonunda, hangilerinin yönetim faaliyeti olduğunun ortaya çıkarılabileceğini söyleyerek, işletmelerde sözü edilen faaliyetleri [23];

- Üretim faaliyetleri,
- Finansal Faaliyetler,

[22] İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme **Yönetimi**, Barış Yayınevi, İzmir,1997,s.97.
[23] İbid., s.12.

- Güvenlik Faaliyetleri,
- Ticari Faaliyetler,
- Muhasebe Faaliyetleri,
- Sevk ve İdare Faaliyetleri,

Olmak üzere altı ana grupta toplamakta ve bu suretle de yönetimin diğer bütün işlerden ayrı bir karakteri ve özeliği olan bir faaliyet ve ayrı bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir.

Yönetimin temel görevi kurum çalışanlarını ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve etkinliklerini planlamaktır. İyi bir yönetim, ortalama yeteneğe sahip bireyler bulunduğu örgütlerde ortalamanın üzerinde performans sağlama etkinliğidir. İyi bir yönetici ise, insan kaynaklarından gönüllülük ile en etkili biçimde yararlanan kişidir[24].

Tüm bu bilgiler ışığında, yönetimin en temel amacının; "bir işletme içinde; neyin, nasıl yapılması gerektiğine karar vermek, bunun en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamak'' olduğu söylenebilir[25].

İşletme yönetimi de, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için, etkin ve verimli bir şekilde işletmenin kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan sistemli bir süreçtir[26].

2.1.3. Yönetimin Özellikleri

Tüm bu tanımlamalardan hareketle, yönetim olgusunun bazı belirgin

[24] T. Erhan Deniz,'' İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü'', **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2004, ss.14-15.

[25] Rıdvan Karalar ve Diğerleri, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s.97.

[26] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yay, İstanbul, 2009,s.22.

özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu özellikler aşağıda tanımlanmaktadır[27]:

Grup Faaliyeti Olması: Yönetim süreci, ancak birden fazla insanın olduğu durumlarda meydana geldiğinden, tek bir kişinin amaçlarına erişmek, ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yaptığı faaliyetler, yalnızca ekonomik özellik taşıyacak, ancak yönetsel özelliğe sahip olmayacaktır.

Beşeri Özelliğe Sahip Olması: Yönetim faaliyeti, her şeyden önce insanlarla ilgili bir olgudur. Yönetim süreci içinde; yöneten ve yönetilenin insan olmasından hareketle, yönetim faaliyetinin temel öğesini insan faktörü oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde, yöneten veya yönetilen insan değilse, böyle bir durumda, yönetim faaliyetinin varlığından söz etmek de mümkün olmayacaktır.

Koordinasyon Faaliyeti Olması: Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin faaliyetlerinin başarılı olması için iyi bir koordinasyon sistemi kurmak gereklidir. Ancak bireyler arasında her zaman koordinasyon temin edilemez. Bunun esas nedeni, fikir, duygu çıkar farkları olmasıdır. Yönetimde faaliyet gösteren bireyler temel amaçlarına erişmek için sorumlu olmalıdırlar ancak bu biçimde koordinasyon sağlanabilir. Eğer böyle bir istek yoksa yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlayabilir.

Yetki Faaliyeti Olması: İşletmede çalışan kişilerin hepsinin aynı yetkiye sahip olması durumunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması mümkün değildir. Herkesin emir verdiği bir ortamda, emrin yerine getirilmesi söz konusu olamaz. Ayrıca insanlar kendi istekleriyle düzenli bir şekilde hareket edemezler. Bu nedenle de işyerinde uyum ve düzenin sağlanması için yetki kullanılması zorunlu hale gelir. İki tür yetki vardır. Kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan yetkiye biçimsel yetki, bunun dışındaki yetkiye de biçimsel olmayan yetki denir.

Rasyonel Olması: Bütün beşeri faaliyetlerin esası rasyonellik, bir diğer

[27] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın, İstanbul, 2007, ss.434-447; Mümin Ertürk, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2009, s.42.

ifadeyle belli bir amaca mümkün olduğunca az emek ve masrafla ulaşma veya belli araç ve imkânlarla mümkün olduğunca fazla elde etmek ilkesidir. İnsanların ömürleri, enerji ve imkânları sınırsız olsaydı rasyonel davranmaya gerek olmayacak ve belki de yöneticilik faaliyeti gereksiz olacaktı. İnsanoğlunun, sınırlı olan ömrüne mümkün olduğunca çok ve güzel şeyler doldurmak istemesi rasyonellik ilkesinin doğmasına sebep olmuştur. Böylece, yönetim faaliyetinin ve bunun sonucu olarak da yöneticinin başarılı ölçülerinden biri verimli iş yapması diğeri de etkinlik yani amaca erişmedeki isabet derecesidir. Şüphesiz esas istek amaca ulaşmaktır.

İşbirliği ve Uzmanlaşma Faaliyeti Olması: Birden fazla bireyin bir araya gelerek, bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle; işbirliği yapmalarının sonucu olarak yönetim olgusu ortaya çıkacaktır. Başkalarıyla işbirliği, beraberce çalışmayı ve yardımlaşmayı, böylece; amaca ulaşmayı sağlayacaktır. İşbirliğinin tabii bir sonucu olarak, grubu meydana getiren bireyler arasında rasyonel bir çalışma ortamı doğacak ve işbölümü oluşacaktır. İşbölümünün bir sonucu olarak ise uzmanlaşma söz konusu olacaktır. Yönetim süreci içinde, işbirliği; hem insan unsuru tarafından ortaya konan çabaların birbirine eklenerek, tek başına başarılamayacak işlerin yapılabilmesi fırsatını verecek hem de işbölümü ve uzmanlaşmayı bir arada ortaya koyarak, belirlenen hedeflere en az emek ve maliyetle erişmeyi mümkün kılacaktır. Böylece, işbirliğinin; kalite ve kantite yönünden olmak üzere iki önemli yararı söz konusu olacaktır.

2.2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetim olgusunun çok eski zamanlardan bu yana var olmasının yanında, işletme yönetimi, işletmelerin ortaya çıkışıyla söz konusu olmuştur. Bugünkü anlamda modern işletmelerin ortaya çıkışının, sanayi devrimiyle birlikte olduğu söylenebilir. Sanayi devriminden önce insanlar, hayatlarını devam ettirmek için çalışırlarken, sanayi devriminden sonra üretimin makineleşmeye başlaması ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı, tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana gelmiştir. Böylece sanayi devrimi ile

organizasyonların sayı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir[28].

19.yy' da başlayan bilimsel yönetim yaklaşımlarının yanı sıra, yönetimle ilgili çalışmaların başlangıcı ve hız kazanması 18.yy' a dayanmaktadır. Bu dönem ile başlayan ve Klasik Yönetim Dönemi olarak anılan süreçten önceki çalışmaların ise çok daha eskiye dayandığı bilinmektedir.

Tablo 1. XIX. yy' a Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Tarih	Yönetim Düşüncesine Katkıda Bulunan Birey veya Etnik Gruplar	Yönetim Bilimine Başlıca Katkılar
M.Ö. 5000	Sümerler	Basit muhasebe kaydı, yönetsel kontrol
M.Ö. 4000	Mısırlılar	Planlama, örgütleme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin uygulamalar
M.Ö. 2700	Mısırlılar	Şikâyetlerin dinlenmesi ve yönetimde adil davranmanın öneminin anlaşılması
M.Ö. 2600	Mısırlılar	Merkezkaç örgüt uygulaması
M.Ö.2000	Mısırlılar	Danışma hizmetlerinden yararlanma
M.Ö. 1800	Hamurabi	Asgari ücret, sorumluluğun devredilmeyeceği
M.Ö. 1600	Mısırlılar	Merkezcil örgüt uygulaması
M.Ö. 1490	İbraniler	Örgütleme fonksiyonun önemi, hiyerarşi ve istisna uygulaması
M.Ö.1100	Çin	Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarına önem verilmesi
M.Ö.600	Babil	Üretim kontrolü, motive edici ücret uygulaması
M.Ö.500	Mencius Çin Sun Tzu	Standartların ve sistemlerin öneminin anlaşılması Uzmanlaşma ilkesi Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarına önem verilmesi

[28] İnan Özalp ve Diğerleri, **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayın, Eskişehir, 2006,s.9.

M.Ö.400	Eski Yunan (Sokrat) Eski Yunan (Zenon) Cyrus Eski Yunan Plato	Yönetimin evrenselliğinin belirtilmesi Yönetimin bir sanat olduğunun ifade edilmesi İnsan ilişkilerine önem verilmesi, hareket etütleri, işyeri düzeni Bilimsel metot; iş metotları, tempolu çalışma uygulamaları Uzmanlaşma ilkesinin belirtilmesi
M.Ö.325	İskender	Uzman kişilerden yararlanma
M.Ö.321	Hindistan	Devlet yönetim sanatı ve bilimi
M.Ö.175	Roma (Cato)	İş şartnamelerinin kullanılması
M.Ö.50	Roma (Varro)	İş şartnamelerinin kullanılması
M.S.20	J.Crist	Kumanda birliği, beşeri ilişkiler
M.S.284	Diolectian	Yetki devri
M.S.900	Alfarabi	Önderlik nitelikleri
M.S.1100	Ghazali	Yöneticinin özellikleri
M.S.1340	Lucca Pacioli	Çift kayıt sistemi
M.S.1395	Francisco Di Marco	Maliyet muhasebesi
M.S.1410	Soranzo Brothers	Defterikebir ve yevmiye kayıtları
M.S.1418	Barbarigo	İşletme formları
M.S.1436	Arsenal Venice	Maliyet muhasebesi, envanterin numaralanması, stok kontrolü, standartlaştırma, birbirinin yerine kullanılabilen parçalar, yürüyen şerit, personel yönetimi, maliyet kontrolü
M.S.1500	Sir Thomas More	Uzmanlaşma, kötü yönetim ve önderliğin sakıncaları
M.S.1525	Niccolo Machiavelli	Önderin kitlelere dayanması, gruplarda dayanışma, önderlik nitelikleri
M.S.1767	Sir James Steuart	Yetkinin kaynağı teorisi, mekanizasyonun etkileri
M.S.1776	Adam Smith	Uzmanlaşma ve iş bölümü, kontrol kavramları, yatırımların geri ödenmesi hesaplamaları
M.S.1785	Thomas Jefforson	Birbirinin yerine geçen parçalar
M.S.1799	Amerika (Eli Whitney)	Bilimsel yöntem, maliyet muhasebesi uygulaması, kalite kontrolü, birbirinin yerine geçen parçalar uygulaması, kontrol alanı

M.S.1800	James Watt Matthew Boulton (İngiltere, Soho)	Standart işlemler, iş yöntemleri, iş spesifikasyonları, planlama, teşvikli ücret, standart zamanlar, standart veriler, denetim uygulaması
M.S.1810	Robert Owen (İskoçya New Lenark)	Personel uygulamaları, işçi eğitimi, sosyal siyaset önlemleri
M.S.1820	James Mill	İnsan hareketlerinin analiz ve sentezi
M.S.1832	Charles Babbage	Bilimsel yaklaşım, uzmanlaşma, iş bölümü, zaman ve hareket etütleri, maliyet muhasebesi, renklerin verimlilik üzerine etkisi
M.S.1835	Marshall Laughlin	Yönetim fonksiyonlarının önemi
M.S.1850	James Mill	Kontrol alanı, kumanda birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret
M.S.1835	Marshall Laughlin	Yönetim fonksiyonlarının önemi
M.S.1850	James Mill	Kontrol alanı, kumanda birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret
M.S.1855	Henry Poor	Örgütleme ilkeleri, haberleşme
M.S.1856	Daniel McCallum	Örgüt şemaları, sistematik yönetim uygulamaları
M.S.1871	Williams S.Jevons	Yorgunluk incelemeleri, alet ve teçhizatın işçi üzerine etkileri

Kaynak: Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi . İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 163, ss.111-113.

Farklı yönetim yaklaşımları esas itibariyle, Endüstri Devriminden sonra ve özellikle de 1900'lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Yönetimin, belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma konusu olarak ele alınması ise, 20 yy.' da olmuştur. Yönetim yaklaşımları kronolojik sıra itibariyle Klasik (Geleneksel), Neo-Klasik (İnsan İlişkileri) ve Modern olmak üzere üç temel yaklaşım halinde incelenebilir.

Yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, "Bilimsel Metod"un uygulanmaya başlandığı, 19. yüzyıl sonlarından, içinde birçok yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerini de barındıran günümüze kadar ki süreçte geçirdiği evrim; Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem, Klasik, Neo-Klasik, Modern Yönetim Yaklaşımı ile 1980'li Yıllardan Sonra Yönetim Yaklaşımı olarak ele alınmıştır.

2.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem (1880 Öncesi)

Bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlayıp, yönetimin bilimsel olarak incelenmeye başlandığı 1880 yılına kadar devam etmektedir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde, işçiler, hemen hemen tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında bulunmakta ve sosyal kast sistemine dayalı otokritik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. Bu dönemde, yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştı. İnsanlar yalnızca yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duyardı ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi. Bir başarının sağlanması yıllar alırdı. Bu dönemde, aynı işleri yapan sanatkârlar loncaları oluşturdular. Loncalar, modern esnaf ve sanatkâr birliklerinin öncüleri oluyorlardı. Buna rağmen, içinde yer aldıkları sosyal sistem içinde gerekli önem verilmiyordu.

İnsanlar içinde yaşadıkları bu durumların dışında, iletişim ve üretimde sağladıkları günlük gelişmeleri görünce ümitlendiler ve etkili bir yönetim ihtiyacını o zaman anladılar. Bu dönem keşfedilen Yeni Dünya'ya (Amerika Kıtası) yerleştikten sonra başladı ve kardeşlik, özgürlük, eşitlik için mücadele eden ve politikada ihtilali, entelektüel düşüncede ışığı, sanatta Rönesanssı çağırmakla tanınan iki Fransız düşünürü Voltaire ve Rousseau tarafından sona erdirildi. Ancak bu dönemde, yönetim düşüncesinde, birbiri ile uyum sağlayan bir bütünlük oluşmamıştır. "Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı" bu dönemin yönetim ve örgüt düşüncesini oluşturmuştur[29] .

2.2.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim düşüncesine uzun zaman hakim olmuş ve yerleşmiş bir düşünce biçimi olan Bilimsel Yönetim Dönemi olarak da anılan Klasik Yönetim Yaklaşımı üç temel yaklaşımı içinde barındırmaktadır. Bu üç temel yaklaşım; öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management), öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process

[29] G. Herbert Hıcks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısında**n, Cilt I, (O.Tekok ve diğerleri, Çev.),San Matbaası, Ankara,1979, s.18.

Aproach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır[30].

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın temeli, bu dönemde ortaya çıkan hızlı bir teknik gelişme olmasına dayanmaktadır. Yaklaşımın temel varsayımı da önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur[31].

Klasik Yönetim Yaklaşımı, iki ana fikir etrafında toplanmıştır[32]. Bunlardan birincisi; Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın ayrıntılı olarak ele alındığı, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise; Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımlarının üzerinde durduğu, formsal organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili konulardır. Bu üç yaklaşım da etkenlik ve verimliliğin arttırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda; üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü, Yönetim Süreci Yaklaşımı'nda; iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetim ilkeleri, Bürokrasi Yaklaşımı'nda ise; bürokratik iç etkenlik ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin göz önüne alınmaması, klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayandığını açıkça göstermektedir. Klasik Yönetim Yaklaşımı, sürekli ve açık olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusunu işlemiştir[33].

2.2.3. Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı

1930'lu yıllarda, "Yönetimde Beşeri İlişkiler–Davranışsal–İnsan İlişkileri" adı altında oluşmaya başlayan bu yeni yaklaşım 2. Dünya savaşı sonrasında yönetim düşüncesinde bir akım halini almıştır. Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın en önemli özelliği, Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın eksik bıraktığı "insan" unsurunu inceleme

[30] Tamer Koçel, a.g.e. , s.279.
[31] Rıdvan Karalar ve Diğerleri, a.g.e. , s.105.
[32] İbid., s. 112.
[33] İnan Özalp ve Diğerleri, a.g.e. , ss.26-30.

konusu yapmasıdır. Bu yaklaşım, organizasyon yapısı içerisinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları tanımak konularında yoğunlaşır. Neo–Klasik Yaklaşım, insan özellikleri yanında davranışlar, motivasyon, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur[34].

2.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride Klasik, Neo-Klasik ya da İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır[35] ;

Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı'ndan Modern Yönetim Yaklaşımı'na geçiş dönemini oluşturan 1950 – 1960 yılları arasında, beşeri ilişkiler yaklaşımına paralel olarak, istatistik ve mühendislik biliminin katkılarıyla, yönetimde "Sayısal Yaklaşım" ortaya çıkmıştır. 1960 – 1970 döneminde ise; araştırmacıların katkılarıyla, modern yönetim teorisi olgunlaşmıştır.

Modern Yönetim Yaklaşımı, çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Modern teorisyenler, örgütü, uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görmektedirler. Bu sistemde; örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilmektedir ve kaynaklar yönünden her ikisi de birbirine bağlıdırlar. Modern teori, birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilim dalından faydalanmaktadır. Örgüt bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulmaktadır.

Modern Yaklaşım'a göre; örgütler, dış çevreyle de karşılıklı etkileşimde olan

[34] İbid., ss.142-143.
[35] Rıdvan Karalar ve Diğerleri, a.g.e. s.107.

açık sistemlerdir. Gerek örgütün, dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir. Modern yönetim düşüncesine göre; örgütler, çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek, çevreye sunmaktadırlar. Bu çıktılardan bir bölümü, daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme geri dönmektedir. Geri bildirim denilen bu durum, sistemin kendi davranışı hakkında bilgi toplanması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak, sapmalar var ise bunların düzeltilmesi anlamını taşımaktadır.

Modern Yönetim Yaklaşımı; "Sistem Yaklaşımı" ve sistem yaklaşımının bir uzantısı olan "Durumsallık Yaklaşımı" olarak gelişmiştir. Bu nedenle; bu bölümde, Modern Yönetim Yaklaşımı'nı oluşturan iki önemli yaklaşım ele alınacaktır.

2.2.4.1. Sistem Yaklaşımı

Biyolog Ludwig Van Bertalanffy tarafından ortaya atılan bu yaklaşım; organizasyonu; çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan ve organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere karar verme ve haberleşme süreçleriyle birbirlerine bağlandığı bir ana sistem olarak ele alır. Yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca "yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak" incelemektir.

Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütündür. Bir sistemin taşıması gereken unsurlar şunlardır[36] :

1. Belirli parçalardan meydana gelir.

2. Bu parçalar arasında sıkı bir ilişki vardır.

[36] İnan Özalp ve diğerleri, a.g.e. , ss.57-59.

3. Bu parçalar aynı zamanda dış çevre ile ilişkili bütünü meydana getirmelidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların ortaya çıktığı birimlerin, birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Sistem yaklaşımı; organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı, yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir[37].

Yönetimde Sistem Yaklaşımını kullanmanın yararları şöyle sıralanabilir[38]:

1.Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalacaktır.

2. Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını verecektir.

3. Yönetici, organizasyon yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağına kavuşur.

4. Yönetici, alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşur.

Sistem yaklaşımının; bütüncül niteliği, örgüte bir bütün olarak bakma ve örgütte bulunan aksaklıkları daha sağlıklı belirleme imkânı doğurduğu kabul edilmektedir. Böylece örgütün, herhangi bir biriminde mevcut olan bir aksaklığın bütün örgütü etkileyen bir nitelik taşıdığı, bu yüzden de getirilecek çözümün bu açıdan değerlendirilerek saptanması gerekecektir. Sistem yaklaşımı sayesinde örgütler çevreden izole edilmiş varlıklar olmayıp, tam aksine çevreyle sıkı ilişkileri olan dinamik bir özellik gösterir.

[37] Tamer Koçel, a.g.e. ,s.158.
[38] İbid., s.159.

Sistem Yaklaşımı'nın yönetim düşüncesine getirdiği en önemli yenilik ve katkılar şöyle özetlenebilir[39]:

1. Bu yaklaşım; organizasyonları, çevreleri ile ilişkili "açık bir sistem" olarak ele aldığından; çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapabilmelerine olanak tanımıştır.

2. Sistem parçaları olan alt sistemler arasındaki "karşılıklı ilişki ve bağlılığın" vurgulanması yoluyla, organizasyonda neler olduğuna ek olarak, bunların nasıl ve niçin olduklarının da açıklanmasını sağlamıştır.

3. Organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlayarak, daha sağlıklı bir genelleştirmeyi olanaklı kılmıştır.

4. Yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını, bir bütün olarak, açık ve anlaşılabilir biçimde tanımlayarak ele almalarını gerektirir.

2.2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda yönetimde temel yaklaşım haline gelen bir yaklaşımdır. Yaklaşımın temel düşüncesi, her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim biçiminin bulunamayacağıdır. Yönetim biçimini belirleyen etkenleri dışsal ve içsel etkenler şeklinde iki kategoride ele alan durumsallık yaklaşımının teorisyenleri; dışsal etkenler arasında, örgütün sunduğu hizmetlerden yararlananlar, pazar koşulları, rekabet ve devlet müdahalesi şeklinde ele alırken; içsel etkenler arasında yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün amaçlarını saymaktadırlar.

Durumsallık Yaklaşımı, genel olarak, çeşitli durumlarla ilişkili olarak, diğer yönetim yaklaşımlarının (geleneksel, davranışsal ve sistem) birlikte ya da bağımsız bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir. Durumsallık Yaklaşımı; liderlik, örgütsel değişim, personel motivasyonu, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel yapıya kadar

[39] İbid.

birçok alana uygulanabilmektedir. Bu yaklaşım; 1960'ların ortasında, yönetsel problemlere, geleneksel ya da sistem yaklaşımı uyarlamakta başarısız olan yöneticiler tarafından geliştirilmiş ve belirli bir duruma uygulanabilecek bir yönetim tarzının seçilmesine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı, yönetim kurallarının evrensel olduğunu ve işletmenin içinde bulunduğu özel durumları göz ardı ederek, tüm olaylara uygulanabileceği görüşüne sahip Klasik Yönetim teorisyenlerinin ortaya koyduğu "en iyi yol" anlayışından oldukça farklıdır. Durumsallık Yaklaşımı, "yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol" olmadığını, en iyinin, içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Bürokrasi Yaklaşımı'nın öncüsü olan Weber, bürokratik işletme yapısının, en iyi işletme yapısı olduğunu ileri sürmektedir. Ancak, Durumsallık Yaklaşımı açısından bakıldığında, bürokratik işletme yapısı, örgütlenme ilkelerinden sadece birisidir[40].

Durumsallık Yaklaşımı, esas olarak organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevre koşullarının özelliklerine göre, yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışır. Buna göre; her organizasyonun durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklı olacağından; yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır.

1950 ve 1960'lı yıllarda Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsh ve diğer araştırmacılar, yöneticilerin işletmelerinde kullandıkları teknoloji, çevre, rakip ve diğer faktörlere bağlı olarak farklı davranışlar gösterdiklerini ortaya çıkarmışlardır.

Geçmişteki yönetim bakış açısından farklı olarak, Durumsallık Yaklaşımı teorisyenleri, yöneticileri daha etkin kılacak uygun tek ya da tüm ilkeleri benimsemektedir. Durumsallık Yaklaşımı, kendisinden önce gelen üç temel yönetim yaklaşımını içine alan bir bütündür. Bu yaklaşım, yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için, organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi tanıması gerektiği fikrini savunmaktadır. Durumsallık Yaklaşımının temeli; personelin kapasitesi, teknoloji ve dış çevrenin gereklerini de içeren yönetsel uygulamalardır.

Durumsallık Yaklaşımı da organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Bu

[40] İnan Özalp ve Diğerleri, a.g.e. , s.71.

yaklaşımda, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen "durum" ve "koşulların" neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceği üzerinde durulur. Ancak bunlar arasında, özellikle ikisi "teknoloji" ve "çevre" faktörleri bugüne dek kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Diğer faktörler üzerindeki araştırmalar, henüz gelişme aşamasındadır. Özetle, en iyi ve uygun organizasyon yapısının, sadece belirli organizasyon ilkelerini uygulamakla değil, bu ilkeleri "teknoloji" ve "çevre" değişkenleriyle ilişkilendirerek, durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebileceğini savunur.

Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre; değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevre unsurlarıyla ilişkileri üzerinde durmaktadır. Durumsallık yaklaşımının özellikle üzerinde durduğu ve yöneticilerin yönetim biçimlerini doğrudan etkilediği kabul edilen üç önemli faktör vardır. Bu faktörler; çevre, teknoloji ve örgütün benimsediği stratejiler olarak belirtilmektedir. Çevre faktörü örgütün işleyişini doğrudan etkilerken, diğer faktörler örgüt yapısını dolaylı olarak etkilemektedir[41].

2.2.5. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Örgüt ve yönetimle ile ilgili ile ortaya çıkan çeşitli görüşlerin sınıflandırılmaları yapılırken, hareket noktaları, ana temaları, amaç ve kapsamları gibi ortak noktaları baz alınarak bir araya getirilmiş ve genel kabul gören başlıklar altında toplanmıştır. Klasik, Neo-Klasik ve Modern başlıkları altında yapılan sınıflandırma böyle bir çabanın ürünüdür. Ancak 1970'lerin ortalarından itibaren yönetim konusunda ileri sürülen görüşler ve geliştirilen yaklaşımlar değişik bir görünüm kazanmış ve

[41] Tamer Koçel, a.g.e. , ss.178-180.

üzerinde ortak bir kabulün oluştuğu genel bir başlık çıkmamıştır[42].

Günümüzde, yaşanan sürecin farklı alanlarındaki gelişmeler, işletme ile ilgili çıkar gruplarının, özellikle de tüketicilerin doyumunu önemli bir hale getirmiştir. Dolayısıyla, işletmeler, tüketicilerine, nitelikli, düşük fiyatlı, yerinde ve istenilen zamanda (çabuk) ürün sunma, onlar için değer yaratma amacını birincil amaç olarak ön plana çıkarmışlardır. Buna yönelik çalışmalarında ise; stratejilerini, yapılarını, teknolojilerini, büyüklüklerini, ilişkilerini ve örgütsel davranış biçimlerini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu yeni yöntemler günümüzde değişimi sağlama amaçlı yaygın kullanım alanı bulmaktadırlar[43].

Literatürde modern, modern sonrası ya da post modern olarak adlandırılan bu yaklaşım ve teknikler, modern ve post modern kavramları karmaşası nedeniyle çağdaş başlığı altında ele alınacaktır. Çağdaş kelimesi, aynı çağda yaşayan, bulunulan çağın koşullarına uygun olan, aynı yıllarda olmuş veya yaşanmış olan olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde çağdaş olarak adlandırılabilecek yönetim düşünceleri, çağdaş yönetim yaklaşımları ile çağdaş yönetim teknikleri olarak iki başlık altında incelenecektir.

1-Kaynak Bağımlılığı Teorisi; örgütlerin tümüyle kendi kendilerine yeterli olmadığını; ihtiyaç duydukları bütün kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamadıklarını ifade etmektedir. Örgütler; gereksindikleri bazı kaynakları çevrelerindeki unsurlardan temin etmektedir. Bu nedenle çevre, örgütler için çok önemlidir. Çevre örgüt için hakkında bilgi sağlamada belirsiz olması ve örgütün istediği kıt kaynakları barındıran yer olması bakımından önemlidir[44].Örgütler kritik ve temininde belirsizlikler olan girdiler için önlemler almaktadır Bunun için işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar, stratejik birlikler ve ortak yönetim kurulu üyeleri bulundurmak yollarına gidilmektedir. Kaynak Bağımlılığı Teorisi; yöneticiye; uygun kaynak edinme stratejileri seçen ve uygulayan müzakereci

[42] İbid.,s.279.
[43] Yaşar Sucu, *''Örgütsel Değişim''*, http://www.yasarsucu.net/word/OD.doc ,(22 Nisan 2011)
[44] Behlül Üsdiken, **Çevresel Baskı Ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**, İmge Kitabevi, İstanbul, 2007, ss.80-85.

rolünü yüklemektedir[45].

Örgütler kaynak bağımlılığı sorun oluşturmaya başladığında kimi zaman çevrelerini değiştirmeyi de düşünebilirler. Yöneticiye düşen görev çevreyi inceleyerek işletmenin yarar göreceği şekilde güç dengesine dikkat etmektir. Açıkça görülmektedir ki, kaynak bağımlılığı yaklaşımında örgütler çevrelerine karşı aktif rol oynayabilmektedirler. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı çevreye hâkimiyete yönelik bir vurguya sahip olmakla beraber örgütün çevreyle olan ilişkisindeki bağımlılık olgusunun ifade edilmesi çok önemli bir aşamadır[46].

2-Örgütsel Strateji Teorisi; örgütlerin üst kademe yönetiminin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlamalarını önermektedir[47].Stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan eldeki tüm üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır. Öyleyse bir stratejik yönetimde; uzun dönemli faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir işletme yönetim süreci vardır. Bu faaliyetler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu süreç bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan bir analitik süreç olmalıdır [48].

Stratejik yönetimin, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır [49]:

- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim işletmenin geleceğine yöneliktir.

[45] A.Selami Sargut. **Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri,** İmge Kitabevi, Ankara, 2007, s.29.
[46] İbid., s. 86.
[47] İbid., s. 356.
[48] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayın, İstanbul, 2004, s.26.
[49]Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000,s.3

- İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
- Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
- Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
- Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkânı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

3-İşlem Maliyeti Teorisi; tüm ekonomik aktiviteler, iki ya da daha fazla ekonomik aktör arasında mal ve hizmet değişimini içeren bir işlem etrafında gerçekleşir. Bu değişimin en ekonomik şekilde gerçekleştirilmesi için, işlemin doğasına uygun bir yönetim mekanizmasının seçilmesi gerekmektedir. İşlem maliyetleri teorisi, pazarların ve hiyerarşilerin, işlemlerin yürütülmesi için birbirlerinin alternatifi yönetim mekanizmaları olduğunu ileri sürmektedir.

Alıcı ve satıcının bir araya geldiği tüm pazarlarda olması beklenen işlem maliyetleri, tüm bu anlatılanlara bağlı olarak, yap ya da satın al kararının

açıklanmasında kullanılmaktadır[50].

Kısacası işlem maliyetleri teorisine göre, malların pazarda el değiştirmesinin, başka bir ifadeyle alım ve satımının bir maliyeti olmaktadır. Eğer sözü edilen değişim maliyeti yeterince yüksekse, değişimin bir firma bünyesinde yapılması daha etkin olabilir. Ancak bu noktada bir karışıklığa yol açmamak için şunu belirtmek gerekir. İşlem maliyetleri, mal veya hizmetlerin üretim maliyetlerinden farklıdır. Çünkü işlem maliyetlerinin analiz birimi mal veya hizmetler değil işlemlerdir. Bu teori yöneticiye işlem maliyetini en aza indirecek yönetişim mekanizmasını seçen verimlilik uzmanı görevini yüklemektedir[51].

4-Popülasyon Ekolojisi Teorisi; örgütleri bir grup olarak ele almakta ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Adaptasyon teorileri tek bir örgütü çalışma birimi olarak ele alırken, ekoloji teorileri belirli bir daldaki veya bölgedeki örgütler topluluğunu çalışma ve inceleme birimi olarak ele almaktadır[52]. Buna göre örgütlerin yaşayabilmesi, gerekli kaynakları yeterince sağlayabilmesine bağlıdır. Bu çabayı gösterirken örgütler rekabetle karşı karşıyadır. Genellikle kaynak darlığı olduğu için ancak en sağlam olanlar ayakta kalabilmektedir. Bu teoride zayıf olanların elenmesi ve sağlam olanların seçilmesinde can alıcı faktör çevredir[53].Yani çevre kaynak azlığı ve rekabet süresince örgütleri seçmektedir. Örgütün yeniden yapılanma veya dönüşüm girişimleri boşunadır. Hatta bu girişimler firmanın hayatta kalma şansını azaltmaktadır. Örgütsel Ekoloji Teorisi, yapısal eylemsizlik nedeni ile örgütlerin uyum sağlama kapasitelerinin sınırlı olduğunu ve uyum sağlama yoluyla değişmesinin zor olacağını iddia etmektedir. Bunun yerine değişim, örgütlerin çevre tarafından seçilme yoluyla örgütsel topluluk düzeyinde gerçekleşmektedir[54].

---

[50] Bekir Yener Yıldırım, "Sermaye Piyasalarında İşlem Maliyetleri", **Sermaye Piyasası Kurulu – Piyasa Gözetim ve Düzenleme Dairesi, Yeterlilik Etüdü**, 2002, s.2.
[51] A.Selami Sargut, a.g.e. , s.29.
[52] Tamer Koçel, a.g.e. ,s.363.
[53] Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (G. Bulut, Çev.), Mess Yayın, İstanbul,1998, s.74.
[54] İbid., s.25.

5- Sermaye Sahipliği Kaynaklı Yönetsel Kontrole İlişkin Firma Teorileri; modern işletmecilik anlayışı bağlamında, gerek işletme fonksiyonlarını oluşturan üretim, pazarlama, finans, tedarik, halkla ilişkiler gibi süreçler ve gerekse yönetim fonksiyonlarını oluşturan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçleri açısından işletme sahiplerinin tüm sorumlulukları bir arada ve hukuki/ekonomik sorunlar yasamadan yönlendirmesi zorlaşmaktadır. Bu durum işletme sahiplerinin söz konusu süreçlerdeki yönetsel hâkimiyetinin profesyonellerle paylaşılmasını gerekli kılmaktadır.

İşletme politikaları yönetsel kontrol teorilerinden çok etkilenmektedir. Kurumsal açıdan bazı durumlarda, bir işletme için avantajlar oluşturmak ve sahip ya da ortaklar üzerindeki yönetim kararlarının sorumluluğunu azaltarak sahiplik yetkilerini kısmak yoluyla yönetsel kontrol hakkının kullanımında değişiklikler yapmak gerekmektedir. Böylece, sahip ve yönetici arasında yönetsel uyumu sağlayarak, sahiplik yapısıyla ilişkili dış etkileri sınırlaması mümkündür [55].

Stratejik işbirliklerinde yönetici (vekil) ve sahip(vekâlet veren) arasındaki durumları netleştirmek ve çözüm alternatifleri geliştirmek gereklidir. Taraflar arasında amaç birliğinin sağlanamaması ve bireysel amaçların kurumsal amaçların önüne geçmesi ise karşılaşabilecek bir diğer önemli sorundur. Vekâlet teorisi, oluşabilecek bu tip çıkan çatışmaların ve uyumsuzlukların önüne geçebilmek için önlemler geliştirmekte ve ücretlendirme, ödüllendirme, bilgi akışını netleştirme konuları üzerine odaklanmaktadır [56].

6- Kurumsallık Teorileri;1977 yılında sosyolog Philip Selznick'in doğal sistem modelini örgütlerin değerlendirilmesinde kullanmasıyla ortaya çıkmıştır. Meyer ve Rowan'ın da çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Birden fazla teoriyi içerdiği için kurumsallık teorileri olarak anılmaktadır. Ancak kurumsallık teorileri çok fazla fikir ayrılığı olması nedeniyle okul olamamıştır.

Sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan

[55] Adnan Akın, "Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri", **Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 22, 2004, s.127.
[56] Sadi Can Saruhan ve Ayla Öncer, **Değer Hedefli İşletmecilik**, Nihat Sayar Yayın, İstanbul,2004, ss.82-93.

kurumsal kuram; örgütsel gerçekliği sosyolojik olarak ele almıştır. Kurumsal kuram, belli çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve faaliyetlerinin çevresiyle benzeşme gösterdiğini ifade etmektedir. Kurumsallaşma zaman içinde örgütte gerçekleşen, örgütün kendine özgü yapısını yansıtan, örgütte bulunan aktörleri de onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye uyumlaştırmanın yollarını gösteren bir süreçtir.

Kurumsal kuram örgütlerin rekabetçi bir çevrede büyümek ve hayatta kalmak için ilgili çıkar gruplarını tatmin etmeye yönelik olarak yaptıklarını incelemektedir. Sonuçta, örgütün geçmiş eylemlerini örgütün üstündeki sosyal ve çevresel baskılarla bütünleştirerek incelenmektedir. Bu bağlamda, örgüt yalnızca içsel süreçlerinden etkilenmez, aynı zamanda dış çevredeki kurumsal baskıların da tesiri altındadır. Kurumsal çevre kavramsal olarak bilgi ve madde kaynaklarını taşıyan teknik çevreden bağımsız olarak tanımlanmıştır. Bu yüzden çevredeki belirli grupların tatmin edilmesi örgütün var oluşu için hayatidir, çünkü örgüt çevreden gelecek kaynaklara ihtiyaç duymanın yanı sıra toplumun kendisini onaylamasına da ihtiyaç duymaktadır.

Neo-Kurumsal kuramcı Richard Scott kurumsallaşmayı "faaliyetlerin tekrarlanması ve kişinin kendisi ve diğerleri tarafından benzer anlamlar verilmesi süreci" olarak tanımlamaktadır. Tekrarlanan faaliyetler ve paylaşılan gerçeklik tanımları kurumsallaşma olgusunu oluştururken faaliyetler yasalar ve politik etkiyle, kültürel olarak normlar, değerler ve beklentilere bağlı olarak ve sosyal etkiler sonucu başka bir kuruma benzemek amacıyla tekrarlanabilmektedirler. Kurumsal taleplere uyum gösterme yönelimi, örgüte sosyal destek ve örgütün varoluşunu sürdürmesini sağlaması daha çok para kazandırdığından veya daha iyi ürünler sağladığından değildir, alışılagelmiş olan davranışlara uygun olduğundandır. Aksi takdirde çevreleri tarafından varoluş hakları sorgulanan örgütler iş dünyasından silinebilirler. Genel olarak kurumsal yaklaşım, idealist bir örgüt yapısı ele alarak durumsallığın ve kaynak bağımlılığın içerdiği materyalist yönelimin karşısındadır[57].

[57]Behlül Üsdiken ve Hüseyin Leblebici, ''Organization Theory'', Anderson, N. , Önes, D.S. Sinangil, H.K. Viswesveran,C.editörlüğünde **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**-Vol. 2, London,2001.

2.2.6.Çağdaş Yönetim Teknikleri

Peter Drucker'ın belirttiği gibi, işletme biliminde kural olarak kuram uygulamadan önce gelmez. Kuramın rolü, yalıtılmış ve tipik olanı, istisna olmaktan çıkararak, kurallı ve sistematik hale getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlenen, soyut düşünceyi geliştiren ve işlerini bir kuram çerçevesinde değerlendiren yönetimler daha başarılı olmaktadır[58].

Bu durumda çağdaş olarak adlandırdığımız tekniklerin uygulamada gözlemlenerek çağdaş kuramlara dönüştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak yönetim teknikleriyle kuramlarının tarihsel ve uygulama açısından bire bir örtüştüğünü söylemek de doğru olmayacaktır[59].

Değişen çevre koşulları, pazar talepleri, teknolojik gelişimler gibi birçok değişkene bağlı olarak rekabet üstünlüğü sağlanabilmek için işletmelerde bir takım çağdaş teknikler uygulanmaktadır. Bu bölümde günümüzde kullanılan çağdaş teknikler incelenecektir.

1-Temel Yetenekler; işletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve faaliyetlerini amacına uygun gerçekleştirebilme kapasitesi işletmenin yeteneğini belirlemektedir. Temel yetenek bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir[60].

İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayacak, bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklere temel yetenekler adı verilmektedir. Temel yetenekler işletmelerin rakiplerinin sahip olamadığı kendine ait özellikleridir. Temel yetenek işletmenin özel yetenek ve yeterlilikleri ile ilgilidir.

Sıradan yeteneklerin temel yetenek olmasını sağlayacak özellikle değerli olması, nadir olması, taklit edilememesi, ikame edilememesi, vazgeçilmez olması

[58] Rüştü Bozkurt,''İşyerini Yönetmenin Değişen Koşulları'', **Mercek Dergisi**, Sayı: 49, 2002, s.103.
[59] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e. ,s.178.
[60] Tamer Koçel, a.g.e. , s.387.

olarak sayabiliriz. Temel yeteneğin değerli olması; işletmenin sahip olduğu bazı yeteneklere müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörün değer vermesidir. Yeteneğin nadir olması demek; sektörde çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan yetenekler olmasıdır. Taklit edilememesi veya taklit edilmesinin pahalı olması; bir süre taklit edilmemesidir. İkame edilememesi; işletme yeteneklerinin sektör dışında da başka stratejik alternatiflerinin veya benzerlerinin olmaması gereğini göstermektedir. Temel yetenekler; belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir. Temel yetenek hem beşeri hem de teknolojik unsurlara sahip olmalıdır.

Coyne, temel yeteneği iki kategoride sınıflamaktadır: Bunlar; yaratabilme, geleceği görebilme yeteneği ve üretim yeteneğidir. Yaratabilme yeteneği, işletmeye bir alanda ilk olma avantajını yaratabilecek işleri keşfetme olanağı vermektedir. İcraat, üretim yeteneği; piyasada bulunan benzer ürünlerin en iyisini işletmede ideal şartlarda ve en iyi işgörenle üretme yeteneğidir[61].

2-Dış Kaynak Kullanımı; dış kaynak kullanımı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli aşamalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır [62].

İşletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda dış kaynak kullanımı söz konusudur[63]. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırarak hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem de yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmektedir. Böylece kendinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır. İşletmeler temel yetenek üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta; dış kaynak kullanımı arttıkça şebeke örgütleri gelişmekte, işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir[64].

[61] Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayın, İzmir, 2004, ss.190-192.
[62] İbid., s.389.
[63] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, a.g.e. , s.394.
[64] İbid., s.390.

İşletmelerin dış kaynak kullanımından yararlanabilmesi için bazı faktörlere uyması gerekir. Bunlar; temel yeteneğin gelişimi, esnekliğin arttırılması, risk azalımı, kaynakların yeniden dağıtımı ve transferi, sabit sermaye maliyetinde azalması, kalite artırımı, işlemlerde hız kazanımı, örgüt yapısında küçülme ve teknoloji avantajı edinme istekliliğidir.

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanan işletmeler yalınlaşacak ve daha esnek bir yapıya kavuşacaklardır. Dış kaynak kullanımı yoluyla yatırımlar taşeronlara yaptırılarak risk paylaşılmaktadır. Bazı iş ve süreçlerin dış kaynak kullanımı yoluyla başka işletmelere yaptırılması nedeniyle işletmelerin daha önce kullandığı üretim araçlarını elden çıkarması önemli bir kaynak transferi yapmasına ve sınırlı kaynakları ile temel yeteneklerine yoğunlaşmasına fırsat sunmaktadır. Dış kaynaktan yararlanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edilmekte ve sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına neden olmaktadır[65].

Başarılı bir dış kaynak kullanımı deneyimi üçayak üzerine kurulmaktadır. Birincisi, servis sağlayıcı ile müşterinin iyi tanımlanmış bir iş yapma süreci üzerine anlaşmaları gerekmektedir. İkincisi, günlük iletişimin sevk ve idaresi için her iki taraf da uygun bağlantıları seçmelidir. Üçüncüsü, hem servis sağlayıcı hem de müşteri, düzenli olarak takvime bağlanmış toplantılar ve anlamlı rapor etme mekanizmaları içeren bir iletişim ilişkisini yöneticilerin kişisel girişimleri ile sürdürmelidir[66].

Geçmişte, dış kaynak kullanımı maliyetleri düşürmenin alternatif bir yöntemi olarak düşünülmüştür. Günümüzde ise firmaların sorunları ile başa çıkabilmeleri için en etkili şebeke tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tekniği uygulayan firmalar, kıt kaynak ve enerjilerini firmaya daha fazla para kazandıracak değil daha fazla güç sağlayacak kritik alanlara yöneltmektedir. Dış kaynak kullanımı tedarikçilerinin dünya standartlarında uzmanlıklarını kullanabilmesini sağlamaktadır[67].

---

[65]Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayın, Ankara,2004,s.216.

[66]Doğan Mersin *"Outsourcing-Dış Kaynak Kullanımının Riskleri"*, http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak- kullanman-riskleri. html (05 Ekim 2011).

[67]Kutlu Merih, "*Network Yapılarda Yönetim*", http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm (03 (03.Nisan 2011).

Dinçer, dış kaynak kullanımının üç şekilde olabileceğini belirtmektedir: İlk yöntem, tedarikçiler ve bayileri ortak etmektir. Buna göre işletme kendine girdi sağlayanları ve bayileri kara ortak etmektedir. İkinci yöntem, taşeronlaşmadır. Taşeronlaşmada işletme, esas faaliyet konusu dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devretmektedir. Personel taşımacılığı, yemek hizmeti, güvenlik hizmetleri bu tür dış kaynak kullanımına örnektir. Üçüncü yöntem ise ülkemizde tekstil sektöründe çok kullanılan fason imalatıdır[68].

Budak; dış kaynaktan yararlanma türlerini ikincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde dış kaynak kullanımı, yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımı, tedarikçi firmalar ile stratejik ittifakların oluşturulması ve rakipler ile ittifakların oluşturulması şeklinde sınıflandırmaktadır[69].

Dış kaynak kullanımının en yoğun olarak kullanıldığı alanlar;[70] bilgi teknolojileri, güvenlik, catering, dekorasyon, logistik-depolama-kargo, halkla ilişkiler, tanıtım, personel taşımacılığı, temizlik, insan kaynakları danışmanlığı, tercüme ve hukuk büroları, alan araştırmaları, fason imalat ve yedek parça üretimidir. Dış kaynak kullanımı, işletmeler bakımından kısa ve uzun vadelerde bazı sorunları barındırmaktadır. Kısa vadeli sorunlar, bilgi akışı ve iletişim sağlamada yaşanmaktadır. Uzun vadede ise dış kaynak kullanımı yapan firmanın tedarikçi firmaya aşırı bağımlılığı ile sonuçlanmaktadır. Böylece dış kaynak kullanan firma; esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybetmekte ve tedarikçi firmanın fiyat ve diğer konulardaki koşullarına uymak zorundadır[71].

3-Toplam Kalite Yönetimi; kavramından önce kalite kavramını tanımlamak uygun olacaktır. Teknik açıdan kalite, tolerans sınırları içinde, standartlara göre, optimum seviye gibi bazı kavramlarla tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde ürün/ hizmet satabilmek için önce müşteri grubunun belirlenmesi sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal ve hizmetlerinin üretilmesi gerekmektedir. Bu durumda

[68] Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, a.g.e., s. 290.
[69] Gülay Budak ve Gönül Budak, a.g.e. , ss.207-210.
[70] Zeynep Düren**, 2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.İstanbul, 2000,s.79.
[71] Tamer Koçel, a.g.e. ,s.392.

kalite, müşterinin ihtiyaçlarına uygun beklediği standartlarda ürün ya da hizmet sunabilmektir[72].

Toplam Kalite Yönetimi, ABD'de başlamış ama Japonya'da olgunlaşmış, sonra tekrar ABD'de 1980'li yıllarda gündeme gelmiş ve 1990'lı yılların başında Batı Yönetim Düşüncesi'ni etkisi altına almıştır[73].

Toplam kalite yönetimi örgütün kalitesinin artırılmasıdır. Örgütün kalitesi arttırılırken ürettiği ürün/hizmetlerden tüm süreçlerine, motivasyon, ödüllendirme yöntemlerine kadar her alanda kalite artırımını öngören bir felsefeye sahiptir. Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri, müşteri odaklılık, sürekli eğitim, katılımcı yönetim, etkin liderlik, sürekli geliştirme ve iyileştirme (Kaizen) şeklinde sıralanmaktadır[74].

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre; çalışanların, çalıştıkları kurumlardan memnun olmaları, hem kuruluş veya işletmeye bağlılıklarını artıracak ve hem de moral ve motivasyonları yüksek birer personel olarak daha yaratıcı, daha verimli ve müşteri isteklerine odaklanmış beyinler olarak hareket etmelerini sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetinin yanı sıra iç müşterilerin (tüm çalışanların) istek ve beklentilerinin belirlenmesi gerekliliğine inanmakta, çalışan motivasyonu ve çalışanların yönetime katılımını fazlasıyla önemsemektedir. Bu anlayışa göre; sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan çalışanların ortaya koyduğu işin kalitesi de artacaktır. Dolayısıyla, ekip çalışmasında, tüm bireylere güven duyulmalı ve değer verilmelidir. Çalışma ortamında ise; yöneticilerin, çalışanları motive edebilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları ve bazı koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu kurallar şu şekilde özetlenebilir[75]:

1. Kişiliğe önem ve değer veren bir yönetim yaklaşımı benimsenmelidir.

---

[72] Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar,** Alfa Yayın, İstanbul, 2000, s.63.
[73] Mehmet Yapıcı, **Toplam Kalite Yönetimi**, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, 2004, s.1.
[74] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e. , ss.185-186.
[75] Şevki Özgener,"*Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları*", www.mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112, (30 Eylül 2011).

2. Takım çalışmasına öncelik vererek, "ait olma" duygusu geliştirilmelidir.

3. Başarıları uygun olarak takdir etmeye ortam hazırlanmalıdır.

4. Çalışanlar arasında, karşılıklı güven ve anlayış geliştirilmelidir.

5. İşçilik gururunun serpilip geliştiği bir iklim yaratılmalıdır.

6.Fikir alışverişini kolaylaştırarak, bütün çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

7. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

8. Gerektiğinde yetki devrine olanak tanınmalıdır.

İleri yönetim tekniklerinden biri olan toplam kalite, temelde standartlara uygunluğunu ifade etmektedir. Standartlara uygunlukta birlikte, hem müşteri beklentilerini karşılayan, hem de maliyet avantajı sağlayan bir yönetim tekniğidir. Temel amaç kar elde etmek olmayan toplam kalite yönetiminin doğru bir şekilde uygulayan işletme, maliyetleri düşüreceği, hataları azaltacağı, müşteri tatmini sağlayacağı için zaten kar elde edecektir ve elbette kaliteyi yakalamış olacaktır.

Sürekli gelişme anlayışı üretilen ürünlerin de kalitesini artıracak ve daimi bir iyileşme sağlayacaktır. Toplam kalitenin yaratılabilmesi için öncelikle işletme bünyesinde bilimsel çalışmalar yapılarak hataları meydana getiren nedenlerin tespit edilmesi ve yine bilimsel yöntemlerle bunların önlenebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu tedbirlerin alınabilmesi de işletme için gereken sistemin kurulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu sistemle işletme bir yandan hataları önlerken diğer yandan da kendini geliştirecek, üstün yönlerini ortaya çıkaracak ve iyileştirecektir. Toplam kalite yönetimi anlayışının kurucularından olan Ishikawa işletmelerde meydana gelen sorunların büyük bir çoğunluğunun bazı temel tekniklerle çözülebileceğini belirtmiştir. Bu teknikler; beyin fırtınası, pareto analizi, balık kılçığı diyagramı, histogramlar, kontrol çizelgeleri ve dağılım diyagramı olarak özetlenebilir[76].

[76] İbid.,ss. 82-93.

4-Kıyaslama; daha yüksek performansa ulaşmak için en iyi uygulamaların arandığı ve gerçekleştirildiği bir süreçtir. Daha geniş bir ifadeyle kıyaslama, kendi sınıfında en iyi işletmelerin ürünlerinin, hizmetlerinin veya süreçlerinin incelenmesi, bu inceleme sonucunda ortaya çıkan performans farkının kapatılması amacıyla, en iyi olarak kabul edilen bu uygulamaların bilinçli bir şekilde kendi işletmeye uyarlanması yoluyla üstün performans sağlayan sistematik bir süreçtir. Bu uygulamanın temelinde, rekabet avantajı elde etmek amacıyla saptanan belirli fikirlerin işletmeye uyarlanması yatmaktadır. Kıyaslama; işletmenin performansını endüstride en iyi olarak adlandırılan işletmelerin performansı ile kıyaslayarak, onların mevcut performans seviyelerine nasıl eriştiklerini araştırıp, elde edilen bilgileri kendi işletmemizin hedeflerinde, stratejilerinde ve uygulamalarında kullanmamızı sağlayan bir metottur[77].

Kıyaslama çalışmalarının, kıyaslayan kuruluşa, kıyaslanacak konuya bağlı olarak getireceği birçok yarar vardır. Başarılı kıyaslama çalışmaları ile gelirin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi gibi finansal kazançların yanında finansal olmayan kazançlar da elde edilir. Bunlar[78];

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme,
- Ölçme alışkanlığı geliştirme,
- Gerçekçi hedefler saptama,
- Sektörün içinde ya da dışında en iyileri bulma,
- Öğrenme kültürünü geliştirme (öğrenen organizasyon),
- Kısa ve uzun vadeli stratejik planlar geliştirme,
- Yeni fikirler oluşturma,
- En iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla karşılaştırma olanağı bulma,
- Müşteri tatmini sağlama,

[77] Zeynep Bilge ,''Benchmarking', **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),Ankara,2007,s.25.
[78] Işıl Pakdemir, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, Arc Yayın, Ankara, 2000, ss.16-18.

- Sürekli problem çözme durumunda olma,
- Sürekli en iyinin arayışı içinde olma,
- Çalışanlarının motivasyonunu yükseltme,
- "Kültürel Değişime''yardımcı olma,
- Zaman kazancı sağlama,
- Lider konumunu oluşturmaya yönelik odaklanma sağlaması,
- Organizasyonun, elde ettiği öğrenimleri aktarma olanağı sağlama.

Kıyaslama çalışmaları sadece kıyaslama çalışmaları yapan kuruluşa değil aynı zamanda kıyaslama ortağına da getirebileceği yararlar vardır[79] :

- Kendi organizasyonlarına farklı açılardan bakma,
- İyileştirmeye açık konuları fark etme,
- Diğer organizasyonların göstergelerini ve uygulamalarını öğrenme,
- Kıyaslama sürecini öğrenme ve yapacağı çalışmalarda kullanma.

5- Personeli Güçlendirme; örgüt bünyesinde yer alan çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu çalışmaların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulması süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, iş görenlerin karar verme yetenekleri arttırarak, onları işin sahibi haline getirmektedir.

Personeli güçlendirme; çalışanlara güç ve yetki vermeyi, aynı zamanda onları harekete geçirmeyi de ifade etmektedir. Kavrama yüklenen bu anlam terimin

[79] Aykut Bedük, **Benchmarking**, Nobel Yayın, Ankara, 2002, ss.14-15.

günümüzdeki motivasyon sağlayıcı kullanımını kapsamaktadır. Hızlı çevresel değişim işletme yönetimini, çalışanların organizasyona bağlılığını, risk almalarını ve yenilik yaratmalarını teşvik edecek bazı alternatif yönetim biçimleri araştırmaya zorlamıştır. Personeli güçlendirme kavramı ile getirilen yeni paradigma, çalışanların daha rahat denetlenmelerini hatta bireylerin kendi kendilerini denetleyebilmelerini (özdenetim) kapsamaktadır.

Çalışanı yetkilendirme değil, daha güçlü hale getirmeyle ilgilidir. Kullandığı araçlar; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile karar verme etkinliğini arttırma ve kişisel geliştirme "işi yapan işi bilir" "işi yapan işin sahibidir" "sorumluluk işi yapana aittir" şeklinde ifade edilmektedir. İş zenginleştirme ve iş genişletmeden daha gelişmiş bir uygulamadır. İşletmelerin katma değer yaratabilmek için, güçlendirmeyi kendi yapılarına göre şekillendirmeleri gerekir. Ayrıca personeli güçlendirme her işletmenin sahip olduğu ihtiyaçlara ve kültüre göre uygulanmalıdır[80].

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi örgütün yapı ve işleyişiyle doğrudan ilgilidir. Bu doğrultuda[81] :

- Daha yalın bir örgüt yapısının oluşturulması,
- İletişim kanallarının artırılması,
- Sürekli bir eğitim ortamının yaratılması ve bilginin paylaşılması,
- Esnek iş dizaynı ve iş süreçlerinin oluşturulması,
- Güçlendirmenin kapsamı ve özellikleriyle örgütsel başarı üzerindeki

etkilerinin açıkça ortaya konulması şeklinde sıralanmaktadır.

6- Değişim Mühendisliği; günümüzde işletmelerin rekabet şartlarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir[82] .

[80] Sadi Can Saruhan ve Ayla Öncer, a.g.e., ss.82-93.
[81] Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.341.
[82] Tamer Koçel, a.g.e.,s.268.

Değişim mühendisliği en genel tanımıyla işletme süreçlerinin yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği işletme süreçlerinde iyileştirme yapma ya da süreçleri geliştirme şeklinde dar kapsamlı düşünülmemelidir. Çünkü bu uygulama süreçlerin, performans kriterleri doğrultusunda yeniden tasarlanması, gerekiyorsa tamamen değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçümlerinde etkili gelişmeler yaratmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır[83] .

İşletmeleri değişime yönelten nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir[84] ;

• İşgücünün yapısı,

• Teknoloji,

• Sosyal eğilimler,

• Dünya politikaları,

• Ekonomik koşullar,

• Rekabet koşulları.

Tanımından da anlaşılacağı gibi değişim mühendisliğindeki en önemli unsur süreçtir. Uygulama tamamen iş süreçleri üzerine odaklanmıştır. Süreçlerin yeniden tasarlanması ile oluşacak değişimin, işletmede yapılan işlerin neden yapıldığı ve neden tanımlanan şekilde yapıldığı gibi en temel iki soruya cevap bulunmasını sağlayan değişim mühendisliği uygulanmasının ardından, gereksiz işler ve süreçler ortadan kalkmış, yeni bir takım süreçler oluşturulmuş ve dolayısıyla işletmenin temelinde değişiklikler yapılmış olacaktır.

Değişim mühendisliği su süreçlerden geçerek uygulanır[85] :

• Liderlerin ve Değişim Mühendisliği Ekibinin Belirlenmesi,

[83] Michael Hammer and James Champy, **Değişim Mühendisliği**, (S.Gül, Çev.),Sabah Yayın, İstanbul,1994, ss.29-30.
[84] İlter Akat ve Diğerleri, a.g.e. , s.330.
[85] Mümin Ertürk, a.g.e. , s.262.

• Mevcut Görev ve Yapıların Belirlenmesi,

• Kurumun Yapısının Yeniden Oluşturulması,

• Harekete Geçme ve Değişimi Tanıtma,

• Değişime Karşı Direnişleri Ortadan Kaldırma.

Değişim mühendisliğindeki işletme süreçlerinin kökten değişimi sürecinin ardından işletme katma değeri olan yeni süreçlere ve dolayısıyla yeni bir yapıya sahip olacak, ayrıca kalite, hız, esneklik, maliyet gibi birçok alanda rekabet üstünlüğüne sahip olabilecektir[86].

[86] Sadi Can Saruhan ve Ayla Öncer, a.g.e., s.93.

3. BÖLÜM: YÖNETİM SÜREÇLERİ

3.1. YÖNETİM SÜREÇLERİ KAVRAMI

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Diğer bir deyişle, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı ya da örgütsel amaçlara, başka insanların güçleriyle ulaşma sürecidir[87].

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelik beşeri ve psiko-sosyal bir süreçtir. Şu halde yönetimin özelliklerinden ilki ulaşılması düşünülen belirli amaçların varlığıdır. Zira belirli amaçlar olmadan yönetimin etkinliğinden söz edilemez. İkinci önemli özellik yönetimin ahenk içinde, birlikte çalışan insanları, beşeri bir gücü gerektirmesidir. Nihayet son özelliği ve belki de en önemlisi, yönetimin birbiriyle ilişkili bir dizi evreyi ya da işlevi kapsayan bir süreç olmasıdır. Bu işlevlerin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi halinde yönetimin arzulanan sonuçlara ulaşması mümkün olacaktır.

Her yöneticinin amaçlarının ve görevlerinin farklı olmasına karşın, yönetsel faaliyetlerin ya da işlevlerin ortak bir yanı vardır. Diğer bir deyişle, planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri her yönetici tarafından gerçekleştirilen ortak faaliyetlerdir. Fayol bu işlevleri şöyle tanımlamaktadır: "İleriyi görmek, geleceği tahmin etmek ve faaliyet programını çizmek. Örgütlemek, işletmenin maddi ve beşeri yapısını kurmak. Yürütmek ya da kumanda etmek; personeli harekete geçirmek.Koordine etmek, tüm iş ve güçleri birleştirmek ve uyumlaştırmak. Denetlemek ise, her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığını gözetmektir".Genel olarak kabul gören ve en çok sözü edilen bu beş evrensel işlev, Fayol tarafından Tablo 2'deki gibi tanımlanmaktadır[88].

---

[87] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayın, Ankara,1992, s.5.

[88] Hayri Ülgen, *"İşletme Yönetiminin Temel İşlevleri"*,http://www.eylem.com/tem/whayulg01.html,(27 Temmuz 2011).

Tablo 2. Yönetim İşlevleri

Planlama	İşletmenin amaçlarının, politikalarının, program ve işgörme yöntemlerinin seçimi işlevidir. Planlama aynı zamanda çeşitli seçenekler arasından bir seçim yapma, karar verme sürecidir.
Örgütleme	İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli faaliyetlerin ayrıntılarıyla saptanması, bu faaliyetlerin gruplanması, her faaliyet grubuna bir bölüm yöneticisinin atanması ve yetki devredilmesi işlevidir. Böylece kurulacak olan örgütsel yapı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.
Kadrolama	Örgüt yapısının gerektirdiği mevkilere personel seçme ve yerleştirme faaliyetlerini kapsar: Yapılacak göreve bakarak personel gereksinmesini saptamak; bu mevkilere yetenekli personeli seçmek, işe yerleştirmek, eğitmek, geliştirmek v.b. personel faaliyetleri bu işlevin temelini oluşturur.
Yürütme	Astlara yol gösterme (yöneltme) ve yönetme faaliyetlerini kapsar. Yürütme işlevi işletmede yer alan kişilere, görevlerini en etkin ve verimli bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Kuruluşun işleyişi süresince meydana gelen olayları hemen dikkate alıp, ona göre emir verme, yönerge dağıtma ve yol göstermeyi de kapsayan yürütme işlevi, dinamik olduğu kadar sürekli ve karmaşık bir niteliğe sahiptir.
Denetim	Planlara ulaşmada, zorlayıcı olaylar nedeniyle aksayan yanların belirlenmesini kapsar. Planların gerçekleştirilmesinde astların faaliyetlerini ölçme ve gerekiyorsa düzeltme sürecidir. Bugün türlü denetim aygıtları bu işlevin daha sağlıklı gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Kaynak: H.Ülgen,*"İşletme Yönetiminin Temel İşlevleri"*, www.eylem.com/tem/whayulg01.htm (27 Temmuz 2011).

Tosun; yönetim sürecini oluşturan işlevleri, Fayol'un yaklaşımına benzer bir biçimde;(1) Planlama ,(2) Örgütleme, (3) Emir-kumanda (yürütme),(4)Koordinasyon (5) Kontrol ve Düzeltme olarak beş başlıkta toplamaktadır[89].

[89] İbid., ss.195-196.

3.1.2.Yönetim Sürecinin Özellikleri

Bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun iş birliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamının, yönetim sürecini oluşturduğu anlaşılmaktadır. Yönetim sürecini oluşturan öğeler ve niteliklerini, bu tanımı inceleyerek ortaya koymak mümkündür[90]:

1- Yönetim sürecini yürütenlerin (yöneticilerin)amaçlarına ulaşabilmeleri için ilk koşul, bu amaçların, ilgili sosyal çevrenin amaçları ile uyumlaştırılması, yani koordinasyonu ve bağdaştırılmasını başarabilmeleridir.

2- Yönetim süreci, ancak, birden fazla (en az iki) kişinin var olduğu durumlarda oluşur. Bu nedenle yönetim sürecinin en önemli özelliklerinden birisi de, yönetimin bir grup süreci olmasıdır. Bu nedenle sosyal niteliğe sahiptir. Sözü edilen grupta amaç, bir insan grubu olduğuna göre insanın insanla ilişkilerinin söz konusu olduğu yer ve durumlarda yönetim faaliyetleri var demektir.

3- Yönetim süreci insansal bir niteliğe sahiptir.

4- Yönetim, işbirliği sürecidir.

5- Yönetim bir uyumlaşma (koordinasyon) sürecidir. Katılımcı bireylerin amaca doğru uyumlu bir biçimde faaliyette bulunmaları için bu konuda istekli olmaları yetmez, bunu yapabilme gücüne sahip olmaları da gerekir. Gerçekten, açık olan konulardan biri, işbirliğinde bulunan bireylerin faaliyetleri uyumlaştırabilmeleri için, her birinin, ne zaman ve nasıl yaptığından haberdar olması gerektiğidir. Bu ise etkin bir haberleşme ile olanaklıdır. Birbirinden haberdar olmayan kişilerin değil uyumlu bir biçimde davranmaları, bir grup dahi oluşturmaları mümkün olmaz. Bu, yönetimde haberleşmenin ne kadar önemli olduğunu açıklamaya yeter bir özelliktir.

6- Yönetim bir yetke(otorite) ve emir komuta sürecidir. Bireylerin kendi istekleriyle uyumlu bir bütün şeklinde hareket etmeleri çok az rastlanan bir durumdur. Bu da yetke(otorite) kullanılmayı gerekli kılar. Bireyin, emir-komutayı benimseme

[90] İbid.,s.182.

konusundaki yetenek ve eğilimi onun kabul alanını belirler. Kabul alanı kişiden kişiye, kültürden kültüre ve hatta aynı birey için durum ve zamana göre değişebilir.

7- Katılımcı bireylerin kabul alanları genişledikçe yönetimleri kolaylaşır. Kabul alanının telkin, ikna, eğitim ve öğretimle ve özellikle somut ve soyut güdülendirme araçları kullanarak genişletilmesine çalışmak gerekir. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri de budur.

8- Yönetim bir rasyonellik sürecidir. Yalnız ekonomik değil, bütün beşeri faaliyetlerin temel ilkesi rasyonellik, yani belli bir amaca olanak olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklara, olanaklılığı ölçüsünde fazla elde etme ilkesidir.

9- Yönetim sürecinin niteliklerine kısaca değindikten sonra, şimdi de bu sürecin kapsam ve evrelerini inceleyelim. Bu çalışmada; yönetim süreçleri; karar verme planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme olarak altı başlıkta incelenmiştir.

3.2. KARAR

Sözlük anlamıyla karar;''sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür"[91].

Karar verme kavramı ile ilgili bazı tanımlar ise şu şekildedir: "Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir"[92].Karar verme, bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yani yönetici kendisine gelen bilgi ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek, bunun sonucu bazı

[91] Cenkan Sağır,"Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Edirne, 2006, s.8.

[92] Abidin Dağlı, "Problem Çözme ve Karar Verme",**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:7, 2004,s.45.

sorunları görerek sorun tanımlayacak veya amaç belirleyecektir[93].

3.2.1. Yönetsel Karar

Şüphesiz karar verme, her tür organizasyonun her seviyedeki yöneticisinin en önemli faaliyetidir ve yöneticilerin yaptıkları işlerin tam olarak kalbinde yer almaktadır. Harrison ve Pelletier, yönetsel kararın yedi boyutunu tanımlamışlardır. Yönetsel kararın boyutlarında, yönetsel bir kararın sahip olduğu ve sahip olması gereken nitelikler şu şekilde ortaya konmuştur[94] :

1. Örgüt: Yönetsel kararın verildiği yer formsal organizasyonlardır. Yönetsel karar yöneticiler tarafından örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için verilir.

2. Seviye: Örgüt içerisindeki kararlar farklı seviyelerdeki yöneticiler tarafından verilebilirler. Yöneticinin bulunduğu örgütsel seviye ile verilen kararın seviyesi paraleldir.

4. Önem: Kararlar örgütlerin yaşamsallığı ile ilgilidirler ve örgütün en temel eylemlerinden biridirler.

5. Rasyonellik: Yönetsel kararlar örgütün uzun vadeli varlığı için büyük önem arz ederler, dolayısıyla bu kararlar rasyonel bir şekilde alınmış olmalıdırlar.

6. Strateji: Bütün örgütün genel stratejisi, alınan yönetsel kararların stratejisinin de anahtarlarıdır. Örgüt içerisinde alınan yönetsel kararlar örgütün genel stratejisi ile uyumsuzluk göstermemelidir.

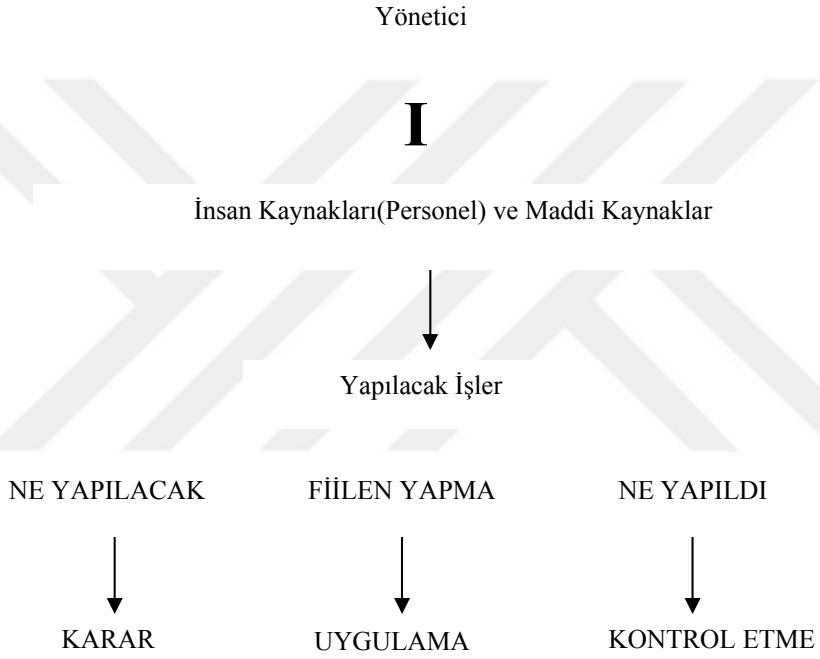
7. Sonuç: Verilen kararlardan beklenen sonuca ulaşabilmek, karar verme

[93] Tamer Koçel, a.g.e. ,s.434.

[94] F.E.Harrison and A.M.Pelletıer, "The Essence of Management Decision", **Management Decision**, Vol:38, No:7,2000,s.463.

sürecinin başarısı ile ilgilidir. Kararlar belirli bir sonucu elde edebilmek için verilmektedirler. Bir kararın başarılı olup olmadığı da bu sonucu elde edip edememesine bakılarak ölçülür.

8. Belirsizlik: Belirsizlik yönetsel faaliyetlerde sınırlandırılabilse de her zaman için ortadan tamamıyla kaldırılabilmesi mümkün değildir.



Şekil 2. Yönetici ve Karar Verme İlişkisi

Kaynak: Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayın, s.32.

Yönetici ile karar verme arasındaki ilişkinin belirleyici unsurları Şekil 2'de gösterilmiştir. Buna göre yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği bir kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir. Dolayısıyla yönetici çeşitli alternatifler arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder[95].

[95] İbid., s.32.

1.2.2. Karar Vermenin Önemi

Yönetimi ve örgütü anlama konusunda karar verme süreci çok önemlidir. Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler tarafından ya da başka bir yolla verilebilir. Kararlar nasıl ve kim tarafından verilirse verilsin, kararlar uygulanmadıkça örgüt işlemez. İnsanın davranış ve hareketleri, esas olarak, bir karar, yani önceden planlanmış bir takım düşünsel işlere dayanır. Bu dinamiği çaba, düşünme, usa vurma, ölçme, tartma, çeşitli yol ve olanakları karşılaştırma şeklinde ortaya çıkar. Bu düşünsel çalışma sonunda, birey, en iyi yol olduğuna inandığı alternatifi seçer. Seçim ve tercih şeklinde ortaya çıkan bir sonuç niteliğinde olan karar, düşünsel çalışma ve çabanın ürünüdür[96] .

3.2.3. Karar Verme Süreci

Karar verme eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Genel anlamda süreç, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylem ve çalışmaların tamamı olarak tanımlanabilir. Karar verme işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır. Karşılaşılan çeşitli sorunları çözmek için, karar vermek amacı ile yapılan çeşitli eylem ve işlemler karar verme sürecini oluşturur. Evrensel bir karar verme süreci yoktur. Karar türüne yönetim tarzına, karar vericinin şahsi fikirlerine, işin yapısına ve çevre koşullarına göre değişik süreç tanımları görülebilmektedir[97].

Amaca ulaştıracak eylemlerde bulunmak için, seçeneklerin saptanıp, saptanan seçenekler arasından ussal olarak uygun olanın seçilmesi, karar verme süreci olarak tanımlanabilir[98].

İyi bir karar verme süreci asla ilk olarak alternatifler ile başlamaz, amaçlar ile başlar, karar verici veya vericiler kendilerine, ilk olarak 'Neyi başarmaya

[96] Kemal Tosun, a.g.e. , s.323.
[97] Ali Akaytay, "Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Sakarya, 2004,s.6.
[98] Yaşar Sucu, **Yönetsel Zamanın Etkin Kullanımı**, Elit Yayın, Ankara,2000, s.105.

çalışıyoruz?''Ulaşmak istediğimiz sonuçlar nelerdir?' sorularını sorarlar. Amaç veya amaçlar üzerinde açık bir şekilde anlaşmaya varıldıktan sonra, alternatiflerin değerlendirilmesine geçirilir. Her bir alternatif, amaç veya amaçlara göre yeniden değerlendirilir. Ardından alternatifler bu sefer de içerdikleri risk durumlarına göre tekrar değerlendirilirler.

Şekil 3. Yönetsel Karar Verme Süreci.

Kaynak: Harrıson, F.E. and Pelletier, A.M. (2000). The Essence of Management Decision. Management Decision, Vol: 38, No:7,s.463.

Harrison ve Pelletier karar verme sürecini, yukarıda Şekil 3'de görüldüğü gibi açıklamışlardır. Karar verme hem yönetim hem de örgütle ilgili özellik taşıyan bir süreçtir. Karar vermenin temel özelliklerinden birisi; karar, bir plan ve programlama faaliyeti olduğundan karar sürecinin geleceğe yönelik olmasıdır. Karar, sorunların çözümünü amaçlar ve bu süreç hem etkinliğe hem de rasyonelliğe dayanmaktadır. Karar vermenin bir diğer temel özelliği ise bilimsel ve grup özelliği taşımasıdır. Hiç kuşkusuz karar vermenin belirli bir riski de vardır[99].

[99] Fikret Otlu ve Özcan Demir, "Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1,2005,s.157.

Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri taşır[100] :

1. Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter,

2. Bir amaca yönelik bir tercihtir,

3. Karar; hüküm, yargı yönetimin eksenidir,

4. Karar verme zihinsel bir süreçtir,

5. Bir örgütte karar süreci;
   a) Değişiklik yapmak
   b) İnsanları etkilemek,
   c) Anlaşmazlıkları halletmek,
   d) Çatışmaları yönlendirmek gibi sorunları çözmek üzere kullanılır.

6. Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz,

7. Örgütte her karar kendi basamağında alınır.

Eren, karar verme sürecinin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir[101];

• Karar verme süreci insanı psikolojik bir stres içine sokar. Zahmetli bir iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncaları birbirleriyle karşılaştırılarak seçimi gerçekleştirmek zor ve stresli bir iştir.

• Karar vermek teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. Belli bir konuda karar verme, neyi aradığını ve

[100]Nesrin Giray, ‘’Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği’’, **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, İstanbul, 2006, s.32.
[101] Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, a.g.e., s.172.

bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirir. Bu nedenle bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak, bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.

• Karar verme masraflıdır. Bilgi toplama, işleme, alternatiflerden vazgeçmenin bedeli büyüktür. Gerekli bilgileri toplama, bir araştırma organizasyonu gerektirir. Bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Dolayısıyla bilgi toplamanın maliyeti büyüktür. Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir masraftır.

• Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun diğer bir anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.

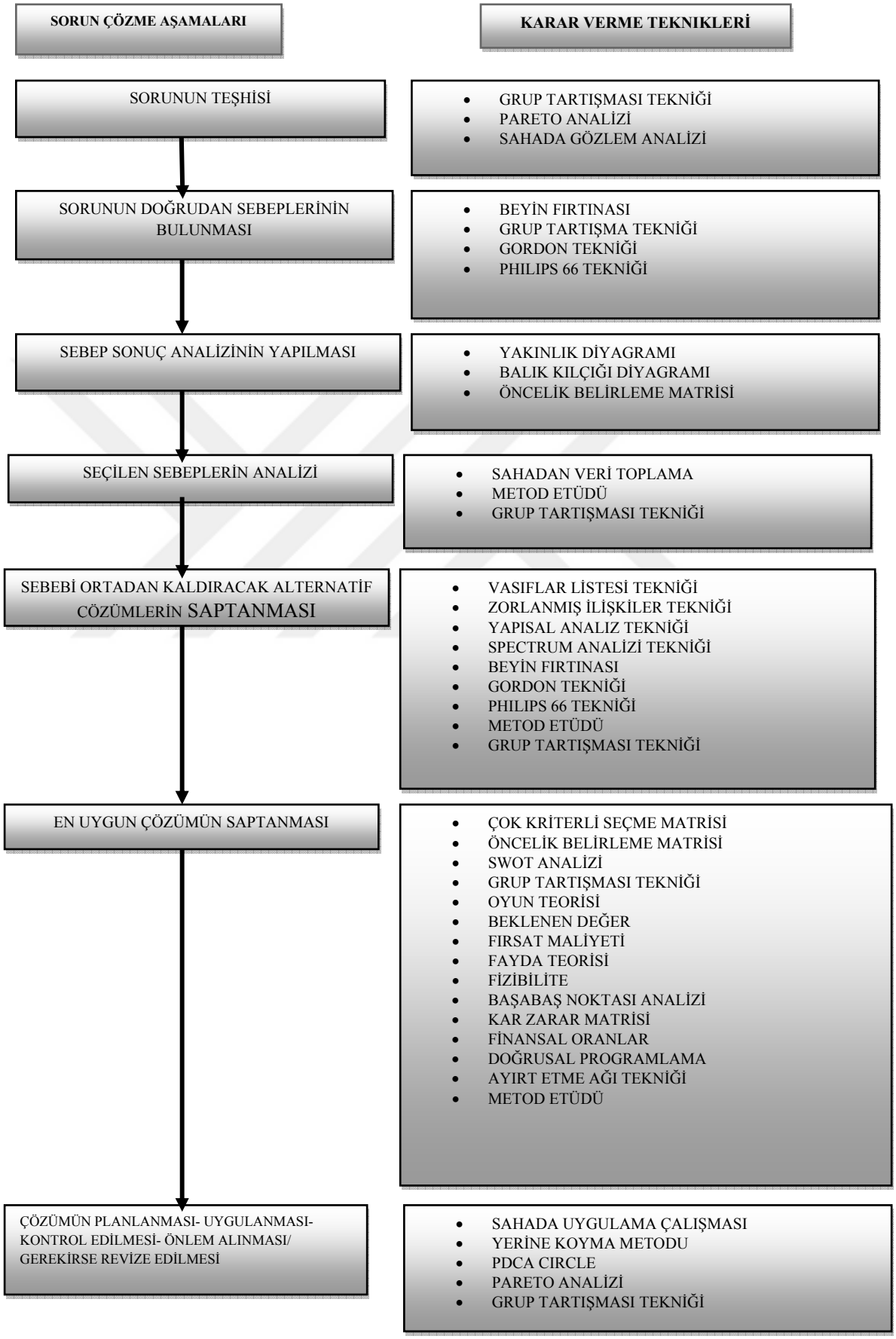
• Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Diğer bir ifadeyle, karar veren yönetici bu konuda insan çalıştırabilmeli, araştırmaya para harcayabilmeli ve her şeyden önemlisi işletmenin kaderini etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır. Aksi takdirde, karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır.

• Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme, bugünden, gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır.

Karar verme sürecinin etkinliği kararı veren kişiye bağlıdır. Çünkü karar verme sürecinde bireylerin izlediği yöntem ve kişilik özelliği kararı etkileyecek düzeyde önemlidir[102].Karar verme sürecinde birbirini izleyen bir dizi işlem yer almaktadır. Tablo 3'de 'Sorun Çözme Sistematiği' gösterilmektedir.

[102] Hüseyin Izgar ve Ercan Yılmaz,'' Pio ve Yibo'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki **İlişki''Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, s.17.

Tablo 3. Sorun Çözme Sürecinde Karar Verme Teknikleri.



Kaynak: İmrek, M.K.(2008).Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı", İstanbul: BetaYayın, ss.150-151.

Karar vermeyi çok sayıda karmaşık faktör etkilemektedir. Kişilerin sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal birikimleri, değerleri, kişilik özellikleri, dış grupların baskıları ve insanlar arasındaki diğer değerler ve mücadeleler kararın şekillenmesinde önemli birer belirleyicidirler. Bakan ve Büyükbeşe, karar verme sürecini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır[103];

1. İyi kararlar verebilme kaygısı: Yöneticiler olanağı elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı karar vermek isterler. Bu durum ise yöneticiler üzerinde büyük baskılar ve iyi karar verememe kaygıları yaratır. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.

2. Kararların çevresi: Örgütsel ve fiziksel çevre kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerindendir. Kararın çevresi amaç ile fiziksel ve toplumsal çevre öğelerinden oluşur ve karar bu öğeler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirir. Karar veren yöneticinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.

3. Kararlarda zaman etmeni: Yöneticinin karar verme sürecine ayıracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı kararı etkiler. Zamanlamada kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlık ile örgüt içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.

4. Kararların iletilmesi: Kararın ilgililere iletilme zamanı ve biçimi önemlidir.

5. Karar vermede psikolojik sorunlar: Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları, içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkiler.

6. Karar verme ve höristik: Sorun çözme ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, bireyler çoğu kez zihinsel birtakım kestirme

[103] İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, ''Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Araştırması'',**Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Isparta,2008,s.61.

yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler.

7. Katılma: Katılma kararla ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur. Günümüzde artık 'yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak'anlayışı yerine, kararları işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir.

Karar verme eylemini gerçekleştiren yönetici, çevresinden, içinde bulunduğu toplumdan ve değer yargılarından etkilenebilmektedir. Bu nedenle verilen karar bir kişi tarafından verilmiş olsa da birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler[104];

1. Bireyler ve gruplar: Karar verme davranışı, bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özelikleri ve bireyler arası ilişkiler, etkileşimler ve grup içinde bulunmalarından doğan özelliklerden etkilenmektedir.

2. Örgütün yapısı: Örgütteki iletişim sisteminin, bilgi akışının, denetimin, örgüt hiyerarşik yapısının, statü ve rollerin, işbölümü ve uzmanlaşma gibi örgüt iç dinamiklerinin karar verme üzerinde etkileri vardır.

3. Örgütün çevresi: Örgütler, toplumsal bir sistem olduğuna göre örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki çevresi de karar verme davranışını etkiler. Örgütler, yasama organının koyduğu amaçlarla, bu organa karşı sorumluluklarıyla bağlıdır. Siyasal çevrenin, kamuoyunun, kitle haberleşme araçlarının ve baskı gruplarının örgüt davranışı üzerinde etkileri vardır.

[104] İsmet Baştuğ, "Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği", **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**,Kırıkkale, 2006,s.56.

3.2.4. İyi Bir Kararın Nitelikleri

İyi bir yönetimin ve iyi bir eylemin ortaya konabilmesi ancak bu yönetim ve eylem için iyi bir karar alınmasına ve bu kararın iyi bir şekilde uygulanabilmesine bağlıdır. En kısa biçimiyle; iyi karar, amaca ulaştıran karardır. Etkin bir karar yaptığı etki sonucu olarak, yeni bir durum, arzulan bir sonuç meydana getiren karardır. Kararın uygulanması sonunda istenmeyen sonuçlar da meydana gelebilir. Bunu bir kararın maliyeti olarak ele almak gerekir. Yani, kararın iyilik derecesini, sadece isabet derecesi ile değil, yüklenen toplam maliyetlerin derecesi ile de, yani rasyonellik derecesi ile ölçmek gerekir[105].

Kararın iyiliğini artırmada dikkat edilmesi gereken bazı standart hususlar vardır [106] :

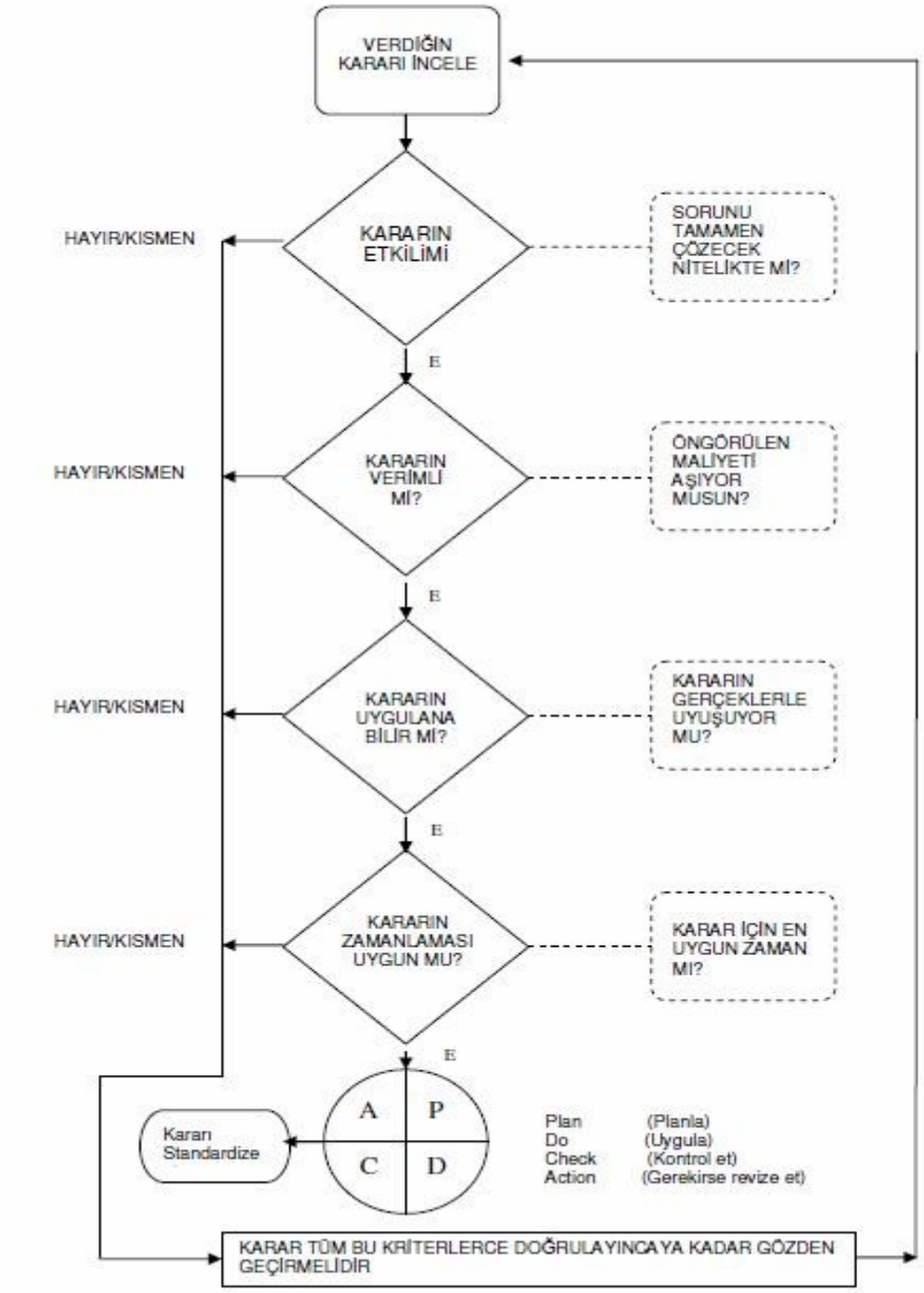
- Alınacak kararla ilgili olan çıkar gruplarını/bireyleri iyice tanımak,
- İlgili kişi/grupların geçmişteki benzer kararlara karşı tepkilerini bilmek,
- İlgililerin ihtiyaçlarını, psikolojik ve sosyal yapılarını bilmek,
- Kendi risk algılayışımızla, ilgililerin risk algılayışını öngörebilmek.

İmrek; iyi bir kararın özelliklerini Şekil 4'deki akış şeması ile göstermeye çalışmıştır. İmrek iyi bir kararı; amaca, hedefe ulaştıran karar olarak ifade eder. İmrek'e göre; iyi bir kararın ölçütlerini şu şekilde tanımlamaktadır;

1. Karar etkili olmalıdır.
2. Karar verimli olmalıdır.
3. Karar uygulanabilir olmalıdır.
4. Karar zamanında alınmış olmalıdır.

[105]Kemal Tosun, a.g.e., s. 326.

[106] Mustafa Kemal İmrek, a.g.e.,ss. 4-7.



Şekil 4. İyi Bir Kararın Özellikleri Akış Şeması.

Kaynak: İmrek, M. K. (2003).Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı, İstanbul: Beta Yayın, s.8.

3.2.5. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları

Yöneticilik işinin geçmiş bölümlerde de görüldüğü gibi 'karar verme' olarak tanımlanmasına ve 'en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir' denmesine rağmen bazı yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Koçel, yöneticileri kararsızlığa sevk eden başlıca faktörleri, herhangi bir önem sırası gözetmeksizin, şöyle sıralamaktadır[107] :

1. Veri yetersizliği sebebiyle yönetici amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur. Bu nedenle karar verme sürecinin işletemiyor olabilir.
2. Amaçlar veya sorunlar net ve açık olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak güç olabilir.
3. Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.
4. Seçim kriteri belirsiz olabilir.
5. Çözüm alternatifleri birbirine çok yakın olduğu için yönetici aralarında tercih yapmakta güçlük çekebilir.
6. Yönetici karar sürecini kullanma yetkisine sahip olmayabilir. Yani karar vermek durumunda olmayabilir.
7. Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olabilir.
8. Tercih edilen alternatifin olumsuz sonuç vermesi halinde ortaya çıkacak zarar veya diğer sonuçların büyüklüğü karşısında yönetici seçim yapmakta zorlanabilir.
9. Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler karşısında seçim yapmakta zorlanabilir.
10. Yönetici kişilik özellikleri itibariyle kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen "kararsız" bir tip olabilir.
11. İşletme içi politika ve güç mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
12. Seçim yapmak suretiyle hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazı

[107] Nesrin Giray, a.g.e. ,s.50-51.

yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.

13. Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri bir birine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

Bu ve benzeri nedenlerle yöneticiler kararsız kalacaktır. Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer bütün hususlar bir yana, zaman maliyetinin işlemesidir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar birikeceği için daha çapraşık hale gelecektir.

3.2.6. Karar Verme Modelleri ve Yöntemleri

Karar sürecinde çeşitli modellerin görevi, değişik çözümlerin sonuçlarını kestirmeye yardım etmektir. Her modelde bazı varsayımlar gerçeğe ne kadar yakın bulunursa, model de sistemi o kadar iyi simgeler. Karar verme modelleri, klasik, yönetsel ve politik karar modelleri olarak üç başlık altında değerlendirilebilir. Bu modeller aşağıda incelenmiştir[108] :

1-Klasik Karar Modeli: Bu karar modeli, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yöneticilerden kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözetecek en iyi kararlar vermeleri beklenir. Klasik model aynı zamanda normatif bir model olarak tanımlanır. Bunun nedeni, karar verme öncüleri ve norm ile kuralları açıkça ortaya konmuştur. Yönetici bunların dışına çıkamaz. Bu nedenle, bir karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği tanımlanmış ve kuruluş için en ideal sonuca nasıl erişilebileceğinin tanımı yapılmıştır. İzlenmesi gereken yol, uyulması gereken kurallar belirlidir. Sonuç olarak, karar verme talimatı hazırdır. Klasik modelin ortaya koyduğu "ideal"e uygun durumları bulmak çoğu kez mümkün değildir. Ancak, bu model birimlerinde kapalı sistem temsil eden üretim, planlama ve stok kontrol sorunlarının çözümünde programlanabilir kararlar olarak yürürlüğe konabilir ve iyi sonuçlar elde edilebilir.

[108] Richard L. Daft, **Organizational Theory and Design**, Cengage Learning, U.S.A, 2010, ss. 276-280.

2-Yönetsel Karar Modeli: Bu model, yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Programlanamayan kararlarda, yöneticiler belirsizlik ve muğlâklık koşullarında çalışmakta ve sorunları çözmektedirler. Bu model betimseldir. Yöneticinin karmaşık durumlarda nasıl karar vermeleri gerektiği üzerinde durur. Klasik modelde olduğu gibi nasıl karar verilmesi gerektiği üzerinde durulmamaktadır. Birçok kararlar kantitatif veriler ve açık seçik olarak belirlenen olasılık rakamlarına dayanmamaktadır. Bu nedenle, klasik modelde olduğu gibi yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar verme imkânlarına sahip değillerdir. Buna sınırlandırılmış rasyonellik adı verilmektedir. Karar vericiler, bir karar sürecinde ihtiyaç duydukları tüm bilgileri elde etme imkânsızlıkları ve sınırlılıkları vardır. Bu da her kararda kesin bir yol ve yöntemin rasyonelliğe götürmesinin imkânsız olduğuna işaret etmektedir. Bu gibi hallerde minimum karar kriterlerini gerçekleştiren ilk alternatif veya seçenek karar vericileri tatmin edebilmektedir. Bir çözüm yolu ve tatmin olma, rasyonellik aramadan daha tutarlı bir davranışı oluşturmaktadır. Şu halde, yöneticiler sorunu çözecek ilk seçeneği kabul etmektedirler. Yönetsel modelin bir aracı da sezgidir. Yapılan incelemeler ve araştırmalar, karar vericilerin çoğu kez yıllardır elde ettikleri bilgiler ve uygulama tecrübeleri ışığında bireysel sezgiler kazandıklarını ve kararlara ilişkin davranışlarını da bu temele dayandırdıklarını göstermektedir.

3-Politik model: Karar verme modellerinin üçüncüsü politik modeldir. Şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak birçok yöneticiyi karar verme sürecine dahil eder. Siyasi modelde dört temel girişim vardır.

- Örgütler, farklı bilgi ve değerlere sahip grupları bir araya getirir.

- Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.

- Yöneticilerin sorununun bütün boyutlarını tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbiriyle görüşüp fikir alışverişinde bulurlar.

- Yöneticiler hedefi belirlemek, alternatifleri tartışmak için müzakerelerin avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaşırlar. Kararlar, koalisyon üyelerin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır.

Karar vermede çeşitli yöntemlerin kullanılması ile bireysel ve grup halinde verilen kararların etkinliğinin arttırılabilmektedir. Karar verme sürecinde kullanılan yöntemlerden bazıları şu şekildedir[109] :

1. Delphi yöntemi,
2. Bir şeytanın avukatını tayin etme yöntemi,
3. Nominal grup yöntemi,
4. Beyin fırtınası yöntemi,
5. Philips 66 yöntemi,
6. Karar ağaçları yöntemi,
7. Politik (siyasi) yöntem,
8. Çok kriterli karar verme yöntemi,
9. Analitik hiyerarşi yöntemi,
10. Katılımcı karar verme yöntemi.

[109] Nesrin Giray, a.g.e. , s.48.

3.2.7. İlköğretimde Karar Verme Süreci

Etkili bir okul müdürü, sorun çözme ve karar verme süreçlerini en iyi şekilde kullanabilmeli, özelikle karar verme sürecindeki yeterliliklerini diğer tüm süreçlere yansıtabilmelidir. Çünkü karar verme bir okul günü süresince, her talebe karşı verilen bir cevaptır. Karar verme bir okulun tuğlası gibidir.

Eğitimde karar çözümleri çeşitli ve karmaşık olduğundan, yöneticinin bu çözümleri bir yöntemle ele alması, yani çözümlerin hepsini değerlendirebilmesi zordur. Ayrıca, eğitime katılan gruplar da değişik ve akıcıdır. Bunların davranışlarını tahmin hem güç hem de pahalıdır. Bu nedenler eğitim yöneticisinin genellikle aşamalı kararlar almasını ve her aşamada bireyler arasında uzlaştırıcı bir rol oynamasını zorunlu kılmaktadır[110].

Okul yöneticisinin karar sürecinde uyması gereken ilk kural, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak görmesi ve kabul etmesidir. Bu öğeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç öğeler, yöneticinin yardımcıları, öğretmenler, eğitici olmayan personel, öğrenciler ve okulun maddi kaynaklarıdır. Dış öğeler, üst yönetim, yerel yönetimler, veliler, çevredeki gruplar, çevrenin sosyal ve coğrafi yapısıdır. İkincisi, karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavraması ve uygulamasıdır[111].

Okul Müdürü, kurum içinde alınan kararın doğru ve etkili olabilmesi için bazı koşulları yerine getirilmelidir. Alınan kararların etkili ve doğru olabilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir[112] :

-Kararların tartışma sonucunda alınması gerekir.
-Yöneticinin bu tartışmada bireysel düşüncesini belirtmesi gerekir.

---

[110] Duygu Arzu Akdemir,''Yönetici Değerlerinin Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri'', **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Elazığ, 2007, s.79.

[111] Haydar Taymaz, **Okul Denetimi**, Pegem A Yay, Ankara, 2000, s.112.

[112] İbrahim Ethem Başaran, **Eğitim Yönetimi**, Feryal Matbaa, Ankara, 2000, s.78.

-Tartışma probleme yönelik yapılmalıdır.

-Tartışmaya kararın etkilediği kişilerin tam olarak katılması gerekir.

-Alınan kararların benimsenebilirliğinin yüksek olması gerekir.

-Problemlerin çözümünde seçenekler için yeterli bilgi bulunmalıdır.

-Büyük kararlar kararın küçük kararlara bölünerek alınmalıdır.

-Uygulanamayan kararların hiçbir değeri olmaz.

- Etkili bir karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.

-Etkili bir karar, sorunu çözücü ve beklenen sonuçlara götürücü olmalıdır.

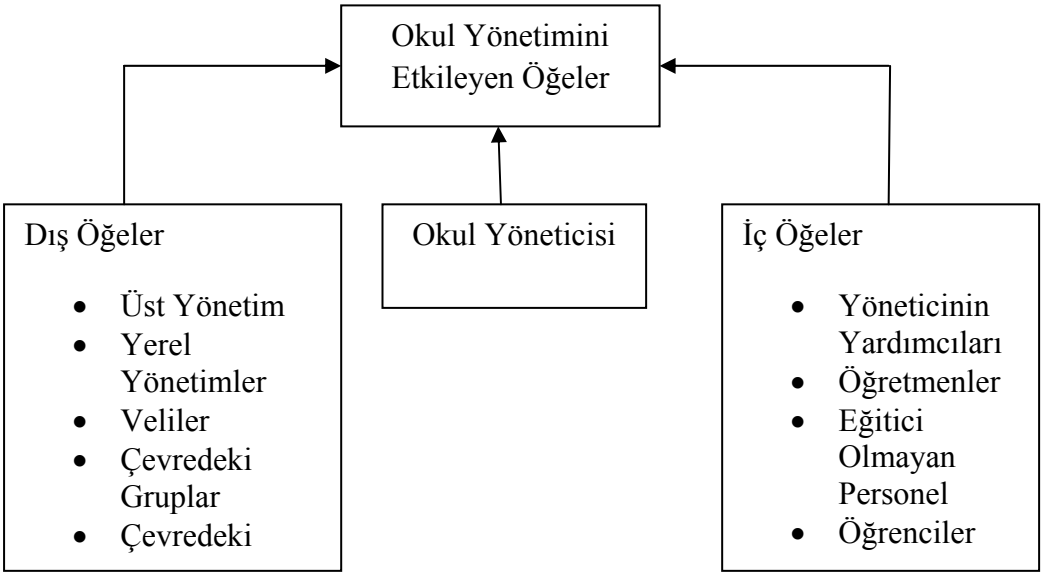
- Etkili bir karar rasyonel olmalıdır.

- Karar hızla alınmalıdır.

- Karar zamanında alınmalıdır.

- Etkili bir karar hukuki yönetimsel mevzuata uygun olmalıdır.

-Etkili bir karar açık, kesin ve anlaşılır nitelikte olmalıdır.



Şekil 5. Okul Yönetimini Etkileyen Öğeler.

Kaynak: Taymaz, H. (2003).Okul Denetimi, Ankara: Pegem A Yay, s.114.

3.2.8.İlköğretimde Karar Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Okul yöneticisinin karar vermede yeterli bilgi beceri ve potansiyele sahip olmaması koşullar ne kadar iyi olursa olsun kararlarının yanlış olmasına etki edeceği gibi, kurumsal barış ve huzurun da bozulmasına neden olacaktır.

Eğitim yöneticisi karar verme / problem çözmede yeterli olması için yönetsel karar verme / problem çözme kavram ve kuramlarını iyi bilmesi gerekir[113].

Ayrıca eğitim yöneticileri mevcut ve yeni teknolojileri kullanabilmelidir. Bunlarla birlikte, eğitim yöneticileri uygulamada da yeterli olmaları gerekmektedir. Karar Verme / Problem Çözme konusunda uzmanlaşmaları ve görevlerinde başarılı olmaları için tanıma-anlama düzeyinden en yüksek düzey olan yapma- uygulama düzeyine kadar gelmeleri gerekmektedir.

Ancak okul yöneticiliği ve karar verme süreci ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalara baktığımızda, okul yöneticilerinin karar verme sürecinde yeterli etkililik gösteremedikleri ortaya çıkmaktadır: Karakoç [114]; ‘’İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki ‘başlıklı tezinde eğitim yöneticilerinin karar verme strateji puanlarının düşük olduğunu belirtmiş olup, tezi için yaptığı araştırma sonuçları literatüründe; Aksay ile Ural ve Tanıt’ın eğitim yöneticilerin yaratıcı karar verme konulu tezlerinde; yaratıcılık faktörünün hiçbir kişisel faktöre göre değişmediğini ve bunun da katı hiyerarşik yapının yöneticinin kişisel yeteneklerinin ortaya çıkmasına engel olmasından kaynaklandığını, yöneticilerin karar verme stratejilerini yönetimde kullanmadığını ifade ettiklerini belirtmiştir.

[113] İbrahim Ethem Başaran, a.g.e.,s.57.

[114]Ahmet Recep Karakoç,‘’İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki’’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2009,s.45

Öztürk[115] ; ‘Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler’’ ve başlıklı tezinde karar verme sürecini etkileyen en önemli faktörün yöneticinin karar verme becerisi ile psikolojik özellikleri olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Birey, kararsız, olumsuz, kontrolsüz, kendine güveni olmayan, karamsar ya da iyimser ve bağımlı ise doğru karar verme yeterliliğine sahip olmayabilir. Herkesin sahip olduğu karar verme stilleri de birbirinden farklıdır. Bu stilleri ayıran etken kişilerin sahip olduğu bilgi birikimi ve bunun ne kadarını kullandığıdır. Ayrıca bu bilginin bütünlüğü ve çeşitli kaynaklardan elde edilmiş bilgi olması da önemli bir etkendir.

Yönetilen bir kişi kendisini yönetenin yönetimde kendisinden daha iyi, daha farklı niteliklere sahip olması beklentisindedir. Ancak ülkemizde okul yöneticiliği bir meslek haline gelememiş olduğundan yöneticilik eğitimi almamış okul yöneticileri çoğunluktadır.

Diğer bir sorun eğitim sistemimizin yapısından kaynaklanmaktadır. Türk eğitim sisteminde kararların merkezde alınması, hem taşra yönetimlerinin merkezin aldığı kararları sahiplenmesini hem de katılma olgusunun yararlarını kısıtlamaktadır.

Akdemir[116]; ’’Yönetici Değerlerinin Eğtim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri’’başlıklı araştırma tezinde okul yöneticilerinin karar verme sürecinde mesleki değerleri ile rasyonel ve bürokratik yönetimin değerlerinin genellikle çatıştığını ifade eder.

1.3. PLANLAMA

Plan en genel tanımıyla; bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılmak istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir. Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi

[115] Sedat Öztürk ,’‘Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler’’ **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2009, s.48.

[116] Duygu Arzu Akdemir, a.g.e., s.179.

sürecidir. Planlama; bir kimsenin amaçlarını açıklığa kavuşturması ve daha sonra istenen hedeflere ulaşmak amacıyla kimin, ne zaman, hangi yöntemlerle ve ne kadar giderle hangi faaliyetlere girişeceğinin kararlaştırılmasıdır[117].

3.3.1. Planlamanın Önemi

Planlama fonksiyonu birçok işletme bilimi araştırmacısı için yönetimin başlaması gereken noktadır. Amaç ve planların önemi aşağıdaki gibidir[118] :

1. Amaçların bilinmesi ve planların yapılması personelin kuruluş ile bütünleşmesine ve faaliyetleri daha arzulu biçimde yapmasına yardımcı olur. Çünkü personel neyi niçin yapacağını bilir, bu konudaki belirsizlikler önlenmiş olur. Amaç ve planların bilinmesi belirsizliklerin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Böylece personel, şimdi ve gelecek zaman içinde nereye gideceğinden, ne yapacağından emin olarak hareket edebilme olanağına kavuşur,

2. Amaçlar ve planlar, faaliyetler için birer rehberdir. Yönetici ve personeli aydınlatır ve yol gösterir. Stres ve sıkıntıları azaltır. Enerjinin faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasına yardım eder,

3. Yöneticinin kararlarına temel teşkil ederler. Diğer bir ifade ile yöneticinin ne yapması, hangi görevi yerine getirmesi gerektiğini açıklarlar. Yönetimin kararları planlar yardımıyla oluşabilir. Aksi takdirde plan yapma zorlaşabilir,

5. Amaçlar ve planlar aynı zamanda bir başarı standardıdır. Çünkü bunlar kuruluş için yapılması gerekenlerdir. Neyin yapılması gerektiğini belirttiği için yöneticilerin başarısının değerlendirilmesinde etkin bir araç kullanılırlar.

---

[117] Tamer Koçel, a.g.e., s.154.

[118] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss.117-118.

3.3.2. Planlamanın Yararları ve Sakıncaları

Planlamanın önemi sağladığı şu yararlardan ileri gelmektedir[119] :

- Zaman ve emek savruklarını azaltır.
- Yöneticinin dikkatini amaca ve geleceğe yöneltir.
- Çabaları uyumlaşmaya olanak sağlar.
- Bütün olanakların amaca yöneltilmiş olup olmadığını kontrol eder.
- Yürütme yetkisinin devredilmesi kolaylaşır.

Planlamanın; ileriyi görmekteki isabetsizlik, zaman ve emek harcamalarındaki pahalılık, esneksizlik, girişimi kısıtlama, özgürlüğü kısma gibi tehlikeleri vardır. Planın yararlarını ile planın sakıncalarını teraziye koyup tartmak ve planın yararlarının sakıncalarına ağır basması durumunda planlamaya başvurmak gerekir.

3.3.3. Planlama Süreci

Planlama sürecinin nasıl olması gerektiği ve planları oluştururken izlenmesi gereken yollar ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Kısa döneme hitap eylemsel planlardan, uzun dönemi kapsayan stratejik planlara kadar çalışma yöntemleri çeşitli yazarlar tarafından aşağıdaki gibi tarif edilmiştir[120] :

Planlama süreci 4 adımdan oluşmaktadır:

1. Amaçların belirlenmesi,
2. Temel varsayımların belirlenmesi,
3. Alternatiflerin belirlenmesi ve karşılaştırılması,
4. En uygun alternatifin seçimi ve planın yapılması.

[119] Kemal Tosun, a.g.e., ss.213-215.

[120] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008, ss.149-150.

Buna göre ilk aşama olan amaçların belirlenmesinde işletme bütünü ve bölümleri için nelere öncelik verileceği, politikalar, bütçeler, programlar ve stratejiler ile nelerin başarılacağı belirlenir. Temel varsayımlar, planın dayanak noktalarını oluşturacak olan gelecekte karşılaşılması muhtemel olaylar, geleceğe yönelik tahmini verileri, uygulanması muhtemel temel politikalar ve mevcut işletme planları vb.dir. Alternatiflerin belirlenmesi aşamasında kuvvetli ve zayıf yönleriyle eldeki amaca ulaşmayı sağlayacak imkân, yol ve araçlar tespit edilir ve birbirleri ile karşılaştırılır. Son aşamada karşılaştırılan alternatiflere göre yönetici veya uzman plancı eldeki olanaklara göre amaca ulaşmak için en uygun hareket tarzını seçerek karara ulaşır.

Koçel 'de, planlama sürecini 4 temel adımda ele almıştır[121] :

1. Misyon açıklamaları ve vizyonun belirlenmesi,
2. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
3. Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların (seçeneklerin) belirlenmesi,
4. Alternatifler (seçenekler) arasından seçim yapılması.

Öncelikle işletme varlık sebebini ve ileriye ilişkin olmak istediği yeri, sonra da bu misyon ve vizyona ulaşmak için gerçekleştirmesi gereken amaç ve hedefleri belirlemelidir. Üçüncü adım gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılması kararlaştırılmış durum veya konuma "nasıl" ve "ne yaparak" ulaşılabileceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır. Son adımda ise aynen karar verme sürecinde olduğu gibi yönetici belirlenmiş bulunan hedeflere ulaştıracak alternatiflerden birisini seçecektir.

3.3.4.İyi bir Planın Özellikleri

İyi bir planın sahip olması gereken başlıca nitelikleri şunlardır[122]:

[121] Tamer Koçel, a.g.e.,s.128.
[122] İbid., s.217.

- Açık ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmak,
- Kurumun değişen iç ve dış koşullarına uyacak esenlikte olmak,
- Planlamada en az masraf olacak rasyonellikte olmak,
- Optimal bir zaman süresini kapsamak,
- Kurumun kabul etmiş olduğu standart kurallara uygun olmak,
- Direnme etkenlerini azaltacak önlemleri beraberinde içermek,
- Yeni mevki ve araçlar yaratmadan önce olanaklardan yararlanmak.

3.3.5. Plan Türleri

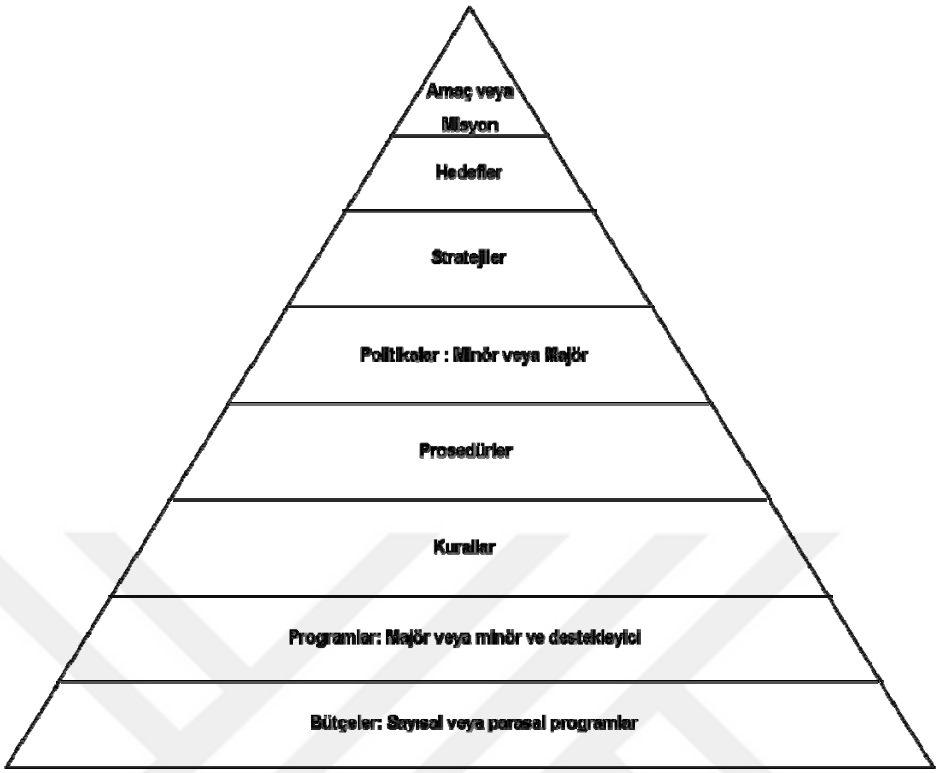
Planlar yazılı veya sözlü; kısa, orta veya uzun süreli olabilir. Planların gelecekle ilgili kapsadıkları zaman süresine göre çeşitlilik gösterdiği bir gerçektir. Zamana göre 5 yıl sonrasını kapsayan planlar uzun vadeli, 1–5 yıl arasındakiler orta vadeli ve 1 yıla kadar olan zaman süresini kapsayanlar da kısa vadeli planlardır. Organizasyonların alt ve orta kademelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar, üst kademede ise orta ve uzun vadeli planlar yapılmaktadır[123].

Yöneticilerin planlama konusunda başarısız olmasının sebeplerinden birisi de farklı plan türlerinin birlikte kullanılmasının zorluğu ve planın etkisidir.

Planları; eylemsel planlar (sürekli veya bir kerelik) ve stratejik planlar gibi farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür[124].

[123] İbid., s.164.

[124] Fermani Maviş, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008, s.118.



Şekil 6. Planlar Hiyerarşisi.

Kaynak: Koontz H. Weichrich H. (1988).Management. Ninth Edition McGraw-Hill Book Company, Singapore: 1988. Akt: Dinçer Ö. ve Fidan Y. (1999). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Yayın, s.115.

3.3.5.1. Eylemsel Planlar

Stratejik planlar yapıldıktan sonra, bunların uygulanmaya konması için taktik planların yapılması gerekir. Taktik planlar işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak uygulanmasını gerekli kılar. Eylemsel planlar, taktik planların yerine getirilmesini kolaylaştırmak amacıyla organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanan planlardır. Bu planlar, kesin ve somut rakamlarla ifade edilebilen, belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşur. Bu planlar, tek kullanımlı planlar ve sürekli planlar olmak üzere ikiye ayrılır[125].

[125] Ramazan Geylan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,2008, ss.94-97.

Tek kullanımlı planlar

- *Programlar*: Bir planın gerçekleştirilmesi ile ilgili aşama ve adımları, her birinden sorumlu olan kişileri ve her birinin zamanını belirleyen programlardır.
- *Projeler:* Program kadar fazla faaliyet içermeyen ve bir kez kullanılan genel bir programın birbirinden kesin bir şekilde ayrılan kısmıdır.
- *Bütçeler:* Planların finansal boyutunu gösterir.

Sürekli Planlar

- *Politikalar:* İşletme içinde alınan kararlarda yol gösteren bir kılavuz ve ilkeler bütünüdür.
- *Prosedürler:* Bir politikayı uygulamak için, ayrıntılı olarak yapılması gereken işleri belirten bir plan türüdür.
- *Kurallar:* Özel bir faaliyetin yapılmasında uyulması gereken, çalışanların davranışlarını etkileyen ifadelerdir.

3.3.5.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Stratejik planlama; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünüdür [126].

Stratejik planlamanın ana amacı işletmeyi geleceğin ve koşulların belirsizliğinden kurtarmak, geleceğini öngörmesini sağlamaktır. Diğer amaçlarını ise

[126] Elgiz Yılmaz, ‘’Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Yaklaşım: E-learning”, **Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Yayını**, Sayı:2, İstanbul, 2005,ss.37-53.

aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [127]:

- Liderlere ve yöneticilere stratejik düşünce ve davranış kazandırmak,
- İşletmeyi bir sistem olarak görmeyi sağlamak,
- İşletmenin iç ve dış çevresiyle beraber olduğunu kabullendirmek,
- İşletmeye kimlik kazandırmak,
- İşletme kültürünün gelişmesini sağlamak,
- İşletmede sorumluluk bilincini artırmak, takım çalışmasını güçlendirmek,
- Memnuniyeti arttırmak.

3.3.5.2.1. Stratejik Analiz Süreci Basamakları

1- *SWOT Analizi*

Analiz süreci kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT analizidir. Bu analizin temel felsefesi işletmenin mevcut durumu, içinde bulunduğu ortamları ve diğer işletmeleri de dikkate alarak değerlendirmek, kuvvetli ve zayıf olduğu yerleri belirlemektir. Zayıf yönlerin kuvvetli yönler ile kapatılması için bilgi sağlamaktır. Benzer şekilde işletmenin karşılaşacağı tehditleri ortaya çıkartarak mümkün olan fırsatları kullanarak bunlardan kurtulmak, bu analizlerin diğer amacıdır[128].

[127] Kenan Yılmaz ,''Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması'',**Sayıştay Dergisi**, Ankara,2003,ss.67-86.
[128] Ercan Öztemel, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001,s.12.

2- Dış Çevre Analizi

Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. Çevredeki değişmeler ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir[129].

3- İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya yetenekli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir[130].

4- Hedef Belirleme Süreci

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacı gerçekleştirecek birden fazla hedef belirlenebilir[131].

5- Misyon Oluşturma

Misyon; işletmeye ait değerlerle birlikte, işletmenin istlendiği amaç ve politikalara rehberlik yapan, görev ve sorumluluklardır[132].

---

[129] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.41.

[130] İbid., s.65.

[131] DPT, ‘’Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’’, **DPT Yayınları**, Ankara, 2003,s.28.

[132] Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Elma Yayınevi, Ankara, 2001,s.79.

Misyon bir cümle veya sloganla ifade edilir, içeriğinde şunlar yer alır[133] :

- İşletmeyi topluma tanıtır, karakterize eder,
- Yön ve amaç verir,
- Hedef belirlemek için kriter oluşturur,
- İşletmenin kültürünü belirler,
- Harekete geçirmek için tutarlılık sağlar,
- Ortakları tanımlar,
- İşletmelerin var olma nedenini açıklar.

6- Vizyon Belirleme

Vizyon; geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir [134].

Belirlenen vizyon ifadeleri, aşağıdaki ölçütleri içermelidir[135];

- Geleceğe yönelik olmalıdır,
- Ütopik olmalıdır,
- İşletmeye uygun olmalıdır,
- Yüksek idealleri ve mükemmelliği yansıtmalıdır,
- İşletmenin yönünü belirlemelidir,
- İnsanlara esin vermeli, yaratıcılığı ve düşünceleri harekete geçirmelidir,
- İşletmenin tek olduğunu yansıtmalıdır,
- İddialı, hırslı, istekli olmalıdır.

---

[133] Berna Bridge, **Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2003, s.69.
[134] C.Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.145.
[135] Tufan Aytaç, **Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir? Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayın, Ankara, 2003,s.128.

7- Stratejik Amaçların Belirlenmesi

İşletme amaçlarının saptanması süreci işletmelerde büyük bir öneme sahiptir. Amaç; hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun belirli bir zaman süreci içerisinde nicelik olarak yürütülmüş şeklidir. Bir işletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için amaçların gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması belirli bir zaman süresi içerisinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsaması gerekmektedir[136].

8- Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik planlama sürecinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar şunlardır[137] :

- Hedef kesin olmalı ve bir tek konuya işaret etmelidir.Hedef yazılırken net olmaya ve belirsiz soyutlamalardan kaçınmaya çalışılmalıdır,

- Hedef gerçekleştirilecek bir faaliyete değil, bir sonuca işaret etmelidir,

- Hedef mümkünse sayısal olmalıdır,

- Hedefin bir zaman sınırı bulunmalıdır,

- Hedef ulaşılabilir ve dolayısıyla gerçekçi ama aynı zamanda harekete geçirecek kadar da zorlayıcı ve tetikleyici olmalıdır.

[136] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, a.g.e. ,s.46.

[137] ODTÜ,''Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci'', **ODTÜ Yayınları**, Ankara, 2002,s.14.

9- Stratejilerin Belirlenmesi

Dış ve iç çevre analizleri yapıldıktan sonra, durum belirleme matrisleri ile dış çevre unsurlarının yaratabileceği fırsat ve tehditler ile kuruluş içi kaynak ve yeteneklerdeki üstünlük ve zayıflıklar belirlenir. Artık işletme, çevresel fırsat ve tehditlere karşı kendi varlık ve yeteneklerindeki üstünlük ve zayıflıkları göz önüne alarak stratejiler belirleme aşamasına gelmiş olmaktadır[138].

10- Faaliyet ve Projelerin Oluşturulması Süreci

Planlanan hedeflere ulaşabilmek için yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün yapıldığı, yer ve zamanlarının belirlendiği, kim tarafından yapılacağının, önceliklerin belirlendiği detaylı metinler hazırlanır. Bunlara, proje veya detaylı planlar da denir. Stratejik plan hiyerarşisine bağlı kalarak bizzat uygulayıcıların yapacağı işleri belli eder[139].

11- Uygulamaya Hazır Hale Getirme

İzleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleşmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlama, ölçümlerin sonucunda elde edilen performans başarısı ile ilgili verilerin bir özetinin hazırlanması işlemidir. İzleme ve değerlendirme süreçleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak geribildirim işlemi gerçekleştirilir. Bu değerlendirme sonucunda stratejiler ve faaliyetler, planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa ve stratejik amaçlara ulaşma yolundaki ilerleme beklentileri karşılıyorsa, stratejik plan uygulanmaya devam edilir[140].

---

[138] İbid., s.47.

[139] Sinan Güner,''Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi'', **Türk İdare Dergisi**, Sayı:446, Ankara,2005,s.14.

[140] İsmail Bircan,''Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları'',**Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi,** Ankara,2003,s.72; Tolga Demirbaş, **Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştayı Uygulaması**, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, No: 17, Ankara, 2001, s.29.

3.3.6. İlköğretimde Planlama Süreci

AB üyeliği perspektifi ve küreselleşme ile ekonomideki temel tercih değişiklikleri, Türk eğitim sisteminin yeniden yapılandırılmasını kaçınılmaz hâle getirmiştir. Stratejik planlama anlayışının eğitim– öğretim ve yönetimde etkin olmasını ve bir kültür olarak benimsenmesini sağlamak amacıyla Bakanlık için hazırlanan makro düzeydeki plana paralel olarak okul, ilçe ve il düzeyinde de stratejik planlar yapılması öngörülmüştür.

MEB Stratejik Planı;2010-2014 yıllarını kapsayan beş yıllık dönemi kapsamakta olup, MEB'e bağlı tüm kurumların kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmakta, diğer yandan yönetim uygulamalarına idari ve mali yönden etkinlik kazandırmaktadır. İlköğretim'e ait Milli Eğitim Bakanlığının makro 2010-2014 stratejik planı aşağıda Tablo 4 ile gösterilmektedir.

Okulun işlerliğini devam ettirmesi ve etkili olması planlı işletilmesi ile ilişkilidir. Okul yöneticisi etkili yönetimi ancak iyi bir planla sağlayabilir. Her yönetici gibi okul yöneticilerinin de başarılı olabilmesi için yapacağı işleri iyi planlaması gerekir. Herhangi bir eyleme geçmeden planlama yapmalı, daha sonra diğer süreçleri izlemelidir. Okul yöneticisi, planlananların gerçekleşip gerçekleşmediğini ve plana ne derece uyulduğunu da planın hem uygulama aşamasında hem de sonrasında takip etmelidir. Planlama sürecine diğer yönetici, öğretmen ve personelinde katılmasının sağlanması, bir planın etkililiğini artıracağından etkili bir okul yöneticisi bu hususa dikkat etmelidir[141].

[141] İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara,2000,s.89.

Tablo 4. MEB 2010-2014 İlköğretim Stratejik Planı

TEMA	STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEFLER	SORUMLU BİRİM	KOORDİNE BİRİM
İLKÖĞRETİM	Stratejik Amaç – 2: Her bireyin iyi bir vatandaş olması için Atatürk ilklerine bağlı, bilimsel düşünceyi rehber edinmiş, demokrasi kültürü ve değerini benimsemiş, insan haklarına saygılı, ruhsal, bedensel ve zihinsel yönden sağlıklı ve dengele yetişmiş, çevreye duyarlı ve özgüveni gelişmiş bireyler yetiştiren bir ilköğretim eğitimini her Türk vatandaşına fırsat ve imkan eşitliği içinde sunmak.	**Stratejik Hedef 2.1:** İlköğretimde % 98.20 olan net okullaşma oranını plan dönemi sonuna kadar % 100'e çıkarmak.	İLKÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	• Yat. Tes. D.B
		Stratejik Hedef 2.2: İlköğretimdeki okul terklerini 2014 yılı sonuna kadar ortadan kaldırmak.	İLKÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	• EARGED • EGİTEK G.M.
		Stratejik Hedef 2.3:Türkiye genelinde bölgesel farklılıklar dikkate alınarak ilköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısını plan dönemi sonuna kadar 30 a düşürmek.	İLKÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	• Yat. Tes. D.B. • Strateji Gel. Bşk.
		Stratejik Hedef 2.4: İlköğretim programlarında; öğrencilerde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, kendi kültürünü özümsemesi, milli manevi değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesiller yetiştirilmesine yönelik, etkinlikleri ve uygulamaları plan dönemi boyunca artırmak.	TALİM VE TERBİYE KURULU BAŞKANLIĞI	• Eğit. Öğrt. Dai. • Yayımlar D.B.
		Stratejik Hedef 2.5:Bütün öğrencilerin eğitim kurumlarında koruyucu sağlık hizmetlerinden yararlanmalarını sağlamak.	SAĞLIK İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI	• İlköğr. G.M.
		Stratejik Hedef 2.6:İlköğretimde taşımalı **ilköğretim** uygulamasının hizmet kalitesini artırmak, yatılı ilköğretim bölge okullarının kullanım kapasitesini 2014 yılı sonuna kadar % 90'ın üzerine çıkarmak ve burs hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısını her yıl % 5 oranında artırmak	İLKÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	• Eğit. Öğrt. Dai. • T.T.Krl. Bşk. • Yat. Tes. D.B.

Kaynak: MEB, Stratejik Plan, Ankara: MEB Yayınları, 2010,s.63.

Bir okul yöneticisi plan yaparken şu temel sorulara cevap aramalıdır:

- Ne iş yapıyoruz? Misyonumuz ve vizyonumuz nedir?
- Temel inançlar ve kurumun iş görme ve hizmet politikası nedir?
- Şu an mevcut ilköğretim okullarına göre bizi çekici ve cazip kılan yönlerimiz ve bunun yanında eksiklerimiz nelerdir?
- Gelecek beş yılda bölgemiz ve ülke çapında nerede olacağız?
- Mevcut donanımımız ne durumda ve daha iyi bir eğitim-öğretim sağlayabilmek için nelere ihtiyaç duyulacaktır?
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için nasıl bir strateji izlenecektir?
- Hedeflere ne zaman ulaşılacaktır?
- Kişilere verilen özel sorumluluklar ve iş dağıtımı nasıl olacaktır?
- Bütün bu belirlenen hedeflerin maliyeti ne olacaktır?
- Bütün bu belirlenen hedeflerin kalitesi ne olacaktır?

Okul yöneticisi planlama sürecinde bu sorulara verdiği isabetli öngörülerle kurumun amaçlarına ulaşabilecektir.

3.3.7.İlköğretimde Plan Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Bu bölümde planlamanın ilköğretim kurumlarında uygulanmasında ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlar anlatılacaktır:

Türkiye'de eğitim sisteminin bürokratik yönetim geleneğinin de bir yansıması olarak değişime, yeniliklere karşı pek de istekli, esnek olmayan bir planlama anlayışının, planlamada merkeziyetçiliğin hâkim olması, plan yapımının yukarıdan aşağıya bir karar verme sürecini izlemesi planlamanın uygulanmasını güçleştirmektedir.Merkeziyetçi yaklaşımın bir sonucu olarak planların uygulanabilirliği ve dolayısıyla başarısı karar vericilerin isteğine, çabasına, planı sahiplenmesine bağlı kalmaktadır. Bunun yanında planların uygulamaya dönük eylemlerden ziyade dilek ve

temennilerden ibaret kalması, planlama ve mevzuat sorunları (mevzuatın karmaşıklığı, parçalı yapısı, çelişen hükümler içermesi); yönetim sorunları ve uygulama sorunları da planlama sisteminin diğer sorunlarıdır[142].

Eğitim yöneticileri kısa erimli yaşamakta, işleri öncelik sırasına koyma, kaynakları etkili ve verimli kullanmak için akıllıca birleştirme, hedefleri gerçekleştirmek üzere birden çok yol-alternatif geliştirme gibi uygulamalara gitmemektedir.

Kardeş [143]; ''YİBO Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Olası Çözümlerine İlişkin Görüşleri''başlıklı tezinde aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır:

- YİBO yöneticileri planlarda yapılacak değişikliklere karşı alternatif plan hazırlamamaktadır.

- YİBO yöneticilerinin büyük bir kısmı planlamanın önemini çalışanlar kavratmak için herhangi bir çalışma yapmamaktadır.

Plan hazırlama ve uygulamalarında sadece kurallar ve yasal düzenlemeler oluşturmaktan öteye geçerek, uygun bir kurum kültürü, esnek bir örgütsel yapı, ekip ve liderlik anlayışı oluşturulmalıdır. Plan hazırlamada nitelikli personel ihtiyacı, eğitim, bilgilendirme çalışmaları ile giderilmelidir.

Türkiye'de eğitim sisteminde planlama çeşitlerinden stratejik planlama tekniği kullanılmaya başlanmıştır. Ancak planlamada stratejik planlamanın uygulanmasında genel ve ülkemize özgü birtakım engeller, uygulamaların başarısını tehdit eden faktörler ve eleştirilen noktalar vardır[144] :

---

[142] DPT, a.g.e., s.168.

[143] Pelin Özdemir Kardeş,''YİBO Bölge Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Olası Çözümlerine İlişkin Görüşleri, **(Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Bolu,2007, s.142.

[144] Hüseyin Özgür, **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim Çağdaş Kamu Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.241.

Bunlardan ilki, kamu ve özel kesimin doğaları arasındaki farktır. Stratejik planlama düşüncesinin özel sektörde geliştirilmiş olması, esas amacının şirketlerin rekabet ortamında uzun dönemli stratejiler ile karlarını artırması ve performansa dayalı bir mali yapı oluşturmak olması kamu kurumlarından olan ilköğretimde uygulanabilirliği yönünde ilk engellerden birini oluşturmaktadır. Çünkü eğitim kurumlarının esas amacı kâr değil, kamusal ihtiyaçların karşılanmasıdır [145]. Bu durum aynı zamanda uygulama güçlüğünü de beraberinde getirmektedir. Rekabet piyasası içinde üretilmediğinden ilköğretimlerde vizyon bakış açısı geliştirmek kolay değildir. Ancak yine de uzun vadeli stratejik bir yaklaşımın kazandırılması, yasal düzenlemelerin yanında çalışanların bakış açılarının, yönetim kültürünün bu doğrultuda değişmesi de mümkündür. İlköğretim kurumları rekabetten önce yasama- hükümet etme durumundakilerin kararları doğrultusunda hareket etmek, karmaşık ve çok taraflı gücün ve siyasi etkilerin, yasaların, hukuki ve toplumsal sorunların, vatandaş baskısının etkisi altındadır. Bu nedenle farklı stratejiler geliştirilmek zorundadır.

Planlamanın ilköğretimde uygulanmasını güçleştiren bir başka engel ise ülkemizde stratejik planlama tekniğinin yerleştirilememiş olmasıdır. Nitekim DPT'nin yaptığı stratejik plan araştırmasına katılan yöneticilerin yarıya yakını da bu sorunların yansımaları olarak, yönetimde süreksizlik, kısa vadeli düşünme, değişime direnç, karmaşık mevzuat, katı organizasyon yapısı, iş tanımlarında belirsizlikten şikâyet etmişlerdir.

Ergun'a[146] gore; yapılan örgütsel düzenlemelerle yarım yüzyılı aşkın bir planlama deneyimi kazanılmış olmasına rağmen, planlama anlayış ve uygulaması toplumsal yapı içine gereği gibi yerleştirilememiştir. Planlama işlevinin gereği gibi yerine getirilememesi yöneltme, eşgüdüm, kaynak kullanımı, denetim gibi yönetsel işlemlerin yürütülmesinde bazı olumsuzluklar yaratmaktadır.

İlköğretimlerde planlama, proje geliştirme ve yürütme konusunda planlama

[145] Yayımlar Dairesi Başkanlığı (YAYED),'' Stratejik Planlama'', **MEB Yay**, Ankara, 2006, ss.40-41.

[146]Turgay Ergun,''Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereği'', **ODTÜ 2.Kamu Kalite Sempozyumu**, Ankara, 2001, s.74.

tekniklerini bilen uzmanlar nicelik ve nitelik olarak yetersizdir. Stratejik Yönetim Araştırmasına katılan üst düzey yöneticiler de stratejik yönetim, stratejik planlama, performans yönetimi konusunda eğitim almış personel sayısının azlığını dile getirmektedirler[147].

1.4. ORGANİZASYON (ÖRGÜTLEME)

Organizasyon sözcüğü, Yunanca "Organon" ve Latince "Organum" kelimelerinden türemiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre örgüt "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" olarak tanımlanır.

Örgüt "İş ve İş", "İş ile İnsan" ve "İnsan ile İnsan" arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir. İşletme de örgüt terimi iki değişik anlamda kullanılabilir. İlki bir yapı, iskelet önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelirken, ikincisi örgüte bu yapının oluşturulma sürecini, bir seri organize etme faaliyetlerini ifade edebilir[148].

Organize etmek; amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dikey, yatay, mekânsal olarak farklılaştırılmasını ifade eder. Örgütleme faaliyeti sonucunda en az emek, zaman ve maliyet gerektirecek en uygun bir yapıya ulaşması hedeflenir[149].

Başka bir ifadeyle, örgütlenme, maddi sermaye ve kişisel üretim faktörlerini yetkili, verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan eylemdir denebilir[150].

Örgütlenme; işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli faaliyetlerin ayrıntılarıyla saptanması, bu faaliyetlerin gruplanması, her faaliyet grubuna bir bölüm

[147] DPT, a.g.e. , s.24.
[148] Tamer Koçel, a.g.e. , s.26-27.
[149] Göksel Ataman, a.g.e. ,s.12.
[150] Mürteza Hasanoğlu, "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi", **Sayıştay Dergisi**, 2003, s.52.

yöneticisinin atanması ve yetki devredilmesi işlevidir. Böylece kurulacak olan örgütsel yapı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır[151].

3.4.1.Örgüt Tasarımı Boyutları

Örgüt tasarımı boyutları ile ilgili literatürde üç boyut olduğu kabul edilir[152] :

1- Karmaşıklık Derecesi.
2- Merkeziyetçilik Derecesi.
3- Formalizasyon Derecesi.

3.4.1.1. Karmaşıklık Derecesi

Örgütsel Karmaşıklık hiyerarşi kademelerinin sayısı, örgütte faaliyette bulunan bölümlerin sayısı, çalışanların doğrudan ve dolaylı olarak bağlı oldukları üstlerin sayısı gibi birçok kavramla tanımlanmakta ve ölçülmektedir.

Örgüt içinde karmaşıklık derecesi olarak ta tanımlanan farklılaşma derecesinin iki boyutu bulunmaktadır[153] :

a) Yatay Farklılaşma: Örgütte yer alan bölümlerin, çalışanların uzmanlık ve işe alınma nedenlerine bağlı olarak adlandırılmalarına yatay farklılaşma denir.

- *Bölümlere Ayrılma:* Aynı amaç doğrultusunda birbiriyle uyumlu çalışması gereken grupları ifade eder.
- *İşbölümü ya da uzmanlaşma:* Gruplandırılmış faaliyetlerin çalışan tarafından yapılmasını ifade eder.

b) Dikey Farklılaşma: Üst yönetim ile işi yapan arasındaki hiyerarşi

[151] Hayri Ülgen , "İşletme Yönetiminin Temel İşlevleri",a.g.e. ,s.2.

[152] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e. ,s.206.

[153] İbid., s.209.

basamaklarının sayısı anlamına gelir. Örgütün hiyerarşi kademeleri arttıkça farklılaşma derecesi de artmaktadır.

- *Kontrol Alanı:* Kontrol alanı bir yöneticinin denetlediği ast sayısını ifade eder.

- *Emir Komuta Zinciri:* Örgütte ast-üst arasındaki belirlenmiş yetki hattını ifade eder. Hiyerarşi kademe sayısı fazla örgütlerde emir-komuta zinciri daha uzun, az sayıda hiyerarşik kademeye sahip örgütlerde ise emir komuta zinciri daha kısadır.

3.4.1.1.2. Merkeziyetçilik Derecesi

Yetkinin merkeziliği, çalışanların karar sürecine katılıma derecesi ile ilgilidir. Yüksek derecede merkezilikte, kararların birkaç kişinin elinde toplanması söz konusudur. Düşük düzeyde merkezilikte ise, karar sürecinde yetki dağıtılmıştır. Engelleyici merkezilikte; yönetsel hiyerarşi problemleri çözme yerine engelleyicilik özelliği taşımakta, yöneticiler otoriteyi disiplin ve kontrol amaçlı kullanmaktadır. Örgütteki kararların tüm çalışanların katılımıyla verildiği merkezkaç yapıda ise çalışanlar motive edilmekte ve farklı çözüm yolları üretilebilmektedir [154].

3.4.1.1.3. Formalizasyon Derecesi

Biçimsel Yapı (Formel Yapı); insanların, araçların ve görevlerin yönetim tarafından belirlendiği, işleyişin nasıl olması gerektiğini belirten örgüt yapısını ifade eder.

Örgütün yazılı kurallar, düzenlemeler, yöntemler ve politikalara sahip olma derecesidir. Formellik etkin ve zorlayıcı olmak üzere iki şekilde analiz edilebilir. Etkin formellik, çalışanların işlerinde karşılaştıkları problemlerin çözümünde yardımcı olur.

[154] Bekir Buluç, ''İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki'',**Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt:34, Sayı:152, Ankara,2009, s.76.

Etkin kural ve prosedürler, esnek ve yol gösterici olup kriz ve sürpriz durumlarında çalışanlara en iyi uygulamanın ne olacağı konusunda yardımcı olur. Etkin prosedürler, etkileşimli diyalogu sağlar ve problemleri bir fırsat olarak görür. Hatalardan ders çıkarır. Kısacası problem çözmeyi kolaylaştırır. Zorlayıcı formellik ise, çift yönlü iletişimden yoksun ve otokritiktir. Problemleri bir engel olarak görür. Güvensizliği besler, farklılıklara karşı şüphe duyar. Hataları cezalandırır ve beklenmedik durumlardan korkar [155].

3.4.2.Örgütlerde Yetki ve Yetki Türleri

Yetki; kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak o kişiye mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkii kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır[156].

Örgüt ilişkilerine Göre Yetki Türleri üç şekilde karşımıza çıkmaktadır[157]:

1. Komuta Yetkisi: Bir organizasyonda çalışanların bir işi yapma ve yapmaması konusunda üstün emir verebilme yetkisine komuta yetkisi denir. Komuta yetkisi yukarıdan aşağıya doğru bir yön izler yani her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast vasıtasıyla emretme yetkisine sahiptir.

2. Kurmay Yetkisi: Uygulamayı yapan değil, yöneticiye yardımcı bir görev üstlenen yetki türüdür. Kurmay yetkiye sahip kişiler yöneticiye gerek duyulduğunda danışmanlık yapar veya yönetimle ilgili diğer faaliyetlerde yardımda bulunur.

2. *Fonksiyonel Yetki:* Kendi bölümünden başka bir bölümde emir verme hakkıdır.

---

[155] İbid., s.77.

[156] Tamer Koçel, a.g.e. , s.566.

[157] Korhan Yamaç, "Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Subayların Yetki Devrine Yönelik Tutumları", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara,2002,s.5.

3.4.3. Örgütleme Süreci

Örgütleme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bilinçli bir süreci ifade eder. Bu süreç şu adımları içerir[158]:

- Faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırmak,
- Gruplandırılan faaliyetleri belirli örgüt kademe ve mevkiler haline getirmek,
- Bu mevkilere çalışanları atamak.

Örgütleme sürecinin plânlarda belirtilen noktalara ve amaçlara ulaşmak üzere, birbirini izleyen aşamalardan geçilmesi gerekir. Bu sürecin sonunda, plânların uygulanması için gerekli çalışma ortamı yaratılmış olacaktır. Maviş, örgütleme sürecini oluşturan aşamaları kısaca şu şekilde açıklar[159] :

1-Plânların ve amaçların incelenmesi örgütleme sürecinde ilk aşamadır. Bu şekilde nelerin, nasıl ve kimlerce yapılması gerektiği belirlenerek, bunlara uygun bir yapılanmaya girişilir.

2-Amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ikinci aşamadır. Üretim, pazarlama satış gibi temel faaliyetler her işletmede mevcuttur. Temel faaliyetler dışında hangilerinin olacağı ise, faaliyet alanına göre belirlenir.

3-Faaliyetlerin gruplandırılması, örgütleme sürecindeki bir diğer aşamadır. Bir düzen içinde yürütülebilmesi için, benzer faaliyetler aynı grupta ve tek bir yönetim altında toplanır. Pazarlama, finansman, üretim ve diğer bölümler bu şekilde oluşturulur.

4-Örgütleme sürecinde faaliyetlerin gruplandırılmasından sonraki aşama, faaliyetleri gerçekleştirecek personelin belirlenmesidir. Bu aşamada her faaliyet grubu içinde yer alan işlerin etkinlikle görülebilmesi için, gereksinme duyulan işgücünün nitelikleri ve sayısı belirlenir

[158] İbid., s.124.
[159] Fermani Maviş, a.g.e. , s.120.

5-Yetki ve sorumlulukların düzenlemesi sonraki aşamadır. Bu düzenleme ile hiyerarşik ilişkiler belirlenir. Kimin hangi yöneticiye bağlı olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetki ve sorumluluklar ve benzeri konular şekillendirilir. Bu aşama sonunda, organizasyon yapısı ortaya çıkar.

6-Çeşitli donanım ve fiziksel çalışma koşulları düzenlenmesi, örgütleme sürecinin son aşamasıdır. Bu çalışma ile makineler, iletişim aygıtları, bürolar ve benzeri donanım hazır duruma getirilir.

3.4.4.İyi Bir Örgütün Özellikleri

Tosun, iyi bir örgütün gerçekleştirilebilmesi için olması gerekenleri şöyle sıralamaktadır[160]:

- Örgütün bütün öğeleri aynı amaca dönük olmalıdır. Birbirine karşıt yargı ve kurallar etkinlik ve rasyonelliğin en büyük düşmanlarıdır, çünkü çabaları dağıtır.
- Yöneticilerin yetenek, görüş ve kavrama alanlarını aşan görev ve sorumluluklarla yükletilmemelerine özen göstermelidir.
- İş, yetki ve sorumluluklar, açık ve kesin olarak belirlenmiş olmalıdır.
- Alt basamak yöneticilerinin üstleriyle buluşmadan birbiriyle ilişkide bulunmalarına izin verilmelidir. Buna kısa dönem ilkesi adı verilir.
- Yüksek yönetim basamakları ancak aylık ve olağanüstü durumlarda meşgul edilmeli, günlük ve sıradan işlerden uzak tutulmalıdır. Buna uzun dönem ilkesi adı verilir.
- Her astın yalnız bir üstten emir alınması sağlanmalı, böylece komuta birliği ilkesine uyum sağlanmalıdır.
- Aynı amaca yöneltilmiş bir faaliyetler grubu için tek bir üst saptanmalıdır, buna yönetim birliği ilkesi adı verilir.
- Her üst, astlarının faaliyetinden sorumlu olduğu gibi, astlar da

[160] Kemal Tosun, a.g.e., s.234.

üstlerine karşı sorumlu olmalıdır.

- Yetke, yetki ve sorumluluk ile karşılıklar paralel gitmelidir.
- Örgütün çeşitli öğeleri arasında denge sağlamak ve örgütün süreklilik ile esneklik niteliklerini bağdaştırmak da etkinlik ve rasyonelliği artıran etmenlerdendir.
- İyi bir örgüt, merkezcil yönetim ile merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge sağlar.
- İyi bir örgüt, yönetici, anamalcı, girişimci, alıcılar, satıcılar, personel, sendikalar, rakip firmalar gibi çıkar gruplarının işletmede simgelenmesine olanak sağlar.
- Emir-Komuta, kurmay, denetim gibi başlıca personel sınıflarının yetki ve sorumlukları arasında kesin bir ayrım yapmak da iyi bir örgütün niteliklerindendir.
- İyi bir örgütün en önemli niteliklerinden biri planlama, uyum, kontrol gibi temel yönetim süreçlerinin etkin ve verimli olması için önlem alınmasıdır.
- İyi bir örgüt; işler ve işgörenler arasında nitelik ve nicelik yönlerinden koordinasyon sağlar.
- İşbölümü ve uzmanlaşma dereceleri optimal olmalıdır.
- Örgüt işletme içi ve dışı dinamik koşullara uyum yeteneğinde olmalı, yani esneklik niteliğinde olmalıdır.

3.4.5.İlköğretimde Organizasyon Süreci

Dünyadaki birçok ülkede ve ülkemizde eğitim sistemlerinin ve dolayısıyla ilköğretim okullarının bürokratik örgütlenme olarak yapılandığı görülmektedir. Bu tür eğitim sistemleri genelde merkezi bir yönetim yapısına sahiptirler.

Bürokratik örgütlenme, hiyerarşik yetki yapısı ile karakterize edilen bir organizasyonel yapıyı ifade etmektedir. Bu yapı özelikle büyük organizasyonlar tarafından kullanıldığında en etkin sistemi sağlayacak bir kurallar sistemidir. Bu

örgütlenme biçiminin temel özellikleri ve etkinlik alanları ise aşağıdaki gibidir[161].

Bürokratik Örgütlenmenin Özellikleri:

1. Yasal-rasyonel yetki,
2. Standart faaliyet prosedürleri,
3. Uzmanlaşma,
4. Hiyerarşik yapılanma,
5. Çalışanların ve yöneticilerin karar alırken örgütün yararını esas almaları,
6. İş ve özel yaşamın ayrılığı,
7. Hakların ve kontrol yetkilerinin kişilere değil pozisyonlara verilmesi.

Etkinlik Alanları:

1. Rutin görevlerin etkili şekilde yerine getirilmesi,
2. İşgören değişiminden etkilenmeme,
3. Kuralların uygulanmasında yansızlık,
4. Çalışanların örgütsel bağlılığına yönelik ihtiyacın az olması.

Bürokratik kontrole dayalı yönetim biçiminde emirler, yazılı kurallar, iş tanımları, standartlaşma vardır. Bu yönetim biçiminde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartlardan çıkılması istenmez, bireysel kural ve normlar önemli değildir. Davranışlar keyfi olamaz. Kurum içindeki bütün bireyler kurallara uygun hareket etmek zorundadırlar. Bürokratik kurumlar, bireysel isteklerin yerine kuralları ikame ederler. Kurumun içindeki çatışmalar bile yasaklanmıştır. Bürokratik kurumlarda meşru otorite geçerlidir[162].

Örgüt yapısı, bir örgütün içinde var olan temel ilişkileri ifade etmektedir. Örgüt yapısını oluşturan unsurlar; işletmenin fiziki yapısı ile ilgili olanlar ve sosyal yapısı ile ilgili olanlar olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Çalışma kapsamı içinde işletmenin sosyal unsurları ele alınmaktadır. Sosyal unsurlar olarak; işletmenin

[161] İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s.347.

[162] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.32.

amacı, işletme ölçeği, işbölümü ve uzmanlık derecesi, bölümlendirme, emir-komuta ve kurmay ilişkiler yapısı, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, formalizasyon derecesi, kademe sayısı, komite ve gruplar, haberleşme kanalı, çapraşıklık derecesi kabul edilmektedir[163].

İlköğretim Okullarının organizasyon yapısı şu şekildedir:

- İlköğretim kurumlarında örgütsel amaç eğitim politikasıyla ilgilidir: 6-14 yaş grubuna planlanmış eğitim programını aktarmak; bunun sonucunda bir üst eğitime hazırlamaktır.

- İlköğretim kurumlarında hiyerarşik işbölümü vardır. İşler eğitim, idari ve teknik işler olmak üzere bölümlendirilmiştir. Teknik işlerde teknik bilgi ön plana çıkarken; idari ve eğitim işlerde kişilerin kavrama yetenekleri önemlidir.

- İlköğretim kurumlarında kimin, neyi, ne zaman ve nerede yapılacağı yasa, yönetmelik ve üst yönetim kararları ile önceden planlanmış ve kişilere hangi ilke ve yöntemleri izleyeceği belirtilmiştir. İşler de bu önceden belirli yöntemler takip edilmek zorundadır.

- İlköğretim kurumlarında yönetici okul müdürüdür. Yönetip kontrol edeceği insan ve birim sayısı okulun büyüklüğüne ve sınıf bölüm sayısına göre farklılıklar gösterir.

- Ülkemizde eğitim kurumları ve dolayısıyla ilköğretim kurumları merkezileşme derecesi yüksek, karar verme yetkisi Bakana bağlı Genel Müdürlükler çatısı altında yönetilir. Okul müdürleri merkezin aldığı kararların kurumlarında uygulanmasını sağlar.

- İlköğretim kurumlarında emir komuta ilişkisi katı bir şekilde

[163] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, a.g.e. ,s.49 ; Tamer Koçel, a.g.e. ,s.172.

işlemektedir. İlköğretim okulunda çalışanlar; okul müdüründen, İlçe Müdüründen, İl Müdüründen kendi üst amiri silsilesi ile emir almaktadır. Komuta ilişkileri yukarıdan aşağıya her düzeyde dikey ilişki bağlantılarını içermektedir.

- İlköğretim kurum binaları okul binalarında konumlanmış olup, genellikle oyun bahçe alanlarıyla sınırlandırılmıştır. Coğrafi olarak geniş bir alana yayıldığı söylenemez. Aynı bina içinde sınıf ve bölümler toplu halde ve bir arada bulunmaktadır. Eğitimin belli zamanlarda ve toplulukla yapılmasından dolayı merkezi bir şekilde karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta bu nedenle de eğitimin geniş bir alana yayılması işlerin aksamasına neden olmaktadır.

Bursalıoğlu, okulun örgüt özelliklerini şöyle sıralanmaktadır[164]:

1. Okul örgütünün ham maddesi toplumdan gelen ve topluma giden insandır.

2. Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.

3. Okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.

4. Okul, özel bir çevredir.

5.Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin etkilediği bir örgüttür.

6. Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.

7. Okul, bürokratik bir kurumdur.

8. Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.

[164] Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayını, Ankara, 1991, ss. 32-34.

3.4.6.İlköğretimde Örgütleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım koşullarından çoğu Bakanlıkça hazırlanmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok kalıplaşmış kararları izler. Hâlbuki böyle kararlar, girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerinin yaratıcı olmaları bekleniyorsa örgütleme yetkilerinin arttırılması zorunludur. Anlayış gösterme sorumluluğu ise davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmalarını gerektirmektedir. Bu gerçekler ışığında eğitimde örgütleme girişimi o eğitim sistemi veya biriminin amaçlarına ve orada çalışacak personelin gereksemelerine dönük olmak üzere iki hedefi başlangıç noktası olarak alacaktır[165].

Bürokrasinin okullarda aşırı katı ve kuralcı şekilde işlemesi ise, bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlar şöyle sıralanmaktadır: Yöneticilerin kaynak konusunu her sorunun üzerinde görmeleri, yöneticilerin emir-komuta zinciri içinde hesap vermeleri, bireyler arası ilişkilerin hiyerarşi, statü ve yetki sınırları içinde gerçekleştirilmesi, kararların temelinde kurallar, yönetmelikler ve genelgelerin yer alması, dolayısıyla yaratıcılığın körelmesi, ödüllendirme sisteminin temelinde kıdemin yer alması, sistemin merkeziyetçi bir yapıya sahip olmasından dolayı değişim ve yenileşmeye ancak hiyerarşinin tepesinden başlanabilmesi, astların reform önerileri geliştirememeleridir[166].

Bürokratik örgütlenmenin olduğu kurumlarda çalışanların örgüte bağlılığı üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde sıralanabilir[167] :

1. Çalışanlarda yabancılaşmaya neden olur, örgütte çalışanın bağlılığı azalır.
2. Amaçsızlığı doğurur bu da çalışanın işten soğumasına sebep olur,
3. Bürokratik örgütler, çalışanların gelişme duygularını öldürerek geleneksel birer örgütsel yapı olarak algılanırlar. Yaratıcılığı, karar alma yetkisi kısıtlanan çalışan örgütten zaman içerisinde kopar.

[165] İbid., s.109.
[166] Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul,2004, s.5.
[167] Bekir Buluç, a.g.e. ,s.76.

Bürokrasinin etkin işlemesinde okul yöneticileri önemlidir. Bürokrasiyi bilen ve etkili şekilde kullanan yöneticiler, bürokrasinin olumsuzluklarını ortadan kaldırarak, onu amaçlar doğrultusunda kullanabilirler. Aksi takdirde problemlerin ortaya çıkması ve yönetimin işlevselliğini kaybetmesi kaçınılmazdır.

Yukarıda ifade edilen ve daha çok olumsuz etkileriyle beraber bürokratik örgütlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesi de mümkündür. Bürokrasi modelli örgüt yapılanmasında, rasyonel amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda belirli görevleri olanların kendi alanlarında uzmanlaşmaları, bireysel arzu ve isteklerden arınmış objektif ve akılcı bir yönetim kurulması, işbaşına getirilecek yöneticilerin liyakat ilkelerine göre seçilmesi ve demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi bir takım yararlı özellikler mevcuttur. Bürokratik modelin bu gibi özellikleri içermesinin neticesinde örgütsel özelliklerin bireysel amaçlarla ve değerlerle uyuşması nispetinde örgüte bağlılık artacaktır.

Bazı araştırmacılar bürokratik örgüt tarzının örgütsel amaçlara bireysel amaçlardan daha çok önem verdiğini ve bireylerle örgüt arasındaki gerilimi artırıcı problemlerde yönetimin çözüm üretmede yetersiz kaldığını ifade etmektedirler. Ayrıca, yönetim sadece örgütsel amaçları gerçekleştirme aracı görevini değil de bireysel amaçları da yerine getiren ve çalıştırdığı bireylerin mutluluklarını da göz önünde bulundurarak onlara bağlılık kazandırmak görevini de üstlenmelidir[168].

İlköğretim yöneticisi örgütsel amaçlar ile çalışanların bireysel amaçları arasındaki çatışmaları azalttığı ve bireysel amaçları örgüt amaçlarıyla uyumlaştırdığı ölçüde başarılı olacaktır.

Bozan[169],"Merkeziyetçi Yönetimden Yerel Yönetime Geçişte Alternatif Yaklaşımlar" konulu doktora tezinde; Türk eğitim sisteminde yaşanan sorunların temel nedeninin yönetimin merkeziyetçi bir anlayışla uygulanmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün bütün yetkileri elinde

[168]Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., ss.31-33.
[169]Mahmut Bozan, **Merkeziyetçi Yönetimden Yerel Yönetime Geçişte Alternatif Yaklaşımlar**, Çağdaş Yerel Yönetimler Yayın, Cilt 12, Sayı.1, Ankara, 2003, ss. 23-44.

toplaması ve taşra örgütü tarafından yapılabilecek hizmetleri de kendi üstlenmesi nedeniyle asıl görevlerini yapamadığı, bu yüzden de eğitim hizmetlerinin aksadığı belirtilmiştir. Merkez örgütünün bir kısım yetkilerini taşra örgütleri ile paylaşmasının bir zorunluluk haline geldiği, ancak taşra örgütlerine yetki devredilirken İl milli eğitim müdürlüklerinin öncelikli olması gerektiğini ifade etmiştir.

3.5. YÜRÜTME

Yöneltme fonksiyonu dinamik bir süreçtir. Çünkü yönetici planını yapıp örgütünü kurduktan sonra bu örgütü harekete geçirme sırası gelir.

Planlar ne kadar iyi olursa olsun, yapı ne kadar iyi kurulursa kurulsun, işi yapacak çalışanlar doğru seçilmez ve iyi yönetilemezse, kişiler verimli çalışmazlarsa, amaçlara etkili bir şekilde varabilmek zorlaşır. Bu nedenle insanı anlamak, iyi yöneticilik ve liderlik becerilerine sahip olabilmek, çalışanların amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde performanslarını arttırabilmek için gerekli motivasyonu sağlayabilmek ve doğal olarak tüm bunları yapabilmek için örgütte etkili bir iletişim gerçekleştirmek bu evrede yapılması gerekli konular arasında sayılabilir[170].

Yöneticiliği, "bir işi başkasına isteyerek yaptırma sanatı" düşünüş biçiminde komuta işlevi, yönetimin çekirdeğidir. Çünkü insana bir şeyi istetmek ve dolayısıyla etkin ve önemli bir biçimde yaptırmak için, onun psiko-sosyal yapısına uygun biçimde emir ve yönerge vermek zorunluluktur. Komuta işlevi, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Bu niteliğiyle, emir-komuta (yürütme) işlevinin konusu insanlardır. Kuruluşun işleyişi süresince oluşan olayları, hemen dikkate alıp, ona göre emir ve yönerge dağıtmayı ve yol göstermeyi de kapsayan komuta işlevi, dinamik olduğu kadar sürekli bir niteliğe de sahiptir. Sonuçta, komuta işlevi, rehberlik ve öğretmenlik gibi konuları da içine alır. Kırbaç ve korku ile iş gördürme dönemi geçmiş bulunduğuna göre, komuta yetkisine sahip olan üstlerin bilgi

[170] Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, a.g.e., s.24.

vermek, yol göstermek, inandırmak gibi olumlu, barışçıl ve demokratik araçlarla astlarını yönetmeleri ve böylece kuruluşu amacına doğru yürütmeleri zorunludur[171].

Yürütme işlevine ilişkin faaliyetler dört başlıkta toplanabilir[172]:

(1) Yetki göçerme: İşlerin yürütülebilmesi için gerekli yetki ve sorumlulukları belirlemek ve ilgili mevkilere göçermek.

(2) Teşvik etme: Harekete geçmek için kişileri isteklendirmek ve ikna etmek.

(3) Koordine etme: Maddi ve beşeri güçlerin en etkin bileşiminin kurulmasına yardımcı olmak.

(*4) Değişim ve farklılaşmaları yönetme:* Bu evrede işe işletmenin hedeflerine ulaşmada yaratıcılık ve yeniliği uyarmak, teşvik etmek, farklılaşma ve çalışmaları önleyici önlemler almak söz konusudur.

Etkin bir yürütme sisteminin kurulabilmesi için bazı şartlar bulunmaktadır. Bu şartların başlıca özelliklerini şu şekilde kısaca özetlemek mümkündür[173] :

- Personeli iyi tanımalıdır.
- Takım ruhunu gerçekleştirmesi gerekmektedir.
- Görev ve sorumluluklarını yüklenecek nitelikte olmadıklarını gösteren kişileri işletmeden uzaklaştırmalıdır.
- Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmelidir.
- Yönetici, benliği ve kişiliği ile iyi örnek olmalıdır.
- Personeli sürekli denetim altında bulundurmalıdır.
- Yönetici yardımcılarıyla toplantılar yapmalı ve raporlar istemelidir.
- Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.
- Yönetici, personel de birlik ve beraberlik, çalışma, teşebbüs, fedakârlık ve feragat ruhunun egemen olmasına gayret göstermelidir.

[171] Kemal Tosun, a.g.e., s.241.
[172] Hayri Ülgen, ‘’İşletme Yönetiminin Temel İşlevleri’’, a.g.e., s.5.
[173] İbid., ss.249-253.

- Astlara yetenek ve becerileriyle orantılı mevkiler (yetki ve sorumluluk eşitliği) sağlanmalıdır.
- İyi bir ödüllendirme ve ceza sistemi kurulmalıdır.

3.5.1. Yürütme Sürecini Etkileyen Unsurlar

Yürütme sürecini etkileyen liderlik, iletişim ve motivasyon unsurları ele alınmıştır:

3.5.1.1. Liderlik

Liderlik, başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneğidir[174]. Liderlik; "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlara ulaşabilmeleri için yapılması gerekenler konusunda onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır" [175].

Adair bunu şöyle ifade etmiştir: ''Soyut lider olmak diye bir şey yoktur. Karşınıza lider olarak bir politikacı çıkacak, lider olarak muhasebeci çıkacak, lider olarak bir doktor, bir öğretmen çıkacak.''[176] .Bu yorumdan anlayabileceğimiz üzere bir yönetici her ne kadar liderlik vasıflarına sahip olsa da yöneticilik statüsü devam edecektir.

Sonuç olarak yönetim işlevlerinin en başarılı şekilde yerine getirilebilmesi için okul yöneticisinin yönetici vasfına liderlik vasfını ekleyerek sevk ve idare etmelidir. Yönetim biliminde liderlik ve yönetim çoğu zaman aynı anlamdaymış gibi kullanılıyor olsalar da Tablo 5'te görüldüğü gibi aslında birbirinden farklı ancak tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır.

---

[174] Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.372.

[175] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e. , s.175.

[176] John Adair, **Liderler ve Yöneticiler: Esin Veren Lider Başarı Nasıl Motive Edilir, Yüreklendirilir ve Yakalanır**, Dharma Yayınları, İstanbul,2003, s.69.

Tablo 5. Lider ve Yönetici Ayrımı

Lider	Yönetici
Gücünü kişiliğinden alır	Gücünü makamından alır
Lider önde gider	Yönetici arkadan iter
Doğru işler yapar	İşleri doğru yapar
Hedef ve amaç yaratır	Hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışır
Astlarını işleri motive ederek yaptırır	Astların işlerini yetkisini kullanarak yaptırır
Takımdan birisidir	Tek başına yönetir
Görüşleri uzun vadelidir	Görüşleri kısa vadelidir
Hata düzeltir	Hata görür
Başarıyı ödüllendirir	Hatayı cezalandırır
Öneri sunar	Emir verir
Demokrattır	Otoriterdir
Yaratır	Yönetir
Fark yaratır	Düzeni sürdürür
İnsan odaklıdır	Sistem odaklıdır
İnsana güvenir	Denetime güvenir
Geliştiricidir	Devam ettiricidir
İşbirliğini sağlar	Rekabeti sağlar
Açıktır	Gizlilik yaratır
Niteliğe önem verir	Niceliğe önem verir
Danışır, fikir alır	Emir verir, yönetir
Dinler	Konuşur
Örgütü geliştirmeye çalışır	Örgütün devamlılığını sağlar
Neden ve niçin sorularını sorar	Nasıl ve ne zaman sorularını sorar
Gözü tabandadır	Gözü çevresindedir
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
Duruma karşı çıkar	Durumu kabul eder
Örgütün her basamağında olabilir	Genellikle örgütün yüksek kademesindedir
Risk almaya eğilimlidir	Kesin olmayandan kaçınır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Güven özendiricidir	Kontrol eğilimlidir

Kaynak: Keçecioğlu, T. (2003).Lider-Liderlik. İstanbul: Adam Yayın, s.11.

3.5.1.2. Motivasyon

Motivasyon, insanı, çeşitli amaçları için harekete sevk eden güçtür. Bu tanıma göre motive, harekete geçirici, harekete devam ettirici, hareketi, olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliğe sahip olan bir güçtür. Motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir[177].

Çalışanlar, kendilerinin ihtiyaç ve isteklerini gidermeye yönelik sunulan unsurları elde edebilmek için sahip oldukları enerji ve aktiviteyi harekete geçirerek, görevlerinde etkili ve verimli bir şekilde çalışarak işletmenin istediği yönde davranışta bulunmaya başlarlar, işte buna yönetim bilimin de motivasyon denir[178].

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Bu özendirici araçlar; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlardır. Motivasyon gerçekleştiğinde ise sistem, çalışanlar ve kurum açısından bazı yararlar sağlayabilir[179]:

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlar.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlar.
- Çalışanların "ego" larını tatmin etmeye yönelirler.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak sağlar.

---

[177] Ersin Kavi,'' İş Görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi', **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,İstanbul, 2006, s.134.

[178] İsmail Bakan, **Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**, Alfa Aktüel, İstanbul, 2004, s.35.

[179]Havva Öztürk, ''Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri '',**(Yayınlanmamış Doktora Tezi),** İstanbul, 2002,s.112.

- İşletmelerin çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlar.

- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına neden olur.

- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmelerin "esnek motivasyon" sistemlerini zorlar.

- Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, diğer yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını sağlar.

Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Bundan dolayı motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir ve yönetici, çalışanının hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi motivasyon araçlarıyla yeterli bilgi ve deneyime sahip ise performansı arttırma şansı çok yüksek olacaktır [180].

Motivasyon süreci, bireyin bir ihtiyacının farkında olması ve bunun yarattığı gerilimle başlar. Gerilim evresini ihtiyacı tatmin edecek yolları araştırma evresi izler. Birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra durumu yeniden değerlendirir ve ihtiyacının tatmin düzeyi kendi açısından yeterli ise tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır. Bu sürecin oluşumunda dört aşamadan söz edilebilir[181].

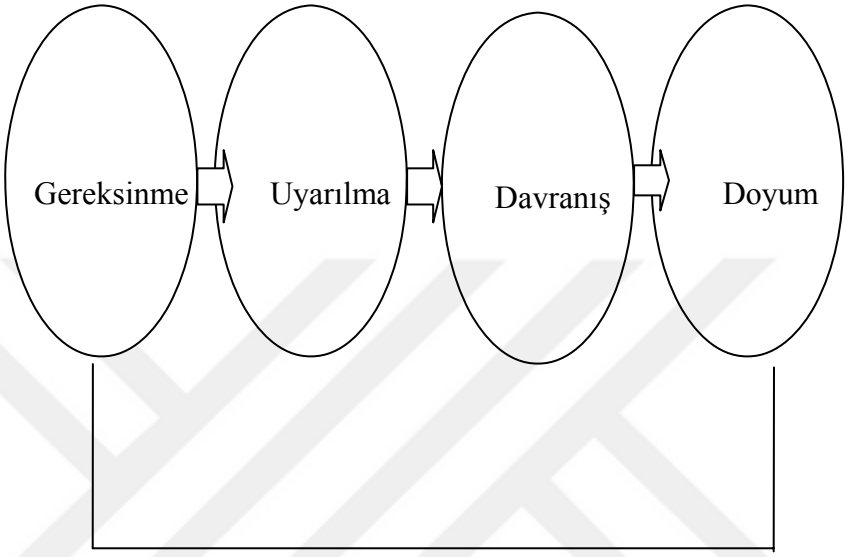
Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar; örgütsel amaçlar, kişilerin gösterdiği çaba ve kişilerin ihtiyaçlarıdır. Kişilerin göstermiş olduğu

---

[180]Önder Barlı, **Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar**, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005,s.148; Sevgi Oktay,''Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri'', **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, 2004, s.12.

[181]Selma Demirtaş,''Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri'', **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2005, s.75.

çabaların kurumun amaçlarına yönelik olması ve çabaların kalitesi önemlidir. Motivasyon, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğidir[182].



Şekil 7. Motivasyon Süreci

Kaynak: Demirtaş, S. (2005).Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, s.75

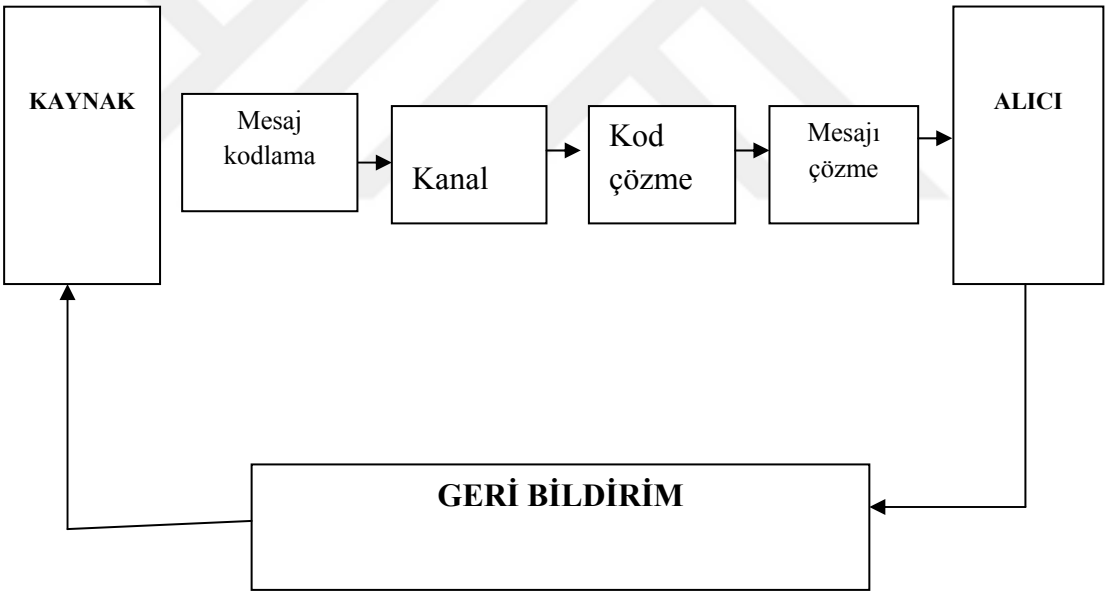
3.5.1.3.İLETİŞİM

Kavram olarak ayrıntılı bir biçimde irdelediğimiz ve günümüzde genel olarak Türkçede haberleşme yerine genelde iletişim sözcüğü kullanılmaktadır. Latincedeki ‘’communis’’sözcüğünden türetilmiş olup Batı dillerindeki “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Bu sözcük, haber ve iletilerin (mesajların) kişi ya da kitlelere

[182]Nesrin Şen Celasin,’’Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler’’**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2010, s.38.

iletilmesini ifade etmektedir[183].En bilinen tanımıyla iletişim; gönderen ile alıcı arasında çeşitli kanallar aracılığıyla bir ileti gönderme ya da bilgi, düşünce ve davranışların aktarılma sürecidir[184].

İletişimin iki amacı vardır: Bunlardan biri olup bitenler hakkında bilgi almak ve vermektir. Diğeri ise kişilerin tutumunu etkilemektir. İletişimin işlevleri genel olarak bilgi sağlamak, üyelerini motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları koordine ve kontrol etmek, emretme ve öğretme, etkileme, ikna etme, duygu ve hisleri ifade etme, ast–üst ilişkilerini düzenleme, değişen ve gelişen sosyal ve teknolojik çevreye uyumu kolaylaştırma şeklinde sıralanabilir [185].



Şekil 8.Temel İletişim Süreci

Kaynak: Gürüz, D. (2008).Temel Kişilerarası İletişim. Ankara: Nobel Yay.s.8

[183]İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç, **Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim,** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2008, s.1.

[184] Pınar Erarslan , "Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim'', **İstanbul Ticaret Üniv. Yayınları,** 2005, s.15.

[185] Ali Şahin , "Türk Kamu Yönetiminde Yönetsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları", **Maliye Dergisi**, Sayı:152,2007,s.87.

İletişim süreci kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim olarak beş aşamadan geçen bir süreçte sıralanmaktadır. Bu süreci içine alan temel iletişim süreci Şekil 8'de görülmektedir[186].

İletişim olmadan kurumların ayakta kalması mümkün değildir. Kurumlarda etkili bir yöneltme sisteminin gerçekleştirilebilmesi, rasyonel, etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır[187]. Bu nedenle okul yöneticisi kurumunda etkili bir iletişimci olmalıdır.

Kurumda iletişim, yöneticilerin doğru karar almalarına yardım eden temel faktörlerden biridir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer çalışanlara göre geniş olması ve alacağı kararların kurumun geleceğini doğrudan etkilemesi, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerektirmektedir. Aksi takdirde yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler, kurumda çalışan tüm çalışanların çalışma düzenini bozacak, bundan da tüm kurum olumsuz etkilenecektir[188].Çünkü bir kurumda iletişim ilişkileri iyileştirilmezse verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklulukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon ise kurumlarda verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir. Örgütsel iletişim, tüm ortaya çıkan sorunların çözümünde en etkili araçtır. Kurumsal sorunları çözme amacı bağlamında örgütsel iletişimin bazı amaçlarını şunlar oluşturmaktadır.[189]:

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikaları hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Çalışanları örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda bilgilendirmek,
- Bilgilendirme yoluyla örgütsel etkinliklere katılımı artırmak,
- Örgüt kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak,

[186] Demet Gürüz, **Temel Kişilerarası İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s.8.

[187] Gülten Eren Gümüştekin ve Diğerleri, **İşletmecilik Kuram ve Uygulama,** Detay Yayıncılık, Ankara, 2009,s.187.

[188] Erhan Arslan ve Berna Arslan, **Örgütsel İletişim**, Genel İletişim Yayınları, İstanbul, 2007,s.149.

[189] İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç, a.g.e., s.35.

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişimi özendirmek.

Ancak örgüt kültüründen kaynaklanan örgütsel iletişim engelleri varsa örgütsel iletişim süreci sekteye uğrayacaktır. Kişi ve gruplar arasında haber ve bilgi akışı kesintiye uğruyorsa, bu durum kişileri çatışmaya sevk eden bir neden olmaktadır[190].Bir örgütün ya da grubun üyeleri arasındaki optimum düzeydeki bir çatışma motivasyon, yaratıcılık, gelişim, girişim ve performans artışını harekete geçirebilir. Bununla birlikte aşırı çatışma, düşmanlık, örgütte performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçları da meydana getirebilir[191].

Örgütsel iletişimi engelleyen unsurlar şunlardır[192]:

- Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmayışı,
- İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik stratejilerinin açık olmaması,
- Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması,
- Örgüt yapısının hiyerarşik olması,
- Örgüt içi iletişim ve teknik alt yapının yetersizliği.

Okul içi iletişimde uygulanabilecek yöntemlerin başında toplantı, seminer, hizmet içi eğitim, görüşme, odak grup tartışmaları, personel forumu, anket gibi doğrudan ilişki kurmaya yönelik kişilerarası iletişim yöntemleri gelmektedir. Formel ağırlıklı bu yöntemlerin yanı sıra, okul yemekleri, tanışma çayları, dayanışma toplantıları, geziler gibi informal yapıda ve sosyal ağırlıklı faaliyetler de, özellikle açık iletişimin iyi işlemesi açısından yaralanılabilecek iletişim yöntemleridir.

Bir okul yöneticisi aşağıdaki tabloda gösterilen örgüt içi iletişim araçlarını kullanarak okulunda etkin örgütsel iletişim ortamı kurabilir.

---

[190] Ahmet Yatkın,''Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri'',**Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi**, 2008, s.12.

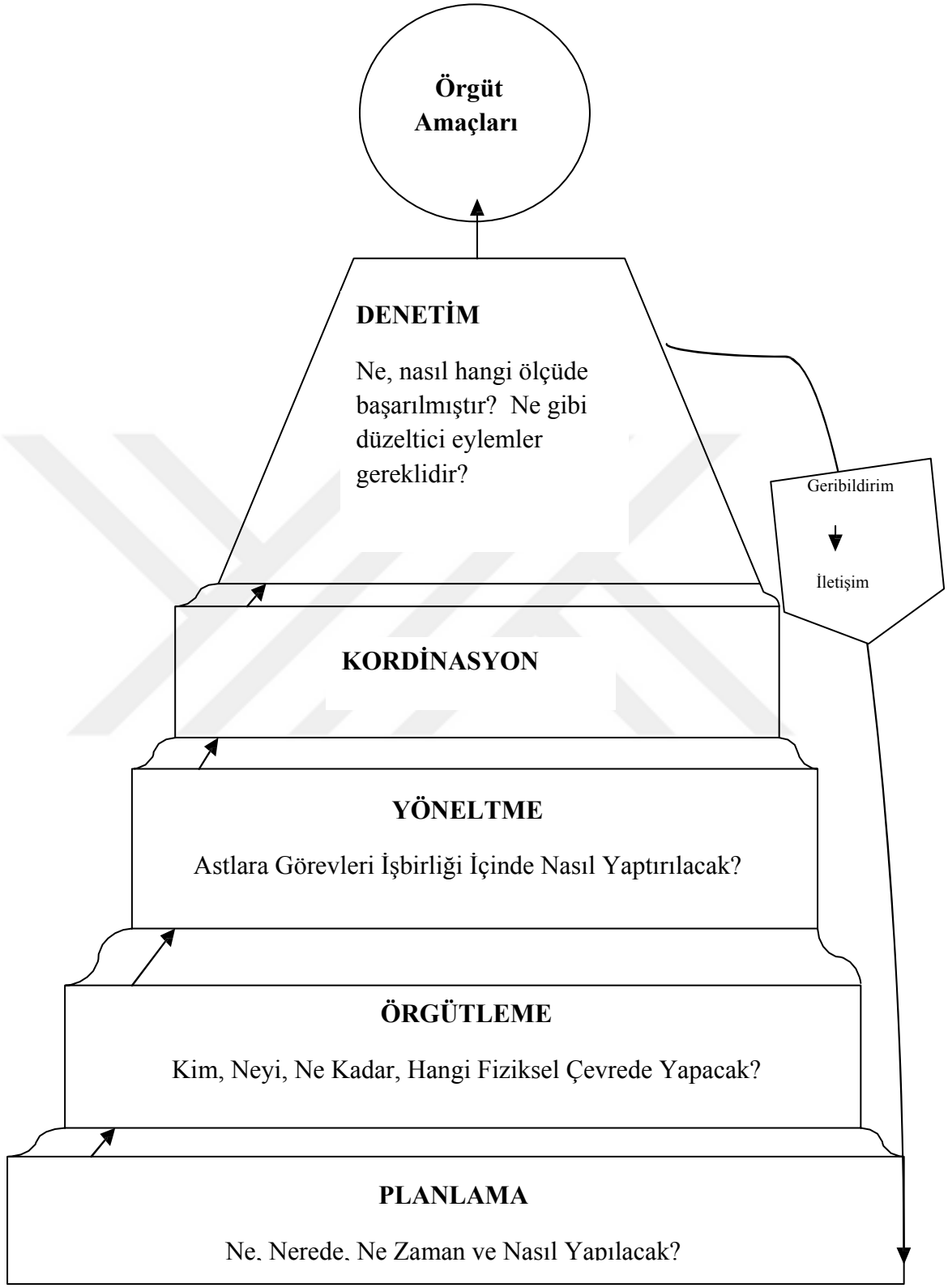
[191] Muhammet Düşükcan,''Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma'',**(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Konya, 2003, s.16.

[192] Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel , "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", **Selçuk Üniv. Karaman İ.İ.B.F.Dergisi**, Sayı:12, Yıl:9,2007,s.224.

Tablo 6. Örgüt İçi İletişim Araçları

Bilgilendirmek	Motive Etmek	Yönetmek
Kişisel iletişim	**Kişisel iletişim**	**Kişisel iletişim**
Bilgilendirme toplantıları, eğitim toplantıları, sunumlar	Eğitimler, toplantılar, kutlamalar, örgüt dışında buluşmalar, sürprizler, kültürel olaylar düzenlemek, açık kapı günleri.	Hedef yönelik diyaloglar, örgüt yönetimiyle görüşme saatleri, yönetimle bir arada olmak, tanışmalar, kişisel görüşmeler, kuruluş toplantıları, sorun dinleme
Aracılı iletişim	**Aracılı iletişim**	**Aracılı iletişim**
Kara tahta, örgüt içi yazışmalar, kuruluşun gazetesi, çalışan el kitabı, basın hizmeti, sergiler, dokümantasyonlar, iş dünyasına yönelik televizyon programları, harici yayınlar, internet, intranet, enformasyon terminalleri, veri bankaları	Örgüt içi öneri sistemi, afişler, yarışmalar, motivasyon mektupları	Kişisel mektuplar, örgüt yönetiminin temel kuralları, yönetim prensipleri

Kaynak: Efil, İ. (1993).İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, s.122.



Şekil 9. Yönetim Fonksiyonları ve İletişim Arasındaki İlişki

Kaynak: Efil, İ.(1993).İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, s.75.

Planlamayla başlayan yönetim fonksiyonları birbirlerini iletişimle etkileyerek en son denetim fonksiyonuyla son bulur. Bu aşama, planlanan faaliyetlerin istenildiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinin denetlendiği aşamadır. Bu aşamada gerçekleştirilen denetleme sonucu varılmak istenilen hedeflerden bir sapma söz konusuysa denetleme işlevi çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla geri bildirimde bulunulur ve yeniden planlama aşamasına geçilir. Bütün bu aşamalarda iletişim faktörü en etkili araçtır[193].

İletişim, yönetsel sistemi oluşturan alt sistemlerden biri olduğu gibi aynı zamanda tüm yönetsel sistemi biçimlendirir. Bu nedenle okul müdürü tüm yönetsel sistemin işleyişi için kurumunda etkin bir örgütsel iletişim ağı kurmalı ve örgütsel iletişimi engelleyen unsurları gidermeye çalışmalıdır.

3.5.2.İlköğretimde Yürütme Süreci

Okul yöneticisinin temel işlevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticinin oynadığı rol, sosyal bir sistem olan okulda, belirlenen müdürlük pozisyonu ile ilgili davranış biçimidir. Müdürün rolü, yürütülmesi gerekli çalışmalarla ilgili olarak nasıl yapılacağı hakkında karar verilmesini etkiler. Okul müdürü yönetim görevinin yanı sıra denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir yöneticidir. Yönetimde kontrol ve işlemlerin etkinliğini artırmak üzere birçok prensipler geliştirilmiştir. Genel bir ilke olarak okul müdürlüğü konumunda en üst kademe olan yönetim düzeyidir[194].

Okul yöneticisinin yürütme sürecindeki görevleri şunlardır[195]:

1. Okul sahalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliğini sağlar.
2. Sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapar.
3. Yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilir ve kullanır.

[193] İsmail Efil, a.g.e. ,s.75.

[194] Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, PegemA Yayıncılık, Ankara,2000,s.79.

[195] ''Okul Yöneticisinin Görevleri'', http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon.html,(10 Şubat 2011)

4. Öğretimin denetimini sağlar.

5. Öğretimle ilgili personelin hizmet-içi eğitimini sağlar.

6. Öğretim programı için malzeme, kaynak ve donanım sağlar.

7. Toplantı ve konferanslar düzenleyip yönetir.

8. Kişiler arası duyarlı durumlarla uğraşır.

9. Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirir.

10. Okulun çalışmalarını kamuya duyurur.

11. Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder.

12. Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik eder.

13. Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatır.

14. Üstlerince istenen raporları hazırlar.

15. Değerlendirmenin ve öğrenci performansının rapor edilmesini sağlar.

16. Okulun verdiği hizmetlerle toplumun gelişmesini sağlamaya çalışır.

17. Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlar.

18. Okul kompleksinin işletmesi ve bakımı için verimli bir plan geliştirir.

19. Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder.

20. Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardım eder.

21. Öğretmenlerin performanslarım geliştirir.

22. Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlar.

23. Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarır.

24. Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirir.

25. Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarır.

26. Sınıflarında öğretmenleri izler.

27. Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlar.

Bentley[196]; "iyi bir okul müdürü nasıl olmalıdır?" sorusuna şu şekilde cevap vermiştir:

1 - Okul lideri olarak okulunda liderlik sistemini kurabilmeli ve liderliği yönetimin her düzeyine yayabilmelidir. Liderliği okul ortamında sadece okul müdürü

[196] Trevor Bentley, **İnsanları Motive Etme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000,s.167.

için tanımlamamak gerekir. Öğretmende sınıfının lideridir.

2-Okulun ve öğrencisinin, öğretmeninin ve velilerin genel performansının ve kapasitesinin iyileştirilmesinde yönlendirici olmalıdır.

3-Okulun değerlerini ve yüksek beklentilerini yaratabilmeli ve bunları okul içine ve dışına yayabilmelidir.

4 - Okulda verimli ve etkin çalışan bir haberleşme sistemi kurup işletebilmelidir. Haberleşmenin sağlıklı olması gerçek dışı söylentileri engelleyerek okul ikliminde olabilecek huzursuzluğa engel olur.

5-Okul lideri vizyon sahibi olmalıdır. Geleceği kestirebilmeli ve gelecek hakkında gerçekleşebilir faaliyetlerde bulunmalıdır.

6-Okulun lideri, okulun değerleri ve beklentileri konusunda örnek olmalıdır. Lider, performans mükemmelliğine yönetimi vasıtasıyla erişmelidir.

7-Okul Lideri; öğrenci, öğretmen, veli tarafından erişebilir olmalı, onları kararlara katmalı, işlerin değerlendirmesinde görüş ve önerilerini almalıdır.

8-Okul lideri; diğer okullar, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kamu kuruluşları ve sivil-toplum kuruluşları ile iyi ilişkiler içinde olmalı ve gerektiğinde işbirlikleri veya ortaklıklar kurmalıdır.

9-Okul lideri, yönetici lider olarak otoritesini zorlayıcı güç ile değil, etkileyerek kullanmalı, personelini cesaretlendirmeli, örnek model olmalı, adım adım geliştirerek personeli desteklemelidir.

Liderlik ile yapılan açıklamalar incelendiğinde, yöneticilerin astların ihtiyaç ve becerilerini çok iyi bilmesini, güçlü örgüt yönlü olması, değişim ve kalite arayışında olması, ikna gücü yüksek ve kendi yeteneklerinden emin olmasını

gerektiren bir liderlik modelinin daha etkili olabileceği görülmektedir. Özellikle okul liderlerinin hem idari, hem de akademik örgüt yapısı ile ilgilendiklerinden, geçerli duruma ve şartlara göre davranmaları daha uygun olacaktır. Öğretmen, öğrenci ve velinin ihtiyaç, ilgi ve beklentileri farklı olacağı için yöneticilerin böyle bir davranış tarzını seçmeleri de dolayısıyla doğal olacaktır.

Okul lideri motive etmek için aşağıdaki özendiricileri kullanmalıdır:

1- Her şeyden önce bir bireyi motive etmedeki en önemli şey, onların kim olduklarını anlamaktır. Okul müdürünün temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki de bulunacaktır.

2- Çalışanlara emekleri karşılığında ücret artışı, primli ücret ödeme ve çalışanları karara katma gibi motivasyon araçları bulunmaktadır. Bunlar motivasyon için çok yaygın kullanılan araçlardır. Okul müdürü ücret konusunda yetkili olmadığı için çalışanları karara katarak motive edebilir.

3-Çalışanın kurum içinde huzurlu bir biçimde çalışması ve işine bağlanması büyük ölçüde ait olduğu grup içerisinde arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin yakın ve düzenli olmasına bağlı olmaktadır. Okul müdürü olumlu bir okul iklimi oluşturmaya çalışmalıdır. Çünkü açık iklimde çalışanlar arasındaki yakın ve informal ilişkiler, iş tatmininin artmasını sağlar. Ancak bunun tersi özelliklere sahip olan kapalı bir iklimde üyelerin iş tatmini düşük seviyelerdedir.

4-Çalışma ortamında gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek birey üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Okul müdürü çalışanları takdir etmek ve övmekten kaçınmamalıdır. Ancak takdir ve övgü başkalarının yanında ve hak edildiği zaman yapıldığında olumlu sonuçlar verir.

5- Zamanın büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörenin fiziksel ve ruhsal

ihtiyaçlarını giderecek bir ortamın örgütte oluşturulması gerekir. Okul Müdürü, aydınlatma, ısıtma, havalandırma, güvenliğin sağlanması gibi işgörenin rahat etmesini sağlayacak nitelikte okulu düzenlemelidir.

6-Çalışan, yöneticilerinin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanıyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Okul müdürü azarlayan, bağıran, sürekli emirler yağdıran bir iletişim değil, tutarlı güvenilir, samimi, işbirlikçi iletişim kurmalıdır.

7-İşyerinde, nitelikli ve içerikli sosyal uğraşların düzenlenmesi çalışanları motive etmektedir. Okul müdürü çalışanlarıyla sportif faaliyetler, geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler düzenlemelidir.

8-Örgütün başarısı için, çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyumu önemlidir. Bu çerçevede, en önemli rol okul müdürüne düşmektedir. Okul müdürü ortak amaç inancını aşılayan ve ona ulaşmada ortak çaba gösterme bilincini yerleştiren bir yönetici olmalıdır.

9-Yetki ve sorumluluk devri, çalışanın saygı ve tanınma ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir diğer motivasyon aracıdır. Okul müdürü çalışanlarına hangi konularda ve ne düzeyde sorumluluk yükleyeceğini bilmeli, yetki ve sorumluluk devredebilmelidir.

10-Yönetici ile çalışanlar arası iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için önemlidir. Okul müdürü ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını okul müdürüne açıkça ifade edebilirler. Böylelikle belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkar, bireyin motivasyonu artar.

Kısacası okul lideri; okulundaki çalışanların motivasyonu artırmaya yönelik özendirici araçları iyi bilmeli, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayabilmeli, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon özendirici araçlarını doğru zaman ve

yerde uygulayabilmelidir.

Dikkate alınması gereken diğer bir konu da okuldaki yeri, görevi ve konumu ne olursa olsun, kişi kendini ait hissettiği ve dikkate alındığını fark ettiği sürece, kurumla özdeşleştirmeye başlar ve kurum amaçlarının gerçekleşebilmesine katkıda bulunur.

Başarılı örgütlerin en dikkat çeken özelliği, iletişim yoğunluklarıdır. Başarılı örgütler, biçimsel olmayan (resmi olmayan) açık bir iletişim ağına sahiptirler.

Bu nedenle başarılı bir okul olmak isteyen tüm kurumlarda biçimsel olmayan açık bir iletişim ağının olması gereklidir. Okuldaki çalışanların kararlara katılımları, verilen kararların etkisinin artırıcı bir unsurdur. Çalışanların kararlara katılabilmeleri ise bazı faaliyetlerden haberdar olabilmeleri ile mümkündür. Böylelikle çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünerek işlerine daha fazla eğilirler. Bu da okulun faaliyetlerinin etkili bir biçimde yürütülmesi ve başarıya ulaşmasında etkili olur. Okul içi etkili iletişim sayesinde çalışanlar, yönetimde ya da kurumun yapısında yapılan değişiklikler hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu da değişimlere olan direnci azaltır.

Okullar, teknolojik alt yapılarını güçlendirerek, bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeylerini yükselterek, bilgi üretimi ve paylaşımını gerçekleştirerek, formel ya da informel gruplar arasındaki iletişimi güçlendirerek, iletişim sisteminin etkisini üst yönetimin tam desteğini sağlayarak yükseltebilirler. Ayrıca kurum içi öneri sistemi, katılmalı yönetim teknikleri gibi uygulamalar da, kurum içi iletişimi güçlendireceğinden kurumun dinamizmin kazanılmasında ve artışında önemli rol oynarlar.

Çatışma, personel yönetimi ve performans açısından önemli bir olgudur. Çatışmanın hiç olmaması kadar çok olması da örgütün verimliğini etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticisi kurumdaki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutmalıdır.

Okul yöneticisi kurumundaki örgüt içi iletişimi engelleyen ve kısıtlayan

unsurları bilmeli, bu unsurların iletişimi engellemesini önlemelidir. Çünkü bu engeller kurum içi iletişimi engellemekle kalmaz, tüm faaliyetlerini etkileyen olumsuz sonuçlara neden olabilir. Ayrıca güçlü bir okul iletişim sistemi, kurum içi çabaları kolaylaştırabileceği gibi, çalışanların yeni beceriler kazanması, güçlendirilmesi, örgütsel bağlılıklarının artırılması ve motivasyonlarının yükseltilmesini de sağlayacaktır.

3.5.3.İlköğretim Okullarında Yürütme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Günümüzde çağdaş birey; ekonomik, düşünsel, kültürel, toplumsal ve siyasal olarak bilinçli olup hak ve özgürlüklerine düşkündür. Bu nedenle okul yöneticisi davranış bilimleri konusunda bilgili, iş psikolojisi ve sosyal ilişkileri güçlü bir lider olmak durumundadır.

Tosun[197] ; günümüz insanının yönetilmesindeki bu zorluğun yürütme sürecinde önemli sorunlar getireceğini belirtmiştir. Bu sorunlar:

- İnsanı tanıma zorunluluğu,
- İnsanı anlama zorunluluğu,
- Yetke biçimleri ve yetkeyi kullanmadaki zorluk,
- Bireysel özgürlüklerle yetkenin bağdaştırma sorunu,
- Disiplin ve uyumlu insanlar yetiştirme zorunluluğu.

Tosun, yukarıdaki ifadesinde kısaca insan kaynakları yönetiminin günümüz işletmelerinde yürütme sürecinin en önemli sorunu olduğunu belirtmiştir.

İnsan kaynaklarını yönetmede okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken bu sorumlulukları şöyle sıralayabiliriz[198]:

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
2. Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak.
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak.

[197] Kemal Tosun, a.g.e., ss.259-267.
[198] Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, a.g.e. , s.60.

4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
5. Okulda kişiler guruplar arası ilişkileri kurmak.
6. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
7. Çevrenin desteğini kazanmak.
8. Okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve eş güdüm sağlamak.
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
10. Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Kalabalık sınıflar, disiplin sorunları, öğrencilerin alkol ve madde kullanmaları, şiddet, düşük maaşlar, ilgisiz ebeveynler, olumsuz yönetici tutumları ve benzeri pek çok sorunla karşı karşıya kalmaları, öğretmenlerin stres yaşamalarına ve tükenmişlik sendromu geliştirmelerine yol açmaktadır. Okullarda insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması ve okul yöneticilerinin bu konuda üzerlerine düşen, yukarda belirtilen sorumlulukları yerine getirmeleri halinde öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyecek birçok neden de ortadan kaldırılmış olur.

Öğretmenlerin motivasyonlarını arttıran faktörler hakkında yapılan araştırmalarda birçok faktörden söz edilmiştir. Öğretmenlerin gereksinimleri ve beklentileri farklı olmasına rağmen araştırma bulgularınca şu ortak niteliklerin okulda motivasyon ve iş doyumunda etkili olduğu ortaya konulmuştur:

- İyi çalışma koşulları,
- Yükselme ve gelişme olanağı,
- Başarının takdir edilmesi,
- Kişisel sorunların anlayışla karşılanması,
- İşin ilginç ve anlamlı olması.

Yazıcı[199], yönetim süreçleri açısından, etki süreci ile ilgili olarak; öğretmenlerin genelde yöneticilerince yönlendiremediklerini, yöneticilerin ise büyük bir bölümünün bu tür davranışları gösterdiklerine inandıklarını ifade etmiştir.

[199] H.Yazıcı ,''Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış'',**Kastamonu Eğitim Dergisi**, 2009,ss.40-41.

Erçetin[200],"İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları" konulu araştırması sonucunda ülkemizdeki okul yöneticilerinin vizyon geliştirmeleri ve gerçekleştirmeleri için, ilköğretim okullarının değişim sürecinden geçmesi gerektiğini önermiştir. Bu değişimler:

- Yönetsel yapısının daha da yerelleştirilmesi,
- Okul yöneticilerinin siyasi baskılara karşı becerilerinin geliştirilmesi,
- Halkla ilişkiler konusunda duyarlılıklarının artırılması,
- Eğitimde kalite bilincinin oluşturulması sağlanmalıdır.

Ancak Erçetin'in önerileri bu on yıllık süreçte kalite ve paydaş iletişiminin artması dışında değişmemiştir.

Yeni yüzyılda, karmaşıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık, dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek; çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı ve paylaşımcı; belirsizliklerin belirleyicisi olacak öncü örgütlenmeler ve liderlerin ön plana çıkacaktır. Bu nedenle vizyon sahibi olmak, vizyon geliştirmek; lider okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken en önemli özellikler arasında yer alacaktır. Bu nedenle bilgi toplumu olma sürecinde, okul yöneticileri sadece mevzuatı uygulayan değil, değişimi zihninde kurgulayıp, planlayan, yani okulun gelecekteki resmi olan vizyonunu, oluşturup geliştirerek uygulamaya geçiren kişiler olmalıdır.

Celep'in[201]; ''İlköğretimde Yönetici- Öğretmen İletişimi''konulu araştırmasında ilköğretimde çift yönlü iletişimin ne derece sağlandığı araştırılmış; bu iletişimin yöneticilik anlayışına bağlı olduğu ve ilköğretimde çift yönlü iletişimin yeterince gelişmediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Günümüz toplumlarında ve örgütlerinde tek yönlü iletişimin sakıncalarının

[200]Şule Erçetin,''İlköğretim Okullarının 21.yy. Örgütsel Vizyonları'',**Eğitim ve Bilim Dergisi**, No:25,2000,s.117.

[201] Cevat Celep,''İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi'',
http://egitimdergisi.hacettepe.edu.tr/19928CEVAT%20CELEP,(10 Eylül 2011).

farkına varan yöneticiler çok yönlü iletişime ağırlık verme gereğini duymaktadırlar. Çok yönlü ve açık iletişim sisteminin var olduğu ortamlarda; kişinin kendine ve örgüte güveni artar, motivasyonu yükselir, yorum ve sorun çözme yeteneği gelişir, yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar, çalışanların örgüte bağlılık düzeyi yükselir, kişilerin iş başarım düzeyi ve verimliliği artar. Ancak bazı okul yöneticilerinin çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurma konusunda yetersiz olduğu görülmektedir.

Tınmaz'ın[202] "Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği" başlıklı araştırmasında; Kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin insan ilişkileri beceri boyutuna rehberlik etme, iletişim, veli katılımı ve desteğinin sağlanması vs. konularında özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre "etkili" olamadıkları, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin insan ilişkileri beceri boyutunda genelde "etkili" oldukları görülmektedir. Resmi ve özel ilköğretimdeki bu farkın paralı olan özel okulların piyasadaki rekabetinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kantos ve arkadaşları[203] tarafından ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri üzerine yapılan araştırmada; öğretmenler, yöneticilerinin okulun amaçlarına ve makam güçlerini kullanmaya önem verdiklerini, yöneticilerin, kendilerine kılavuzluk ettiklerini ancak müdahaleci davrandıklarını, yöneticilerin öğretmenleri için fedakârlık yapmayacaklarını, kendilerine güvenmediklerini ama takım çalışmasına önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Marulcu'nun[204];''Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı''konulu araştırmasında; toplumun teknolojik gelişmelere ve bilgi iletişim teknolojilerine ayak uydurması açısından okul yöneticilerinin teknolojik liderliğinin okul teknoloji çıktılarını etkileyen en önemli unsur olduğu, yöneticilerin bu hususta liderlik

[202] Mehmet Tınmaz,''Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği'',(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,Sakarya,2000,s.22.

[203] Züleyha Ertan Kantos, Ebru Oğuz Çuhadaroğlu ve Murat Taşdan,''İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri'',**Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:17,No:2, 2009, ss.393-402.

[204] İhsan Marulcu,''Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı'', **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),** Isparta,2010,s.46.

özelliklerinin tam olarak oluşmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Yoncalık[205]; ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin etkin okul yönetiminde yönetim süreçleri bakımından bilişim sistemlerine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır; yöneticiler okul yönetiminde yönetim bilişim sistemleri kullanılmasına yönelik olumlu görüş sergilemişlerdir. Yöneticiler ilk olarak yönetim bilişim sistemlerini planlama sürecindeki işlerin yapılmasında kullanılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi politikalar üretilememiş, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi sağlanamamıştır. Eğitim sistemindeki 'meslekte asıl olan öğretmenliktir' ilkesi hala geçerliliğini korumaktadır ve eğitim yöneticiliği bir meslek alanı ve bir uzmanlık alanı olarak görülmemektedir. Bu durum ise okul yöneticiliğinin deneme yanılma yolu ile ya da usta-çırak ilişkisi içinde öğrenilmesine yol açmaktadır. Gün geçtikçe okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını göstermelerine gereksinim duyulmaktadır. Çünkü çağdaş okulların etkili yönetilmesi, lider okul yöneticilerini gerektirmektedir. Ancak okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını gösterdikleri söylenemez.

Kırılmaz'ın[206], İstanbul ilinde yaptığı araştırmada, hem yöneticilik eğitimi almış hem de yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin olumlu öğrenme iklimi geliştirme davranışlarını karşılaştırdığında, yöneticilik eğitimi almış müdürlerin öğrenme iklimini geliştirme boyutunda daha başarılı olduklarını bulgulamıştır.

---

[205] Melike Taşbilek Yoncalık,''Etkin Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri Bakımından Yöneticilerin Bilişim Sistemlerine Yönelik Görüşleri'',**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,Kırıkkale, 2005,s.35.

[206] Ayşe Yıldız Kırılmaz,''İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu'', http://www.ilkogretim-online.org.tr ,(21 Ağustos 2011)

2.2. KOORDİNASYON

Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleşme adı verilir[207]. Örgütteki faaliyetleri bir amaç doğrultusunda toplamak, uyumlu ve koordineli bir şekilde harekete geçirmek eşgüdüm işlevi ile gerçekleştirilmektedir.

Başka bir ifadeyle eşdügümleme, işbirliği gerekliliği ve örgütün çapraşıklık derecesi ile orantılı bir biçimde çapraşıklaşan bir iletişim sisteminin fonksiyonudur. Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin çabalarından haberdar etmeye yarar. Örgütü oluşturan farklı bölümler birbirinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kararsız ve kendine rakip bir duruma gelir[208].

Koordinasyon; planlama, örgütleme, yürütme, personelin yetiştirilmesi ve kontrol işlevlerinin ayrı ayrı eksiksiz yerine getirilmesidir. Koordinasyonun (uyumlaştırma) işletmelerdeki olumlu ve olumsuz görünümünü şu şekildedir[209]:

İyi bir şekilde uyumlaştırılmış bir işletmenin görünümü şu şekildedir: Her bölüm diğerlerinin ne yaptığından haberdardır ve onunla uyumlu bir biçimde faaliyet gösterir.

İyi uyumlaştırılmamış bir işletme ise şu şekilde olur: Her bölüm birbirini hesaba katmaz, sorumluluğunu bir kâğıt, bir emir veya sirküler arkasına saklamak ister, kişiler kendi çıkarlarını ön plana alırlar, girişim yetenekleri ve disiplinleri zayıftır.

Koordinasyon yöntemlerini aşağıdaki şekilde kısaca açıklamak mümkündür[210]:

[207] İlter Akat ve Gönül Budak ve Gülay Budak, a.g.e., s.240.

[208] Mümin Ertürk, a.g.e., s.110.
[209] Kemal Tosun, a.g.e., ss.270-274.
[210] İnan Özalp ve Diğerleri, a.g.e., ss.209-210.

- Yetki: Yöneticilerin sahip oldukları dikey yetkiyi kullanarak, işin nasıl ve ne zaman yapılacağı ve nasıl bitirileceği konusunda astları arasında işbirliği sağlanması şeklinde ortaya çıkan bir koordinasyon yöntemidir.

- Komiteler: İşletmelerde farklı birimlerde görevli kişilerin bir komitede bir araya gelerek bir takım işleri işletme amaçları doğrultusunda neticelendirmeleri şeklinde ortaya çıkan bir koordinasyon yöntemidir.

- Amaçlar, Politikalar, Kaideler: Amaçlar, politikalar ve kaideler işletmenin faaliyetinde düzen sağladıklarından aynı zamanda koordinasyon görevi görürler.

- İletişim: İletişimin anlaşılması ve doğru iletişim kanalları koordinasyonu kolaylaştırır. Farklı düzeylerde yer alan koordinasyon ayrıca geriye yansıma temin etmeye yardımcı olur.

- Ödül Sistemi: Ödül sistemi de bir koordinasyon görevi yapar.

- Gönüllü Koordinasyon: Gönüllü koordinasyona ortam hazırlamak gerekir. Aynı düzeydeki yöneticiler arasında oluşturulan koordinasyon işletme yönetiminin başarısını artırır.

Koordinasyonu iç ve dış koordinasyon olarak ikiye ayırmak mümkündür[211]:

İç Koordinasyon: İşletme üst düzey yöneticileri tarafından sağlanan konferanslar, toplantılarla gerçekleşen koordinasyon türüdür.

Dış Koordinasyon: İşletmenin; çevre unsurları ile kültürel, toplumsal, teknik ve hukuki açılardan uyumlaştırılmasıdır.

[211] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.258.

Koordinasyonun yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür[212] :

- Yeni fikirlerin yayılması gelişmeye ortam hazırlar.
- Problemler gerçek yönüyle anlaşılır.
- Karşılıklar ve gereksiz tekrarlar önlenir.
- Mevcut politika, plan ve prensipler gerçek yönüyle anlaşılır.
- İşlerin düzenli bir biçimde yapılması çalışma şevkini artırır.
- Planlar daha iyi uygulanır.

Örgüt büyüdükçe, yapısının da genişlemesi gerekmektedir, bu da koordinasyon faaliyetini ve ilişkilerini zorlaştırır, bazı tekniklerin geliştirilmesini gerektirir.

Kurumlarda, eşgüdümü sağlamaya yarayacak koşullar şöylece özetlenebilir[213]:

- Etkin bir haberleşme sistemi,
- Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü,
- Çalışanlarla uyumlu bir yönetici.

3.6.1.İyi Bir Koordinasyonun Özellikleri

Tosun[214], iyi bir koordinasyonun (uyumlaştırmanın) gerçekleştirilebilmesi için olması gerekenleri şöyle sıralamaktadır:

- İlgili ve sorumlu kişilerin ilişkilerinin sağlanması gereklidir.
- Yönetim sürecinin ilk evrelerinden itibaren uyum sağlanmalıdır.
- Görev ve işlerden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça bildirilmelidir.
- İletişim ve motivasyonun önemi unutulmamalıdır.
- Sonuçlar ve eleştiriler sürekli olarak değerlendirilmelidir.

[212] Mümin Ertürk, a.g.e., s.113.
[213] İbid., s.257.
[214] Kemal Tosun, a.g.e., ss.274-277.

- Yetki devrinin açıkça tanımının yapılmış olmalıdır.
- Amaç, ilke ve politikalar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Görüş alışverişini sağlayan toplantılar ve komiteler kullanılmalıdır.
- Gayri resmi ve informal ilişkileri güdülendirmek gereklidir.
- Herkesin benimseyeceği davranış biçimleri geliştirilmelidir.
- Planlar birbiriyle uyumlu olmalı, süre olarak ayarlanmalıdır.
- İyi bir haberleşme sistemi kurulmalıdır.

3.6.2. Koordinasyonu Sağlayan Unsurlar

Örgütte koordinasyonu sağlayan unsurlar; örgüt kültürü, örgüt iklimi ve haberleşme ile bilgi teknolojileridir.

3.6.2.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler bütünüdür[215].

Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performans üzerinde yadsınamayacak bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını organize edip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak birbirlerine oldukça yakın bir şekilde davranıp düşünmelerini sağlamaktadır. Nitekim bir işletmenin değişim gibi çatışmayı da beraberinde getiren durumlar karşısında vereceği tepki kültür gibi örgütsel değişkenlerce etkilenmekte olduğundan; örgüt kültürü, çalışanların rol ve davranışlarını netleştiren bir iskelet sağlayarak örgütsel hayatın her safhasına işlemektedir[216].

[215] Güven Murat ve Banu Açıkgöz,''Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniv. Örneği'', **Z.K.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5, 2007, s.7.

Örgüt kültürüne dair beş ortak varsayımdan bahsedilebilir [217] :

- Örgütsel seviyede kültür ve alt kültürler mevcuttur,
- Her örgüt kültürü, diğerlerine nazaran tektir ve eşsizdir,
- Örgüt kültürü, sosyal bir yapılanmadır,
- Örgüt kültürü, üyelerinin olay ve sembolleri benimsemelerini sağlar
- Örgüt kültürü, örgütsel davranışa kılavuzluk eden önemli bir araçtır.

3.6.2.2.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün, örgüt içinde yarattığı havadır. Örgüt iklimi, açık ya da katılımı teşvik edici, kapalı veya tehdit edici biçimlerde olabilir. Birincisi sağlıklı bir örgüt iklimi; ikincisi ise köreltici, sağlıksız bir örgüt iklimi anlamına gelir[218].

Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar[219].

İklim ve kültür arasındaki temel fark, iklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. Ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Diğer temel fark ise iklimin birim sembollerinin olmamasıdır. Yapı, teknoloji ve risk alma gibi değişkenler araştırmacılar tarafından iklimin tanımı altında toplanmıştır. Buna karşılık kültürün sembol ve öyküler gibi pek çok tekil sembolleri vardır[220].

Çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgütsel iklime,

[217]Serpil Durğun,"Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim",**Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3(2),2006, ss.115-117.
[218] Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006,s.31.
[219] Mürteza Hasanoğlu, a.g.e., ss.50-51.
[220]M.Çetin Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2004,s.12.

yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu iş performans düzeyine büyük etkide bulunmaktadır[221].

Okullar açık ve katılımı teşvik eden iklime sahip olmalıdır. Çünkü kurumda sağlıklı örgütsel iklim olmadığında; kişilerde verimlilik, devamlılık ve tatmin duygusu azalarak motivasyonları düşmektedir. Örgütsel iklim ise örgütsel kültürün örgütte yarattığı havadır. Bu nedenle örgütsel kültürün kurumda oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel kültürün yaratılması sürecinden okul lideri sorumlu olup, kurum içinde örgütsel eylemlerde ve davranışlarda süreklilik ve standart oluşturması gerekmektedir.

Tosun[222] ; yöneticinin iyi bir tinsel iklim yaratılması konusunda alabileceği önlemleri şöyle sıralar:

- Yönetici olmaya yetenekli kişileri ayırmak, onların yetişmeleri için uygun çevre hazırlamak, işletmenin amaç, ilke, politikalarını bu adaylara açıklamalıdır.

- Yöneticilerde eleştiriyi değil, eleştirilme korkusunu yok etmek, onları yanılma korkusundan uzak karar vermeye güdülemek gereklidir.

- Sosyal topluluklara katılma gibi işletme dışı faaliyetler desteklenmelidir.

- Yönetici işletmede iyi bir güdüleme ve ödül sistemi kurmalıdır.

3.6.2.3. Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojisi, bir grup insanın, verinin, teknolojinin ve örgütsel süreçlerin uyumlu bir şekilde çalışması sonucunda, karar ve kontrol mekanizmalarını destekleyen gerekli bilginin stoklanması, düzenlenmesi ve iletişim akışının sağlanması için

[221]Murat Gümüş, Bahattin Hamarat ve Haluk Erdem, "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları**, 2003,s.987.
[222] Kemal Tosun, a.g.e., ss.257-259.

kullanılan altyapıdır[223].

Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla bilginin örgüte sağladığı faydalar süreklilik gösterir. Çünkü bilgi paylaşıldıkça artar ve bu da daha yeni bilgilerin üretimine imkân tanır. Bilgi sahibi çalışanlar yeni durumların içindeki bilinen modelleri ya da çözümleri görebilir ve uygun tepkileri ya da cevapları verebilir. Bilginin stoklanmasıyla her seferinde yeniden bir cevap ve uygulama düşünülmesi ya da oluşturulması gerekliliği ortadan kalkar[224].

Bilgi teknolojilerinde, bilginin saklanması ve gerektiğinde erişilip kullanılabilmesi için teknoloji alt yapısı gerekli unsurdur.

Günümüzde enformasyonun artışıyla beraber birçok bilgiyle karşı karşıya kalan kurumlar; bu bilgilerin kuruma hız kazandırması için, öncelikle ihtiyaç duyulan doğru bilgiyi seçmek, ardından bu bilgiyi çalışanlarıyla paylaşarak açık bilgi haline getirmek ve bilgi havuzu oluşturmak zorundadır. Okullar bilginin aktarıldığı kurumlardır. Bu nedenle okullarda bilgi teknolojilerinin kurulması ve bunun için teknolojik alt yapılarının güçlendirilmesi gerekmektedir.

3.6.3.İlköğretimde Koordinasyon Süreci

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan müdürlerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu hedef doğrultusunda müdürler, hedefleri ve politikaları geliştirmek, amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek, ilerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak, kaynakları sağlamak ve yönetmek, kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak, okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi görevleri yerine getirmek durumundadırlar.

Okul yöneticileri okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken okul içi

[223] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.268.
[224] Davenport Thomas ve Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi,** Rota Yayınları, İstanbul, 2001,s.33.

birimleri eşgüdümlediği gibi okul dışı grupların değer ve davranışlarını da okul yararına uzlaştırabilmelidir. Ayrıca okul yöneticisi okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını eşgüdümleyebilmeli, ikisi arasında bir denge kurabilmelidir.

Okul yöneticisi koordinasyonu sağlamak için haberleşmeye önem vermelidir. Bu nedenle öğretmenleri genel olarak aşağıdaki konularda bilgilendirmesi gerekir[225] :

■ Kendilerinden neler beklendiği,

■ Okulun politikası ve yönetim felsefesi,

■ Okuldaki işlemler, kurallar ve yönetmelikler,

■ Görev, sorumluluklar ve konumlar,

■ Okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri,

■ Yöneticinin, öğretmenlerin performansıyla ilgili düşünceleri,

■ Öğretmenleri ve diğer personeli etkileyebilecek değişmeler.

Bir okulda, öğrenci hizmetleri, sağlık hizmetleri, okul aile örgütü, akademik birim gibi farklı düzeyler bulunur. Bu düzeyler arasındaki bağlantıların niteliği, okulun etkili yönetilmesinde önemli rol oynar. Bu bağlantıların dağınık ve kopuk olması durumunda üretkenlik ve verimlilik düşer.

Bu sebeple okul yöneticisi verimliliğin yükseltilmesi için işbölümü yapmalıdır. Her işgören için bir görev tanımı yapılmalı ve yapılacak işler açık bir şekilde belirlenmelidir. Bir okulda görev ve sorumluluklar yapısının sağlıklı bir biçimde kurulabilmesi için her kişiye yapacağı iş için gerekli yetki yazılı olarak

[225] İrfan Erdoğan, **Yeni Bir Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2004, ss.150-151.

verilmelidir. İşgören saptanan düzeyden daha yüksek verim elde edebilmesi için ödüllendirilmelidir. Buna karşılık saptanan düzeyden daha düşük verim elde etmeyi önlemek içinde çeşitli yaptırımlar olmalıdır. Okula alınan ücretli elemanların işe uygun olmasına ve işe alındıktan sonar da uyumlarının geliştirilmesine çalışılmalıdır.

İlköğretimde koordinasyonun sağlanması, amaçlara ulaşmada yürütme sürecinin etkinliğini artırır. Bu sebeple okullarda eşgüdümleşme sürecine önem verilmelidir. Okul kültürünü oluşturmada etkili olan okul lideri, okul ikliminin açık ve katılımlı olması için personeliyle ilişkileri artırıcı sosyal etkinlikler ortamı hazırlamalıdır. Öğretmenlerin özellikle okulda alınan kararlara katılmasına özen göstermelidir. Çünkü katılımın sağlanması ile alınan kararlar her şeyden önce daha etkili bir şekilde uygulanabilir ve benimsenir.

3.6.4. İlköğretimde Koordinasyon Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

İlköğretim okullarında eşgüdümlü çalışıldığını söylemek zordur. Okullarda koordinasyon okulun üst sisteminde yer alan birimlerle iletişimin hızına, kalitesine göre değişmektedir. Okul yöneticisi dışarıdan etkilenen koordinasyon uyumsuzluğunu okul içinde uyumlaştırma görevini yerine getirmeye çalışmakta ancak bu bazen mümkün olmamaktadır.

İlköğretimde eşgüdümleşme sorunun çıkış nedenleri şu şekilde açıklanabilir[226] :

1. Örgütsel karmaşıklıktan doğan sorunlar:

a) İnsan doğasından kaynaklanan, kişisel farklılıklar ve ihtiyaçlar ile yöneticilerin kendi başarılarını düşünmelerinden doğan sorunlar,

b) İşlevsel farklılaşma. Örgütün büyüklüğü, karmaşıklığı ve bazı işlevsel birimlerin faaliyetleri,

c) İşbölümü ve uzmanlaşma. İşbölümü sonucu ortaya çıkan komuta ve uzman yapısı sürekli birbirleriyle çatışma halindedir.

[226] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, ss.104-106.

2. Örgütsel değişim sorunları:

Örgütler dış çevredeki gelişmeleri sürekli gözden geçirerek değişiklik yapmak zorundadırlar. Bu da eşgüdüm yönünden yeni sorunlara neden olmaktadır.

3.Zayıf ve güçsüz önderlik:

Yöneticinin zayıf ve güçsüz oluşu sorunların artmasına yol açmaktadır. Eşgüdümleşme, yöneticinin kişisel eylemi ve tutumuyla başarılır. Bu yüzden eşgüdüm için sorumluluklarını bilmek ve yerine getirmek yöneticinin görevidir.

Yazıcı[227]; ''İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı tezinde aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır: Koordinasyon süreci ile ilgili olarak öğretmenler genelde yöneticilerin öğretmenleri planlı eylemlerden haberdar etmediklerini ifade ederken, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Kardeş [228],''YİBO Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Olası Çözümlerine İlişkin Görüşleri'' başlıklı tezinde aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır;

- YİBO'larda yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında yetkilere uygun bir görev dağılımı vardır.
- YİBO yöneticileri yetki ve sorumluluklarını diğer yönetici ve öğretmenlerle paylaşmaktadır.
- YİBO'larda yöneticiler öğretmenleri ve diğer personeli hizmet içi eğitim faaliyetler konusunda bilgilendirmektedir ancak katılım üst düzeyde değildir.
- YİBO yöneticileri öğretmenlerin işlerini tam olarak yapmasını sağlamak için gerekli desteği vermektedir.
- YİBO yöneticileri ödül sistemini ceza sisteminden daha çok kullanmaktadır.

[227] H.Yazıcı, a.g.e., s.198.
[228] Pelin Özdemir Kardeş, a.g.e.,s.152.

Değirmenci[229],''Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ''başlıklı tezinde; analiz bulgularının, hiyerarşik ilişkilerin varlığını, üyelerin kendilerini ifade etmek yaratıcılıklarını kullanmak yerine kendilerine verilen görevleri direkt olarak yerine getirmeyi tercih ettiklerini, risk almaktan kaçındıkları bir ortamı meydana getiren statik bir örgüt kültürünün ise sorunların tepe yönetiminin inisiyatifi ile çözümlendiği güç kullanma, üyelerin çatışmaktan kaçındıkları kaçınma ve sorunların iki tarafın da geri çekilmesi ile çözüldüğü yumuşatma stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyduğunu ifade eder.

Okul yöneticileri kendilerine verilen görevleri çoğu zaman kurallara uygun yapmakta oldukça etkili iken, risk almaktan kaçınarak yaratıcı çözümler üretmemekte, çoğu sorunlar çözümlenmeden yok sayılmaktadır. Bu durumda örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir.

3.7. DENETİM

Denetim kelimesi Latince 'audit' kelimesinden gelmekte olup duyma ve dinleme faaliyeti ile ilgilidir. Denetim kelimesinin sözlük anlamı bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, teftiş ve kontrol etmektir[230].

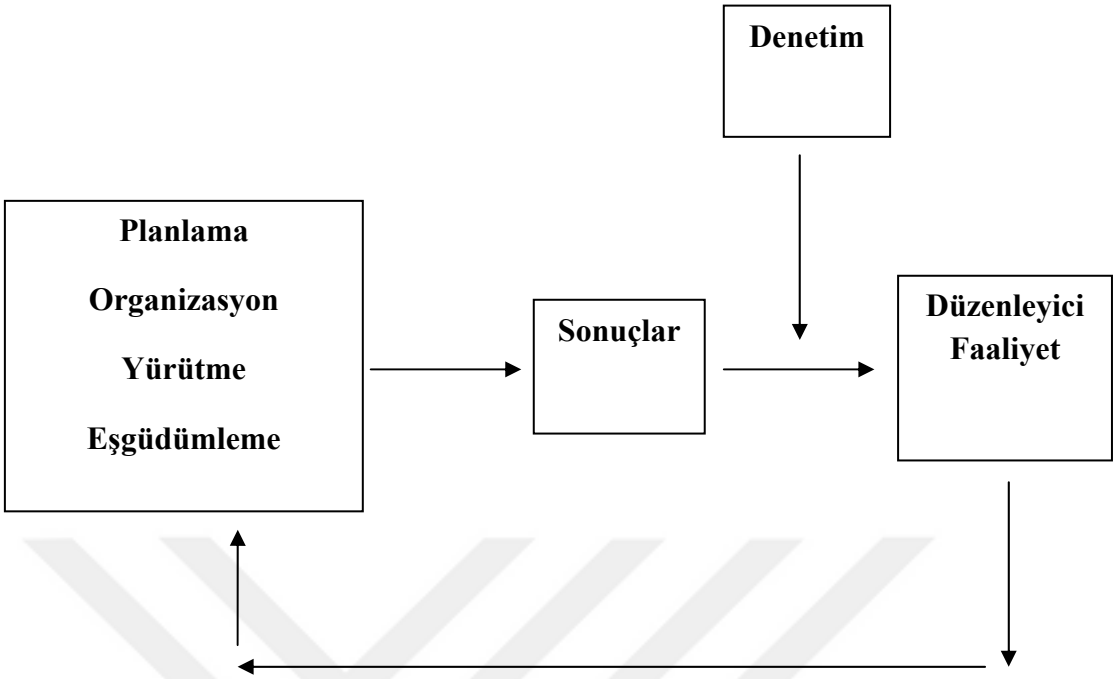
Planlama ile başlayan, organize etme ve yürütme ile süren yönetim işlevlerinden sonuncusu denetim işlevidir. Denetim işlevi genel olarak görülen işlerin amaçlara, konulan usul, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar[231].

---

[229]H.A.Değirmenci,''Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama'', **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2008,s.78.

[230] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.273.

[231] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, a.g.e., s.24.



Şekil 10. Denetim ve Diğer Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki
Kaynak: Türkel, A.U.(2000).Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.58

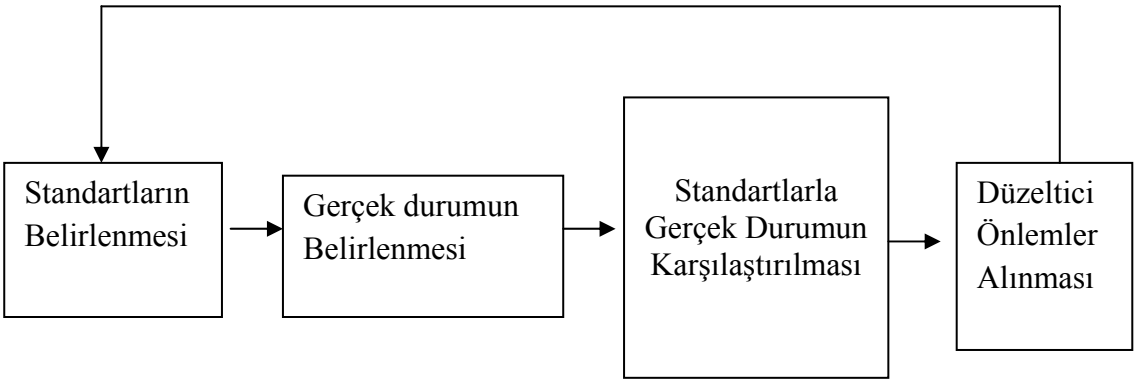
Denetim aslında bir karşılaştırma işidir. Karşılaştırma yapabilmek için ise, en az iki şeyin var olması gereklidir. Bunlardan birincisi, olması gereken, gerçekleşmesi istenen durumdur; ikincisi ise, gerçekten ulaşılmış olan durum, yani çalışma ve faaliyetlerin sonucudur. Bu ikisini karşılaştırmak yoluyla, istenilen sonuca ulaşılıp ulaşılmadığı veya hangi ölçüde ulaşılmış olunduğu saptanabilmektedir[232].

Denetim faaliyeti ile diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı ölçüldüğüne göre, denetim fonksiyonunun iyi bir şekilde yapılması gerekir, bu da bazı özellikleri gerektirir[233]:

[232]Güngör Önal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1995,s.199.

[233] Asuman Uluçınar Türkel, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, ss.60–61.

- Denetim amaçlara ve planlara dayandırılmalıdır.
- Denetim, ilgili faaliyetlerin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir.
- Denetim esnek olmalıdır.
- Denetim organizasyona uygun olmalıdır.
- Denetim ileri bakmalıdır.
- Denetim tarafsız olmalıdır.
- Denetim düzeltici tedbirler almalıdır.
- Denetim kapsayıcı olmalıdır.
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir.
- Denetim anlaşılabilir olmalıdır.



Şekil 11. Denetim Süreci

Kaynak: Özalp, İ. ve Diğerleri. (2006). Yönetim Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay, s.134.

Denetim süreci temel olarak dört evreden oluşmaktadır[234]:

- Standartların belirlenmesi,
- Fiili durumun saptanması ve yorumlanması,
- Standartlar ile gerçekleşmiş durumun karşılaştırılması,
- Standartlar nedenleriyle düzeltici önlemlerin belirlenmesi.

3.7.1.İyi Bir Denetimin Özellikleri

Tosun[235], iyi bir kontrol sisteminin gerçekleştirilebilmesi için olması gerekenleri şöyle sıralamaktadır:

- Kontrol sistemi, ilgili çalışmanın kapsam ve gereklerine uygun olmalıdır.
- Kontrol sistemi, planda sapmaları olanak bulduğu kadar çabuk, süre kaybetmeden bildirmelidir.
- Kontrol sistemi umulmayan olaylar karşısında esneklik göstermeli, önceden görünmeyen durumları dikkate almalıdır.
- Örgüt yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtmeli, personelin standartlardan sapmalarının saptanmasına ve böylelikle düzeltilebilmesine olanak sağlamalıdır.
- Kontrol sistemi onlardan yararlanan yöneticiler tarafından anlaşılabilir olmalıdır.

[234] Kemal Tosun, a.g.e., ss.280–281.
[235] İbid., ss.292-293.

- Kontrolü kimin, ne zaman ve nasıl yapılacağının saptanması ve bildirilmesi gereklidir.

3.7.2. Kurumsal Denetim

Kurumsal denetim, denetim standardı kurma, performansı kontrol, rapor etme ve düzenleyici önlem alma sürecini ifade eder. Üst yönetimin izleyemeyeceği kadar çok alan ile ilgili detaylı teknik bilgi elde edinmesine ve işleri takip etmesine imkân tanır [236].

Kurumsal denetim yönetim kontrolünün mantıksal bir sonucudur. Denetçiler, işletmenin maddi varlıklarından maddi olmayan varlıklarına, yönetim anlamında yapılan faaliyetlerden işletme akışının güvenilirliğini test etmeye kadar birçok önemli görev üstlenmektedir. Bu nedenle kurumsal denetim, işletmelerde gözden kaçmış boşlukların kapatılması için bir araçtır [237].

Kurumsal Denetimin unsurlarını şöyle sıralayabiliriz [238] :

- Önceden belirlenmiş standartlar,
- Tarafsızca kanıt toplama ve değerlendirme,
- Denetim süreci,
- İlgilileri bilgilendirme.

Kurumsal denetimin amacı; işletme faaliyetlerinin, yönetim politikalarına, planlarına, programlarına, yasalara, düzenleyici otoritelerin uyulmasını istedikleri konulara ve etik kurallara uygunluğunu ölçmektir. Bu bağlamda kurumsal denetim işletmenin kaynaklarının iktisadi, etkin ve verimli kullanılmasına imkân tanımalıdır[239].

---

[236] Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, a.g.e., s.275.

[237]Ahmet Erol, **Finansal Kurumların Denetim ve Vergilendirilmesinde Özellikli Durumlar**, Yaklaşım Yayınları, İstanbul,2000,s.23.

[238]Ahmet Başpınar,''Türkiye'de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış'',**Maliye Dergisi**, Sayı:148, 2005,ss.35-36.

[239] Naciye Sözbilir,''Türkiye'de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar'',**Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları**, No:26, 2000,s.99.

3.7.3.İlköğretimde Denetim Süreci

İlköğretimde denetim; eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işidir.

Eğitim denetimi uygulamalarında başlangıçtan bugüne dek, yönetim alanında olduğu gibi denetim alanında da bazı önemli değişimlerin olduğu gözlemlenmektedir. 1900'lü yıllar öncesi dönemde denetim, yönetimsel bir nitelik taşımaktadır. Son yıllarda eğitim denetiminde insan kaynaklarının geliştirilmesine önem verildiği görülmektedir. Çağdaş denetim ise yapıcı ve bulucu (tanılama, denetleme ve değerlendirme) denetimdir[240].

Yukarıda üç grupta toplanan denetim uygulamalarını; Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Demokratik İnsan ilişkileri Yaklaşımı ve Çağdaş Denetim Yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz[241].

İlköğretim çağdaş denetiminin ilk basamağı durum saptama, o andaki durumun olduğu gibi ortaya konulması, amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesi için veri toplanması eylemlerini içerir. İkinci basamağı olan değerlendirme, bir yargıya varma işlemidir. Değerlendirmenin temel amacı gelişmeyi sağlamaktır. Üçüncü öğesi düzeltme ve geliştirme etkinlikleridir. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eksikliklerin tamamlanması, yanlışların düzeltilmesi ve daha etkili sonuçların alınması bu öğe içinde ele alınır.

Türk eğitim sisteminde denetim hizmetleri, Bakanlık Denetçileri ve İlköğretim Denetçileri olmak üzere iki ayrı denetçi grubu yapmaktadır. Bakanlık denetçileri, Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu'nda ve doğrudan Bakana bağlıdır. Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu; bakanlık merkez teşkilatı içerisinde kurulmuştur. İlköğretim

---

[240] Hüseyin Başar, **Eğitim Denetçisi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s.18.

[241] Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi,** Hatiboğlu Yayınevi, Ankara,2000,ss.12-15.

denetçileri ise taşra teşkilatında, valilik ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapmaktadırlar. İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı**;** her ilde doğrudan İl Milli Eğitim Müdürüne bağlı olarak, rehberlik ve iç başında yetiştirme, denetim ve değerlendirme, inceleme, soruşturma hizmetlerini yürütürler. İlköğretimde eğitim etkinliklerinin uygulama ve değişme sürecinde amacına ulaşıp ulaşmadığının kontrol edilmesi, düzeltme ve geliştirme ile verimliliğin sağlanmasına yönelik çabalar ilköğretim müfettişleri tarafından yapılmaktadır.

Müfettişlerden denetim sürecinde aşağıdaki roller beklenir[242]:

Yöneticilik: Müfettiş profesyonel yönetici rolünde, yönetici, uzman, öğretmen ve diğer personelin çalışmalarını koordine ederek örgütün amaçlarına katmalıdır.

Liderlik: Müfettiş denetlediği kişilere örnek davranışlar sergilemeli onlara göstererek ve onlarla birlikte çalışarak etkili ilişkilerini geliştirmelidir. Her lider yöneticidir fakat her yönetici lider değildir.

Rehberlik: Müfettiş, bir rehber gibi davranış gösterebilmek için denetlediği personele mesleki yardımda bulunmalı, sorunlarının çözümünde kendilerine yardımcı olmalıdır.

Öğreticilik: Müfettiş, teftiş ettiği personelin öğretim eksikliğini bulup düzelterek, hizmeti içinde yetiştirilmesini sağlamalıdır.

Araştırma Uzmanlığı: Müfettiş, sistemin geliştirilmesi için bir araştırmacı gibi ilgili alanlara dönük bilgi toplamalı, sorun alanlarını belirlemeli ve sonuçlardan yararlanılmasını sağlamalıdır.

Sorgu Yargıçlığı: Müfettiş, teftiş ettiği kurumlarda görevli personelin suç

[242] Haydar Taymaz, **Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, ss.47-48.

sayılan eylemleri karşısında gerekli soruşturmayı yaparak, ilgili yerlere sunmakla görevlidir.

Teftiş: Müfettiş, önceden kararlaştırılan amaçların gerçekleşme derecesini ilgilere bildirmelidir.

Teftiş etkinlikleri, eğitim ortamlarını ve koşullarını geliştirme, işbaşında yetiştirme, mesleki yardım ve rehberlik amacını gütmektedir[243].

İlköğretim müfettişlerinin ilköğretim okullarında öncelikli görevlerinden biri okul amaçlarının, okul ve sınıf içindeki uygulamalara yansıtılma derecesini önceden belirlenmiş olan kriterlere göre ölçmek ve değerlendirmektir. Denetim faaliyetleri bu yönü ile sürecin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Ancak denetimin yöntemi, biçimi ve içeriği farklılaşabilir[244].

İç denetim ise okul müdürü tarafından yapılır. İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer işgörenlerle birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yapmaya, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir.

Okul denetiminde denetimin amaca ulaşması için temel ilkeler şunlardır[245] :

- Eğitim işgörenleri değerlidir. Onları küstürmemeli ve engellememelidir.
- Denetim bir takım çalışmasıdır.
- Denetimde örgütsel önderlik asıldır. Denetleyenler önder olmalıdır.
- Denetim işgörene kendini geliştirme ve kanıtlama olanağı sağlamalıdır.
- Denetim planlı ve sürekli süreçtir.

Denetlemenin ve sonunda değerlendirmenin başarıya ulaşması, amaçlı, planlı

[243] Müjgan Sağır Özdemir, **Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.24.
[244]Mehmet Şişman ve Selahattin Turan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, PegemA Yayın, Ankara, 2002, s.92.
[245] İbrahim Ethem Başaran, **Nitelikli Okul**, a.g.e., s.137.

ve ilkelere uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Denetleme ve değerlendirme sürecinde; denetleme amaçlarının saptanması, denetlemenin planlanması, gözlenecek hususların belirlenmesi, ölçütlerin saptanması, gözlem- kontrol formlarının hazırlanması, kontrol araçlarının hazırlanması, gözlem-kontrol yapılması, sonuçların kaydedilmesi, istatistik işlemlerin yapılması, sonuçların kıyaslanması, bulguların sunulması, sonuçların ortaya konulması işlemleri yapılır.

Eğitim kurumlarında gelişmenin sağlanması için öncelikli olarak sistemin aksayan yönleri hakkında dönüt alınması gerekmektedir. Bunun en uygun yolu ise öğretmen ve yöneticilere etkin rehberliğe dayalı denetim yapılmasıdır. Bu amaçla, amaçları en uygun düzeyde gerçekleştirecek yapı ve davranışı sağlayacak biçimde denetim ve değerlendirme mekanizmasının kurulması önemlidir. Bu nedenle MEB tarafından Performans Değerleme yapılması çalışmaları hız kazanmıştır[246].

3.7.4.İlköğretimde Denetleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Günümüzde eğitim sistemlerinin başarısının, etkililiği ve verimliliği ile ölçülmesi eğitim sisteminin etkililiği ve verimliliğinin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu değerlendirme ise yönetimin denetim aracılığıyla elde ettiği verilerle sağlanmaktadır.

Denetim, yönetimin vazgeçilmez parçasıdır ve her örgüt için zorunludur[247]. Örgütlerde denetimi gerekli kılan diğer bir unsur ise denetimin artık bir kontrol aracı olarak algılanması yerine geliştirmeye odaklanmış olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında denetim, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir işleve sahiptir [248]. İlköğretim okullarında "teftiş sistemi'' ise eğitim örgütü sistemini gerektiği şekilde denetleyecek ve geliştirecek bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle kendisinden beklenen işlevleri gereği gibi yerine getirememektedir.

---

[246] Fadime Karacan ve Esmahan Ağaoğlu,''Öğretim Etkinliklerine İlişkin Müfettiş ve Öğretmenlerin Görüşleri'', **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 2004, s.25.

[247] Mustafa Yalçınkaya,''İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme'',**Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:160, 2003,s.351.

[248] İnayet Aydın, **Öğretimde Denetim**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2005,s.3.

Denetim denilince, mutlaka birilerinin diğerlerini dıştan kontrol etmesi anlaşılmamalıdır. İnsanlar kendi kendilerini de denetleyebilirler. Okullarda gerek çalışanlar, gerekse öğrenciler açısından, özellikle içsel denetim mekanizmalarının güçlendirilmesine dönük uygulamalara yer verilmelidir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin görülmesi, bilinmesi ve takdir edilmesi için denetimi kendileri isteyebilir hale gelmelidir. Bunun için de okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesinden başlayarak okul süreçlerinde üst düzeyde bir katılıma yer verilmesi, karşılıklı bir güven ortamının oluşturulması önemlidir.

Taymaz'ın[249] "Denetimde Karşılaşılan Sorunlar ve Öneriler" adlı çalışmasında denetimde karşılaşılan sorunlarla ilgili araştırma bulguları ile Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü ve diğer kurumların denetçileri için düzenlenen seminerde uygulanan sorun saptama tekniği sonucu şu bulgulara varılmıştır:

1-Kurum denetiminin amacının ve protokoldeki yerinin belirlenmemiş olması,
2-Denetçiliğin meslek olarak algılanmayışı, ünvan kargaşasının bulunması,
3-Denetim ile ilgili mevzuatın eski ve yetersiz olması,
4- Denetmen seçme ve atama ölçütlerinin belirsizliği,
5- Denetimde politik baskıların olması,
6- Yönetimin ve denetlenen işgörenlerin denetime soğuk bakması,
7- Denetimin geçmişle sınırlı kalması, geleceğe yönelik olmaması,
8-Denetimde yöntem ve araçların geliştirilmemiş olması,
9-Deneticilerin sık yer değiştirmesi,
10-Kurumlarda denetici sayısının iş hacmine göre az olması,
11- Deneticilerin kendini geliştirme olanaklarının sınırlı olması,
12- Denetimle ilgili yazılı kaynakların sınırlı olması,
13- Denetimle ilgili bilimsel yöntem ve ölçütlerin saptanmamış olması,
14. Kurum denetimi raporlarının değerlendirilerek gereğinin yapılmaması.

Denetçilerden etkili denetim yapabilmeleri için, her biri ayrı bir yeterlilik alanı

[249] Haydar Taymaz, **Okul Denetimi**, a.g.e., s.123.

olan yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik araştırma uzmanlığı, sorgu yargıçlığı rollerini en iyi şekilde oynamaları beklenir.

Güçlüol [250]; okul müdürünü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve güç sembolü ve sahibi olarak görmektedir Fakat okul müdürü, var olan yetkilerinin formal ve informal sınırlılığı yüzünden belli bir düzeyin yöneticisi olmak yerine, daha çok bürokratik yazışmalar yapan bir memur durumuna düşmektedir.

Özmen ve Batmaz[251]; 2004 yılında yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını ve denetim koşullarının da pek uygun olmadığını sonucuna ulaşmışlardır. Bunun aksine demokratik düşünmeyi, yaşamayı ve okulunda yaşatmayı benimsemiş çağdaş okul müdürlerine eğitim sistemimizin ihtiyacı vardır.

3.8. PERFORMANS ve PERFORMANS DEĞERLEME

Performans, belirlenen koşullarla göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanır. Performans değerlemesi genel bir tanımla, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir veya bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarı ve başarısızlık durumlarının değerlendirilmesidir[252].

Performans değerlemenin temeli, kurum içinde görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, eksikliklerini, hatalarını bir bütün olarak gözden geçiren bir çalışmadır.

Her yönetici haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini

[250] Kemal Güçlüol, **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar,** Kadıoğlu Matbaası, Ankara,1985,s.7.
[251] Fatma Özmen ve Cengiz Batmaz ,''İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Cinsiyet ve Yaş Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri'', **İnönü Üniversitesi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 2004,s.25.
[252] Irfan Ertuğrul, **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**, Ekin Yayıncılık, İstanbul,2004,s.150

ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemeye çalışır. Performans değerleme, astları ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların diğer kişisel soruları hakkında bilgi almalarını sağlar. Performans değerlemenin hem işletme hem de işgören açısından önemini Atılgan şöyle belirtmiştir: İşletme açısından, işgörenlerle ilgili etkili ve objektif kararlar alabilmek, onların başarı ve başarısızlıklarını yakından izleyebilmek ve yeteneklerini geliştirici, düzeltici değiştirici önlemleri zamanında alabilmek için performanslarının değerlemesi gereklidir. İşgören açısından, işgören yapmış olduğu başarılı çalışmanın karşılığını görmek isteyecektir. Bu değerlendirmeler işgöreni işe yöneltme ve güdüleme aracı olarak kullanılır. Değerlendirme sonunda işgören eksiklerini öğrenme ve bunları giderme imkânına sahip olacaktır ki bu da işletme verimliliğini arttırır. Ekonomik ve psikolojik ödüllendirmelerle, işe özendirme ve iş görenin işletmeye olan güveninin artması sağlanır[253].

Başarılı bir performans değerleme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak kariyer planlarını netleştirecektir[254].

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır.

---

[253]Turan Atılgan, "Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler" , http://www.viva-systms.com/turkish/ konf_performans-htm, (18 Nisan 2011).
[254] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002,s.180.

Performans değerleme sonuçları aşağıdaki yararları ve gerekleri karşılamak için kullanılmaktadır[255]:

1. Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından karar yönetimine katkıda bulunur.
2. Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur.
3. Kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görerek düzenlemeler yapmasını sağlar.
4. Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
5. İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkıda bulunur.
6. Çalışanlarda iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşım sağlanmış olur.
7. Çalışanlar, üstlerinin görev beklentilerini öğrenirler.
8. İnsan kaynağının daha etkin kullanılmasını sağlayacak verilere ulaşılır.

Performans değerlendirme sisteminin olumsuz sonuçları da vardır[256] :

- Yanlış ve yanıltıcı bilgi yaratabilir.
- Değerlendiren ve değerlendirilenin özsaygısı zarar görebilir.
- Çalışanlar, kendilerine davranılma şeklinden dolayı işten ayrılabilir.
- Taraflar arasındaki ilişki, kalıcı bir şekilde zarar görebilir.
- Çalışanların motivasyonu birçok nedenden dolayı azalabilir.
- Eğitim ve destek çalışmalarına kaynak aktarılması gerekir.
- Âdil şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanlar haklarını arayabilir.

[255] Seçil Taştan,''Performans Değerlendirmesi'',www.insankaynaklari.com.Contentbody,(03 Mayıs 2011).

[256] Ahmet Ferda Çakmak,''Performans Değerleme Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Üzerine Etkisi'', **(Yayınlanmamış Doktora Tezi),** İstanbul, 2006,s.52.

3.8.1. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirmesine ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Bu yöntemler, genel olarak geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılır. Geleneksel yöntemler, McGregor'un yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını yaratan X kuramının geçerli olduğu yöntemlerdir. Çağdaş yöntemlerde ise işgören, Y kuramına göre değerlendirilmektedir. Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yönetimlerinin tümüyle farklı olmadıkları ve çağdaş yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden ve geleneksel yöntemlerden yararlandıklarını belirtmekte yarar vardır[257].

Başlıca Performans Değerleme Teknikleri şunlardır[258] :

1-Grafik Değerleme Yöntemi

2-Derecelendirme ve Puanlama Tekniği

3-Kritik Olay Yöntemi

4-Sıralama Yöntemi

5-Çiftleri karşılaştırma Yöntemi

6-Kontrol Listesi Yöntemi

7-Zorunlu Dağıtım Yöntemi

8-Zorunlu Seçim Yöntemi

9-Psikoteknik Test Yöntemi

10-Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

11-360 Derece Performans Değerleme

[257]Said Kıngır ve Erkan Taşkıran , "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkim İş Gören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, 2006,s.11.

[258]Kenan Yıldırım,''Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma'', **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,Malatya,2008,s.5.

3.8.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sisteminin tasarlanmasına başlamadan önce performans değerlendirme ne amaçla yapılmalıdır, sorularına cevap verilmesi gerekir[259] :

- Organizasyon bünyesinde kimler değerlendirilmelidir?
- Performans değerlendirme kriterleri ne olmalıdır?
- Performans değerlendirme sonuçları hangi alanlara etki etmelidir?
- Performans değerlendirme ne zaman uygulanmalıdır?
- Performans değerlendirme kimler tarafından yapılmalıdır?

Bu sorulara verilecek cevaplar çerçevesinde ortaya çıkacak sonuçlara göre belirlenecek bir performans değerleme sistemi etkin bir yapı oluşturacaktır.

Bir performans yönetim sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesi, performans yönetimi içinde en önemli koşullardandır. Bu nedenle performans yönetim sisteminin tasarımı aşamasında çalışanlar devreye sokulmalıdır.Çalışanların performans yönetim sistemlerinin tasarımı aşamasında katkıda bulunması, toplam kalite yönetiminin gündeme getirdiği müşteri odaklı bir yaklaşımdır.

3.8.3. İlköğretimde Performans Değerlendirme

İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Projesi (PDP), ilköğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirilmesini yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu proje sonunda MEB okullarda performans değerleme ile ilgili İlköğretim Kurumları Standartları (İKS) adlı bir model geliştirmiştir. Bu modelin okullarda performans değerlendirmeye ve denetim anlayışına yeni bir bakış açısı getirmesi beklenmektedir. Model; okulun, öğretmenin ve yöneticinin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Söz konusu modelde; yönetici, meslektaş, öğrenci, veli gibi paydaşların

[259] Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik,''A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği'',**Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:18,2007,s.12.

hepsi performans değerlendirme sistemine dahil edilmiştir. Model MLO okullarında pilot olarak uygulanmış,2006 yılında da kitaplaştırılmıştır[260].

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından yaptırılmış olan 'Okulda Performans Yönetimi' adlı çalışmada, performans değerlendirmenin temel felsefesi; öğretmenler için performans değerlendirme, okulların stratejik planlarının oluşturulması, öğretmenlerin mesleki gelişim planlarının oluşturulması, öğretmenlerin performans yönetimi, öğretmenleri değerlendirmede çoklu veri kaynaklarının kullanılması, yöneticiler için performans değerlendirmesi, okul yöneticilerinin temel yeterlikleri, okulda performans değerlendirme sürecinin planlanması, okulda performans yönetim modelinin geliştirilmesi ve performans değerlendirme alan uygulaması başlıkları altında incelenmiş ve araştırma sonuçları ortaya konmuştur[261].

Performans yönetim sisteminin bir parçası olan performans değerlendirmenin; öğretme ve öğrenme sürecinin bütünleştirici bir öğesi olduğu, değerlendirme sürecinin bir formalitenin tamamlanması ve değerlendirme formlarının doldurulup dosyalanmasından ibaret bir süreç olmadığı; değerlendirme çalışmalarına eğer bir sorun yoksa okul yönetiminin kayıtsız kaldığı; müfettişin yapacağı kısa süreli bir ziyaret ve bu süre içinde yapılan değerlendirmenin öğretmenin gelişimine yeterli katkıyı sağlayamayacağı; tek kaynaktan ve yöntemden elde edilecek bilgilerin öğretmenin performansını değerlendirmek için yeterli olamayacağı; bu nedenle çoklu veri kaynaklarının (yönetici, müfettiş, öğretmenin kendisi, zümre öğretmenleri, öğrenci ve veli) işe koşulması gerektiği; yöntem olarak da gözlem, görüşme ve değerlendirme formlarının gerekli olduğu, bunların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiği; değerlendirme sürecinde açıklığın esas olması, başarılı öğretmenle başarısız öğretmen arasındaki farkın ortaya çıkarılması gerektiği; dikkate alınmalı böylece kamuoyuna öğretmenlerin performansının uygun biçimde değerlendirildiğini ve okulda kalitenin geliştirilmesi için öğretmen yeterliklerine önem verildiğini gösteren kanıtlar sağlayıp,

[260] Mehmet Şişman ve İbrahim Taşdemir, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, a.g.e., s.138.

[261] MEB, **Okulda Performans Yönetimi, EARGED** yayınları, Ankara,2002,ss. iii-iv.

okulun gelişimine çevrenin alarak, öğretmenlik mesleğinin statüsünün gelişmesine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

İlköğretim okullarında performans değerlenme modeli İKS' de ölçme aracı olarak kullanılmak üzere performans değerleme tekniği olarak analitik dereceli puanlama anahtarı geliştirilmiştir. Bu teknikte başarıyı belirleyen değişkenler açısından iş görenin belirli noktalarına göre değerlenmesi söz konusudur. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli için 4 ayrı dereceli puanlama anahtarı geliştirilmiştir. Bu anket değerlemesi ile yönetici ve öğretmenlerin performans değerleme sonuçları ortaya çıkacaktır.

Performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan araştırmalar, okul ve öğretmen performansının değerlendirilmesi ile ilgili Türk eğitim sisteminin tutarlı ve başarılı bir yönteme ihtiyaç duyduğunu göstermiştir. Sonuca değil, kurumun ilerlemesine odaklanan, sürece önem veren bu çalışmaların okulun gelişimini temel alan bir yapısı olduğu görülmektedir[262].

Araştırmanın yapılacağı okulların bağlı bulunduğu Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, işletme yönetimi alanında çok uygun bir kullanım alanı bulunan ''Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi ''adlı performans ölçümü tekniğini kullanmaktadır.

''Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi''terimi ilk defa 1954'de Peter Drucker tarafından kullanılmış olup; bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.

Amaçlara göre yönetimin bir değerleme tekniği olarak kullanılmasında gereken anahtar özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir[263] :

---

[262]Filiz Meşeci,''İngiltere'de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi ve Türkiye İçin Öneriler'',**Değerler Eğitimi Dergisi**, 2007, ss.17-19

[263] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000,s.154.

- Ast ve üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varırlar ve bunları listelerler.
- Birey, üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerleme ölçütleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelerek belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerlendirme sürecinde üst, yargılayıcı rolden çok personelin amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç, kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Yukarıda belirtilen anahtar özellikler dikkate alınarak, Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 'Amaçlara Göre Değerleme Formu 'geliştirmiş olup, her yıl okullara bu forma dayanan karneler düzenlemektedir.

3.8.4.İlköğretimde Performans Değerlendirme Sorunları

Milli Eğitim örgüt sistemi içerisinde etkinlik gösteren ilköğretim örgütlerinin yönetsel süreçleri performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirildiğinde; performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerinde birbirinden bağımsız işleyen kimi öğelerin varlığından söz etmek olasıdır. Ancak bu öğeler bir sistem felsefesi içinde çalışmaktan uzaktır.

Eğitim kurumlarında performans değerlendirme sonuç değil, süreç odaklı olmalıdır. Okulun yetersiz görüldüğü noktalarının geliştirilmesi için okulun uygulamaya geçirebileceği gerçekçi faaliyet plânları yapılmalı, insan kaynakları ve malî kaynakların etkin kullanımı sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları okulun etkililiği ve gelişimi için bir veri olarak ele alınmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları veliyi "müşteri" öğrenciyi "pazar ürünü"

olarak gören bir piyasa anlayışı yerleştirmek için kullanılmamalıdır.

Okul performans değerlendirmeleri yapılırken okul yöneticisinin öğretmenini ve diğer personelini seçme şansının olmadığı merkezî atama sistemimiz göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuca dayalı performans değerlendirme, personelini seçemeyen yöneticilerin her öğrenciye eşit şekilde etkili eğitim verme önceliğini değiştirebilir ve bu durum en fazla öğrenciye zarar verir. Okul yöneticisi personelini seçme yetkisine sahip olmadığında, okulun akademik performansını arttırmak amacıyla öğrencilerin seçiminde eşitsizliğe gidebilir. Yüksek akademik başarıya ulaşma ihtimali diğerlerinden daha yüksek olan çocuklar okula daha büyük bir istekle alınarak, dezavantajlılar başarıya odaklanmış bir eğitim piyasasında sistemin dışında bırakılabilirler. Özel eğitime muhtaç öğrenciler, özel öğrenme güçlüğü olanlar ve özellikle de sosyo ekonomik statüsü düşük ailelerden gelenler eğitimin eşitlik ilkesine ters düşecek biçimde devletin sunduğu parasız ve zorunlu eğitimden faydalanmak konusunda dezavantajlı duruma düşebilirler.

Ülkemizde özellikle sınav sonuçlarına dayalı olarak yapılabilecek okul performans değerlendirmeleri, dershane olgusu zayıflamadığı sürece güvenilir olmayacaktır. Dershaneye gitme alışkanlığının yaygın olduğu ülkemizde merkezi sınavlarda elde edilen başarı ile okul performansı arasında bir bağlantı yapılması gerçekçi olmayabilir. Özellikle okulların performansları değerlendirilirken okulun ve öğrencinin kendi performansının yıllar içindeki gelişimini gösteren bilgiler göz önünde bulundurulmalıdır[264].

Boyacı[265], ilköğretimlerde görülen performans yönetimi sorunlarına şu

[264] Filiz Meşeci, a.g.e., ss.20-21.
[265] Adnan Boyacı,''İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi'', **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**,Eskişehir**,**2003,ss.111-113.

çözüm önerilerini getirmiştir:

- İlköğretim örgütlerinde örgütsel ve işgören düzeyinde etkin bir performans yönetim sürecinin yapılandırılabilmesi için, öncelikle performans hedefleri belirlenmelidir.

- İlköğretim örgütlerinde işgörenlerin performans hedefleri ve planlarının daha somut hale getirilebilmesi için merkez örgütü iş analizleri ve iş-görev tanımlarını temel alan ayrıntılı performans hedefleri oluşturmalı ve bu hedeflerin uygulanmasına ilişkin yasa ve yönetmelikler düzenlenmelidir.

- Yasa ve yönetmeliklerde yer alan performans hedefleri belirgin, zorlayıcı, ölçülebilir, gerçekçi ve zamanla sınırlı olma özelliklerini üzerinde taşımalıdır.

- Okul yöneticilerine, performans yönetiminin alt süreçlerine ve bu süreçlerde kullanılacak tekniklere ilişkin bir hizmet içi eğitim programı hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

- İlköğretim okul örgütleri, örgütsel performans planlarını, vizyon ve misyon cümlelerini, iç ve dış müşterilerin beklentilerini, yakın ve uzak çevrenin gereksinmelerini ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaç, politika ve stratejilerini temel alarak hazırlamalıdırlar.

- Örgütsel performans planlan yapılırken, her okulun örgüt kültürü, sahip olduğu fiziksel ve teknik olanaklar, işgören sayılan ve sosyal çevresi dikkate alınmalıdır.

4. BÖLÜM: İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA (İSTANBUL İLİ BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ)

4.1. ARAŞTIRMA MODELİ, VERİ VE DEĞİŞKENLER

4.1.1.Araştırma Modeli Ve Hipotezler

Bu araştırmanın amacı İlköğretim Okullarında yönetim ve organizasyon sorunları ve çözüm önerilerini incelemektir. İlköğretim okulları yapıları gereği belirli unsurları içlerinde barındırırlar. Okullar genellikle okul idarecileri, öğretmenler ve diğer okul personelinin uyum içinde çalışması ile kurumsal özelliklerini yerine getirmiş olurlar. Bu noktada okulların yönetim yapıları ve daha geniş anlamda organizasyonel yapılarının bilinmesi, işleyişlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmesi ve sorunların giderilmesinde önemli görülmektedir.

Bu araştırma ile okul müdürleri, müdürler ve müdür yardımcıları okullardaki yönetimsel faaliyetler, işlerin yürütülme biçimleri ve organizasyonel yapıları birebir okulu oluşturan unsurlar ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Okulların genel işleyişleri, mali ve finansal yapıları, yönetimsel süreçleri hakkında bilgi sahibi olmak bu kurumların işleyişlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri açısından önemli görülmektedir. Bu anlayış araştırmanın temel yapısını oluşturmaktadır.

Bu düşünce çerçevesinde araştırmanın amacına paralel olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

4.1.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Demografik Faktörler Arasında Geliştirilen Hipotezler

Araştırmanın ilk boyutunu okullarda yürütülen çalışmalar oluşturmaktadır. Bu çalışmalar İlköğretimde Temel Çalışmalar, İlköğretimde Reform Çalışmaları ve İlköğretimde Finans konularıyla başlıklandırılmıştır. Bu bağlamda ilköğretim okullarında yürütülen çalışmalar okulların işleyişinin düzenli olabilmesi için önemli görülmektedir. Okullarda yürütülen genel işlerin yanı sıra mali konular, yenilikçi çalışmalarda önemli unsurlar olarak görülmektedir. Bu bakış açısı özel ve resmi kurumlar olarak ele alındığında yeni bir boyut kazanmaktadır. Özel ve resmi okullar mali açıdan birbirilerinden ayrı yapılara sahiplerdir. Bu farklılık zamanla okulların genel işleri üzerinde de etkisini göstermektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_1: Okullarda yürütülen çalışmalar ile okul türleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Okullar belirli hiyerarşik yapıyla işleyen kurumlardır. Okul içinde en kıdemli konumda idareciler yer alır. Bunları sorumlu öğretmenler ve nihayetinde okulun genel işlerini yerine getiren personel takip eder. Bu yapı içerisinde okulun genel işleyişi üzerinde etkili olan bir denge söz konusudur. Okul müdürleri çoğunlukla okulun genel işlerinden sorumlu olan kişidir. Zaman zaman öğretmenler bu sorumluluktan kendilerine düşen payı yerine getiriler. Bu bağlamda okul içindeki görevsel dağılım ile okul çalışmaları arasında bir bağ olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_2: Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin görev türleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Eğitim düzeyi okullardaki genel işleyiş üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer önemli değişkendir. Eğitim düzeyi öğretmenlerin kendilerini ve bilgilerini güncellemeleri açısından da önemli görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça bir öğretmenin kendi alanındaki farkındalığının da yükselmesi beklenmektedir. Bu bağlamda eğitim düzeylerinin artmasına paralel olarak gerek özel gerekse devlet

kurumlarında çalışan öğretmenlerin okullarda yürütülen genel çalışmalar konusunda üzerlerine düşen görevleri daha iyi yerine getirmeleri okulun genel ve mali konuları hakkında işleyiş hakkında daha hassas olmaları beklenmektedir. Bu alandaki gelişimin sağlanması ve sorunların ortaya çıkarılmasında eğitim düzeyi önemli bir değişken olarak görülmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_3: Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Cinsiyet bireylerin yaşamlarında üstlendikleri sorumluluğu etkileyen önemli bir değişken olarak görülmektedir. Cinsiyete bağlı olarak bireylerin yaşamlarına bakış açıları ve karar mekanizmaları farklılık gösterebilmektedir. Okullarda ise cinsiyet genellikle ikinci planda kalan bir unsur olarak düşünülmektedir. Çünkü eğitimci olmak bu durumun üstünde algılanmaktadır. Bir öğretmenin cinsiyetinden çok verdiği eğitimin kalitesine bakılmaktadır. Bu noktada okullarda yürütülen çalışmalarda cinsiyetin etkisi olduğu düşünülmektedir. Özel ve resmi kurumlarda çalışan bireylerin cinsiyetleri ile okulların genel işleyişleri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu noktada erkek ve kadın öğretmenlerin özel ve resmi kurumlardaki temel okul çalışmaları mali ve idari konulardaki işleyiş ve sorunlara bakış açıları ele alınmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_4: Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin cinsiyeti arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bir bireyin meslekteki Çalışma süresi onun aynı zamanda bu mesleği profesyonel olarak ne kadardır sürdürdüğünün göstergesi kabul edilir. Meslekte gösterilen emek, geçen süreyle kalitesini artırır ve öğretmenin verdiği eğitime yansır. Okul içindeki işlerin yürütülmesi de meslekteki çalışma yılıyla ilişkili görülmektedir. Bir öğretmen yaptığı işin genel işleyişi hakkında ne kadar bilgi sahibi ise ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi ve çözülmesinde de o kadar yeterli görülmektedir. bu noktada aynı durum okul idarecileri içinde geçerlidir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_5: Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin meslekteki çalışma yılı

arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bir kişinin çalıştığı işteki verimliliğinin göstergelerinden birisi de o kurumdaki istikrarıdır. İstikrar yapılan işin devamlılığıyla alakalıdır. Bu devamlılık kurum içerisinde uzun süre çeşitli yaşantılar geçirmeyi, belirli sorunlar yaşamayı ve bu sorunlara çözümler ortaya koymayı içine alan geniş bir kavramdır. Bu bağlamda bir öğretmenin çalıştığı okuldaki çalışma süresi onun okulun yapısını daha iyi tanıması ve ortaya çıkabilecek işleyiş sorunlarıyla ilgili daha net çözümler ortaya koyabilmesini sağlar. Bu sayede öğretmen hem okulu hem de okulun içinde yer aldığı sosyal çevreyi daha iyi tanıma fırsatı bulur. Bu da onun okulun genel işleri üzerinde fikir sahibi yapar. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_6: Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin çalıştığı kurum içerisindeki meslekteki çalışma yılı arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Komisyonlar okul içindeki sorunların tartışıldığı ve bazı organizasyonel çalışmaların yürütüldüğü yapılardır. Komisyonlar içerisinde öğretmen ve idarecileri barındırdığından okulun genel işlerinin yürütülmesi ve sorunların ortaya çıkarılıp çözümlerin üretilmesi açısından önemli yapılar olarak göze çarpmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_7: Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin bir komisyonda çalışma durumu arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Eğitim düzeyi organizasyonların faaliyetlerini daha verimli sürdürmeleri açısından önemli görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerine paralel olarak kurum içerisindeki sorunların belirlenip çözümlenmesi de hızlanmakta ya da yavaşlayabilmektedir. Bu noktada çalışanların aldıkları eğitimin önemi ortaya çıkmaktadır. Okullarda yer alan personelin eğitim alarak kendi becerilerini geliştirmeleri, sorunların belirlenip çözüme ulaştırılması açısından önemli görülmektedir. Özellikle yönetim konusunda eğitim almanın okulun genel işleyişini hızlandıracağı ve sorunların daha kolay aşılmasına neden olacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_8: Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin yönetim konusunda eğitim alma durumu arasında anlamlı farklılıklar vardır.

İlköğretim okullarının genel işleyişi üzerinde etkili olduğu düşünülen yapılardan birisi de okullardaki yönetim süreçleridir. Bu süreçler araştırma kapsamında genel olarak İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları, İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları ve İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları olarak üç farklı boyut altında toplanmaktadır. Okul içinde okulun genel işleyişiyle ilgili bir konuda yerinde tespit yapmak, karar almak ve uygulamak okul yönetiminin temel görevi olarak kabul edilmektedir.

Bu bağlamda araştırma yönetim süreçleri özel ve resmi kurumlar üzerinden yürütülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim kurumları yönetimsel anlamda belirli yönetmelik ve kanunlar esas alınarak yönetilmektedir. Okulun genel işleyişi bu çerçevede sağlanmaktadır. Özel ilköğretim okulları da yapısal olarak bakanlığın talimatlarına uygun olarak hareket etmektedir. Ancak mali anlamda devlet okullarına kıyasla bazı farklılıkları da taşımaktadırlar. Ancak tabii olarak her iki okul türünde de bu yönetimsel süreci etkileyen bazı değişkenler bulunmaktadır.

Bu değişkenlerden ilki okul personelinin görev türüdür. Yönetim süreci içerisinde okul idaresi ve öğretmen kadrosu arasında belirli bir hiyerarşi söz konusundur. Bu süreç içerisinde yöneticilerden okulun genel işleyişinin sağlanması ve sorunların yasal yollardan çözümlenmesi beklenir. Bu noktada öğretmenlerin sorunların ortaya çıkarılmasında ara görev üstlendikleri ancak sorunların kaynağında yer aldıkları düşünülebilir. Okul içinde her sorunun yalnızca idare tarafından tespiti mümkün değildir. Zaman zaman okul idaresine öğretmenlerin yardımcı olması beklenir. Buradan hareketle aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_9: Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin görev türü arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{10}: Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin görev türü arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Eğitim düzeyi okullardaki yönetimsel süreçlerin iyileştirilmesi açısından da önemli görülen bir unsurdur. Bir okul idarecisinin yönetim alanında alacağı lisans üstü eğitim onun bu konuya olan bakış açısını değiştirecektir. Konu üzerinde uzmanlaşması ona daha çok boyutlu bir yaklaşım olanağı verecektir. Bu durumda sorunların tespiti ve çözümü de kolaylaşacaktır. Bu durum özel ve resmi ilköğretim okulları açısından ele alındığında ise ortaya ilginç bir durumu çıkarmaktadır. Özel okulların bir rekabet ortamı içerisinde bulunması çalışanlarını eğitim seviyelerini artırmaya itmektedir. Çünkü eğitim seviyesi verilen eğitim kalitesini etkilediği kadar okulu yönetim açısından da güçlü kılmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{11}: Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{12}: Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Cinsiyet sorunların görülmesi ve çözüme kavuşturulması açısından değerlendirildiğinde kişisel kalan bir kavramdır. Okul yönetimi ele alındığında genellikle idarecilik mesleğinin erkek müdürler tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Bu noktada erkeklerin kadınlara göre daha girişimci olmaları ve bedensel ve psikolojik anlamda daha dayanıklı olmaları bu durumun sebep olarak gösterilebilir. Bununla beraber günümüzde kadın müdirelerinde sayısının arttığı görülmektedir. Bu noktada yönetim kadınlarında başarılı olabileceği bir alan olarak görülmektedir. Özellikle bir kadının erkeklerin göremediği detayları görmesi neticesinde başarılı olması da dikkate değer bulunmaktadır. Özel ve resmi kurumlar için bu durumun farklılık gösterip göstermediği de bu araştırmanın inceleme noktaları arasındadır. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{13}: Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{14}: Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar vardır

Meslekte elde edilen tecrübe yönetimsel süreçlerde kendini en çok hissettiren unsurlar arasında görülmektedir. Meslekte artan tecrübeye paralel olarak bireylerin okul içinde yönetimsel süreçle ilişkisinin de artması beklenir. Özellikle okul yöneticileri ele alındığında artan tecrübeye paralel olarak yönetimsel anlamda bazı kararların alınması, uygulanması, etkiliğinin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin yapılmasında önemli bir etki söz konusudur. Bu durumun hem özel okullarda hem de resmi okullarda okulun yönetimsel faaliyetleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{15}: Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{16}: Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar vardır

Bir kurumda geçirilen yılların çokluğu o kurumun daha iyi tanınması ve sorunlarının neler olduğunun daha iyi bilinmesi anlamına gelir. Hem özel hem de resmi kurumlarda gerek öğretmenler ve gerekse okul idarecileri için, bir kurumda yılların harcanması bazı sorunların tespit edilip aşılmasında avantaj olarak ele alınmaktadır. Bu noktada okulun ve içinde bulunduğu sosyal yapının daha iyi tanınmasının yönetimsel anlamda bazı avantajları olduğu düşüncesini doğurmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{17}: Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin kurum içindeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{18}: Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin kurum içindeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar vardır

Okul içinde yönetimsel faaliyetlerin en çok yürütüldüğü yapılardan birisi de komisyonlardır. Komisyonlar okul yöneticilerin yanında öğretmen gibi başka unsurları da barındırdıklarından kısa sürede bir çok unsurun durumdan haberdar olması ve çözüme dahil olması anlamına gelmektedir. Bu noktada komisyonlar bir okulun durum tespiti yapması karar almasının yanında denetleme amacıyla da kurulabilmektedir. Bu

sayede okul içindeki yönetimsel süreçler içinde etkisi yadsınamaz bir olgusudur. Bu durumun özel ve resmi kurumlardaki etkisi ise araştırmanın incelenmesi gereken alt amaçları arasındadır. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{19}: Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin komisyona üye olma durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{20}: Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin komisyona üye olma durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır

Özel ve resmi kurumlarda yönetimsel faaliyetlerin sorunlarının belirlenmesi, kararların alınması, uygulama ve denetimin sağlanması konusunda yönetimsel anlamda eğitim alınması işleyişin hızlanması ve başarıya ulaşma açısından kaçınılmaz görünmektedir. Her alanda olduğu gibi okul için eğitimli personel başarının temel anahtarı konumundadır. Yöneticinin bu konuda eğitimli olması öğretmenler açısından değerli görülmekte, idareye olan güveni artırmaktadır. Bu anlamda eğitimli yöneticinin de öğretmenlerin dilinden daha iyi anlaması beklenir. Bu bağlamda sorunların çözülmesi, eğitimli, bir idarecinin geniş perspektifiyle daha kolay görülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{21}: Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile yönetim konusunda eğitim alma durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{22}: Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile yönetim konusunda eğitim alma durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır

İlköğretim Okullarında yönetim ve organizasyon sorunları ve çözüm önerilerini araştırma amacıyla oluşturulan bu araştırmanın en temel yapı taşlarından birini ise okul idarecileri oluşturmaktadır. Genel olarak okulun bir kurum olarak sağlıklı bir biçimde işleyişini sürdürebilmesi okul müdürlerinin çabalarıyla mümkün olmaktadır. Okullarda görev yapan yöneticilerin genel davranışları, sorunlara bakış açıları, personelleriyle iletişimleri, önerilere ve yapıcı eleştirilere açık olmaları okullardaki sorunların tespit edilmesi ve üstesinden gelinebilmesi açısından çok önemli görülmektedir. Bu noktada hem özel hem de resmi kurumlar idarecilerinin üzerilerine önemli sorumluluklar

düştüğü düşünülmektedir.

Bu kapsamda okul idarecilerinin çalıştıkları okul türleri ile ne gibi yöneticilik vasıfları gösterdikleri arasındaki ilişki önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Resmi kurumlardaki resmi hiyerarşinin kurum içinde personel yönetici ilişkisini belirli bir seviyede tuttuğu bilinmektedir. Ancak aynı durum özel sektör de çalışan öğretmen ve müdürler içinde geçerli midir? Bir müdürün çalışanlarına karşı davranışları, kabul düzeyi ve işbirliği yapması kurum içindeki sorunların belirlenmesinde ve aşılmasında can alıcı rol oynamaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{23}: Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin çalıştıkları okul türü arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Eğitim düzeyi okul yönetimi için sorunların tespit edilmesi ve çözülmesinde en önemli unsurlardan birisidir. Okul yönetiminde yer alan kişilerin yönetim konusunda eğitim almış olması okulun işleyişindeki kaliteyi artırması açsından önemli görülmektedir. Bu durum son yıllarda lisansüstü eğitim yapan idarecilerin sayısındaki artıştan da anlaşılmaktadır. Bu konuda eğitim alan bireylerden personeliyle daha iyi ilişkiler kurması, sorunların tespitinde ve çözümün oluşturulmasında işbirliğine önem vermesi beklenmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{24}: Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Cinsiyet öğretmenlik mesleğinde olduğu kadar okul idareciliğinde de etkili olduğu düşünülen değişkenlerden birisidir. Genellikle okul idarecilerinin erkek olduğu kanısı toplumda hâkimdir. Ancak son yıllarda kadınlarında bu meslekte oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Özel ve resmi kurumlar için okul yönetiminde kadınların yer alması en az erkekler kadar başarılı olmaları için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Kadınların iletişimde ve organizasyonlarda gösterdikleri hassasiyet ve başarı okul yönetiminde ve personel ilişkilerinde de başarılı olabilecekleri düşüncesini akla getirmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{25}: Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin cinsiyetleri arasında

anlamlı farklılıklar vardır.

Meslekte tecrübe araştırmanın diğer boyutlarında olduğu gibi okul yönetiminin özellikleri açısından da önemli görülmektedir. Bir idareci için artan tecrübe daha kaliteli bir yönetim anlayışı demektir. Personeliyle daha gelişmiş ilişkiler demektir. Artan tecrübenin yönetim anlayışını geliştireceği ve işbirliğine dayalı sağlam bir yönetim şekli oluşturacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{26}: Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin meslekteki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bir idareci kurum içinde ne kadar çok vakit geçirirse, o kurumun dinamikleri üzerinde o kadar hâkimiyet kurar. İlişkileri o kadar gelişir. Personelini ve okulunu daha iyi tanır. Okulun bulunduğu sosyal çevreyi daha iyi analiz eder. Bu anlamda özel ve resmi kurum yöneticilerin meslekte istikrarının onların yöneticilik kalitelerine de yansıdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{27}: Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin görev yaptıkları kurum içindeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Komisyonlara okullarda okul müdürleri başkanlık ederler. Okul müdürü bu komisyonlarda alınan kararlardan doğrudan haberdardır ve sorumludur. Bu bağlamda komisyonlarda tartışılan konular, ele alınan sorunlar ve üretilen çözüm yolları müdür ve personeli arasındaki iletişimi güçlendirdiği düşünülmektedir. Bu komisyonlarda yürütülen çalışmalar esnasında idareci- öğretmen ilişkisinin okul içinde hangi düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda özel ve resmi kurumlar için bu ilişkinin sonuca ne derece etki ettiği de bu araştırma için değerli görülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez geliştirilmiştir.

H_{28}: Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin komisyona başkanlık etme durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Eğitim düzeyinin okul yönetimi için önemine yukarıda değinilmiştir. Yönetim konusunda alınan eğitimin kurum içindeki işleyişi hızlandıracağı ve kalitesini artıracağı temel düşünce olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki iki hipotez

geliştirilmiştir.

H_{29}: Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin yönetime ilişkin eğitim alma durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bu araştırmanın son boyutu okul yönetimine katılım ile ilgilidir. Okul personelinin yönetime katılmasının sorunların belirlenmesinde ve çözümünde önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda dört maddeye cevap aranmaktadır. Bu maddelere ilişkin hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir.

H_{30}: Okullardaki okul yönetime katılım boyutu kapsamında Okul Gelişimi Yönetim Ekibi okuldaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırmaktadır.

H_{31}: Okullardaki okul yönetime katılım boyutu kapsamında Stratejik Planlama Ekibi okuldaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırmaktadır.

H_{32}: Okullardaki okul yönetime katılım boyutu kapsamında Sosyal Etkinlikler Kurulu okuldaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırmaktadır.

H_{33}: Okullardaki okul yönetime katılım boyutu kapsamında Proje Ekipleri okuldaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırmaktadır.

4.2.VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

4.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler, Bakırköy İlçe Müdürlüğüne bağlı tüm Resmi ve Özel ilköğretim okullarına Bakırköy İlçe Müdürü ve değerli ekibinin katkısıyla; Resmi İlçe Elektronik iletişim ağı ile 445 adet anket, resmi ve özel okullara (26 resmi, 14 özel ilköğretim okulu) dağıtılmıştır. Bu okullardan 365 anket geri dönmüştür. Geri dönmeyen 80 anketin hangi okullardan olduğu, ankette okul isimleri istenmediğinden tespit edilememiştir. Geri dönen 365 anketten 44 tanesi geçersiz ve güvenilmez bulunmuş, güvenilir ve geçerli bulunan 317 anket veri analizine dâhil edilmiştir. Uygulama ölçeği kişi tarafından ortalama 10 dakikada doldurulmakta olup, veri girişi 15 gün sürmüştür.

Araştırma için toplanan verilerin analizinde SPSS 13,0 (Statistical Package For Social Sciences) programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik teknikleri ile değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelik değerler bulunmuştur. Araştırmada verilerin analizleri Mann Whitney U ve Kruscal Walis nanparametrik istatistiksel yöntemleri, bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi ANOVA kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.3.BULGULAR

Bu bölümde araştırmayla ilgili bulgulara yer verilmektedir.

4.3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 7: Araştırma Grubuna Ait İstatistiksel Bulgular

Değişken		**N**	**%**
Kurum	Resmi kurum	214	67,5
	Özel kurum	103	32,5
	Toplam	317	100,0
Görev	Müdür	23	7,3
	Müdür yard.	45	14,2
	Öğretmen	249	78,5
	Toplam	317	100,0
Eğitim durumu	Yüksek okul mezunu	84	26,5
	Üniversite mezunu	201	63,4
	Lisansüstü eğitim mezunu	32	10,1
	Toplam	317	100,0
Cinsiyet	Kadın	118	37,2
	Erkek	199	62,8
	Toplam	317	100,0
Genel Hizmet Süresi	1-5 yıl	42	13,2
	6-10 yıl	49	15,5
	11-15 yıl	41	12,9
	16-20 yıl	50	15,8
	21 ve üstü yıl	135	42,6

	Toplam	317	100,0
Kurum içi hizmet süresi	1-5 yıl	155	48,9
	6-10 yıl	60	18,9
	11-15 yıl	70	22,1
	16-20 yıl	19	6,0
	21 ve üstü yıl	13	4,1
	Toplam	317	100,0
Komisyona üye olma	Evet	185	58,4
	Hayır	132	41,6
	Toplam	317	100,0
Yönetim eğitimi alma	Evet	65	20,5
	Hayır	252	79,5
	Toplam	317	100,0

Araştırma grubuna ilişkin diğer tanımlayıcı bilgiler Tablo 7' de özetlenmektedir. Araştırmaya toplam 317 birey katılmıştır. Katılımcıların kurum değişkenine göre dağılımı 214 resmi kurum personeli (%67,5) ve 103 özel kurum personeli (%32,5) şeklindedir. Araştırmaya katılanların görev durumu değişkeni dikkate alındığında 23 kişi müdür (%7,3), 45 müdür yardımcısı (%14,2) ve 249 kişi öğretmen (%78,2) olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi değişkenine bakıldığında 84 kişi yüksek okul mezunu (%26, 5), 201 kişi üniversite mezunu (%63, 4) ve 32 kişi lisansüstü eğitim mezunu (%10,1) olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından katılımcılar incelendiğinde dağılımın dengeli olduğu 118 kadın (%37,2), 199 erkek (%62,8) olduğu ifade edilebilir. Bu verilenin yanında katılımcılara ilişkin diğer veriler de yine Tablo 7'de özetlenmektedir.

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	**Cronbach's Alfa Değeri**	**Örneklem Sayısı**
1. Faktör 1	,976	317
2. Faktör 2	,991	317
3. Faktör 3	,970	317
4. Faktör 4	,905	317

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmada kullanılan Faktör 1'in güvenirlik seviyesi yani *Cronbach's Alfa Degeri, 976;* Faktör 2'nin güvenirlik seviyesi yani *Cronbach's Alfa Degeri*, 991*;* Faktör 3'ün güvenirlik seviyesi yani *Cronbach's Alfa Degeri, 970 ve* Faktör 4'ün güvenirlik seviyesi yani *Cronbach's Alfa Degeri, 905olarak* belirlenmiştir. Dolayısı ile araştırmanın genel güvenilirlik düzeyleri yeterlidir.

Tablo 9: Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (1. Faktör)

	N	X	SS
a23. Öğrenci sorunlarıyla ilgilenme	317	4,43	,818
a10. Öğrenci gelişiminin desteklenmesi	317	4,38	,904
a14. Eğitim-öğretimde kaliteyi artırmak	317	4,30	,895
a13. Eğitimde kullanılan teknolojilerin elde edilmesi	317	4,29	,924
a24. Spor, kültür, gençli etkinliklerinin yönlendirilmesi	317	4,28	,897
a11. Öğretmen gelişiminin desteklenmesi	317	4,26	,989
a25. Çalışanlarla diyalog kurulması	317	4,26	,943
a12. Eğitimin sürekli kılınması	317	4,25	,967
a2. Öğrencilerin memnuniyetinin artırılması	317	4,23	,943
a19. Yeni enformasyon ve bilişim teknolojilerinin kullanmak	317	4,23	,900
a18. Gelişmiş teknolojilere sahip olmak	317	4,17	1,005
a16. Yenilik ve yaratıcılığı destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi	317	4,16	1,009
a26. Servis hizmetlerinin iyileştirilmesi	317	4,10	,978
a4. Velilerin memnuniyetinin artırılması	317	4,04	1,105
a15. Finansal kaynakların geliştirilmesi	317	4,00	1,051
a7. Kurumsal çekiciliğin artırılması	317	3,99	1,176
a22. Gelecekteki değişim ve dönüşümlere hazır olmak ve yönlendirmek	317	3,99	1,036
a9. Toplam kalite yönetimi felsefesinin belirlenmesi	317	3,98	1,039
a20. Çeşitli bilimsel, toplumsal, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bulunarak toplumsal fayda sağlamak	317	3,97	1,172
a8. Tanınırlığın artırılması	317	3,93	1,219
a21. Toplumun ilgi kesimleri ile çok yönlü ilişkiler kurmak	317	3,92	1,007
a6. Yaşanılan bölge insanların memnuniyetinin artırılması	317	3,91	1,021

a29. Beslenme hizmetlerinin iyileştirilmesi	317	3,88	1,194
a5. Üst kurumun memnuniyetinin artırılması	317	3,85	1,264
a3. Öğretmenlerin memnuniyetinin artırılması	317	3,85	1,354
a28. Kütüphane hizmetlerinin iyileştirilmesi	317	3,79	1,361
a27. Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi	317	3,79	1,292
a1. Araştırma ürünlerinin arttırılması	317	3,78	1,167
a17. Uluslar arası ilişkilerin geliştirilmesi	317	3,73	1,300

Tablo 9'da ortaya çıkan ortalama ve standart sapma değerlerine göre en yüksek ortalama değerine sahip maddenin 23. madde yani "Öğrenci sorunlarıyla ilgilenme" olduğu; en az ortalama değerine sahip maddenin 1. madde yani "Araştırma ürünlerinin arttırılması" olduğu belirlenmiştir. Genel olarak madde ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip maddenin ortalama değeri X=4,43 ve en az ortalamaya sahip maddenin ortalama değeri X=3,78 olarak gözlenmektedir.

Sonuçlar 1.00-1.80 (hiç katılmıyorum), 1.81-2.60 (katılmıyorum), 2.61-3.40 (görüşüm yok), 3.41-4.20 (katılıyorum) ve 4.21-5.00 (kesinlikle katılıyorum) biçiminde değerlendirilmiştir.

İlköğretim kurumlarının temel amacı öğrenciyi, ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünde yetiştirerek bir üst öğrenime hazırlamaktır. Bu amacı gerçekleştirirken okul binalarının, sınıf donanımlarının ve insan kaynaklarının yetersizliği sorunlarıyla beraber ailelerin sosyo ekonomik sorunları ve eğitime katkıları engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum öğrenci sorunları olarak kurumda kendini göstermekte ve kurumun en temel sorunu olarak varlık göstermektedir.

'Araştırma ürünlerinin artırılması' sorunu ilköğretimde amaçlanan ama ulaşılması zor bir sorun düşünülmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırma yapmak için yeterli fiziki donanım ve bu tekniği kullanabilen insan faktörünün yetiştirilmesi gereklidir. İlköğretimde ders müfredatının merkezi belirlenmesi, taşra teşkilatına fikir ve görüş sorulmaması, yardımcı kaynaklara kullanımın veliye mali

külfet olduğu gerekçesiyle yasaklanması araştırma ürünü ortaya çıkmasını sağlayıcı özgür ve motive edici ortamın varlığını yok etmektedir. Bu koşullarda ulaşılmak istenen ama engellenen bu sorun kurum çalışanlarınca çözülmesi mümkün görünmemektedir.

Araştırma bulguları göstermektedir ki; "okulunuzda belirtilen alanlarda çalışmalar yapıldığına hangi ölçüde katılıyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtlara göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin verdikleri yanıtların 3,73 ile 4,43 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin genel olarak okulda belirtilen alanlarda bazı çalışmaların yapıldığına inanıldığına yönelik bir düşüncenin var olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (2. Faktör)

	N	X	SS
b38. Velilerle ilgili sorunlar	317	3,74	1,226
b40. İletişim olanakları	317	3,71	1,263
b43. Denetim standartları ve nitelikleri	317	3,68	1,247
b39. Sosyal ve kültürel yaşamın niteliği	317	3,66	1,160
b37. Öğrencilerle ilgili sorunlar	317	3,66	1,177
b1. A bölümünde belirtilen alanlardaki sorunların farkına varılması	317	3,65	1,194
b8. Amaçların belirlenmesi sürecinde çalışanların görüşlerinin alınması	317	3,64	1,176
b7. Amaçların belirlenmesi	317	3,64	1,157
b9. Planlamanın kapsamı ve içeriği	317	3,61	1,127
b26. İşyerinde kişilerarası ilişkiler	317	3,61	1,214
b41. Kaynakların yerinde uygun şekilde kullanılması	317	3,60	1,212
b44. Denetim sürecinde uygun tekniklerin kullanılması	317	3,59	1,173
b25. Örgütleme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması	317	3,58	1,141
b20. Görev tanımlarının yeterliliği	317	3,58	1,237
b13. Stratejik planlama	317	3,57	1,262
b21. Mevki ve kademeler arası ilişkilerin yapısı	317	3,57	1,164
b2. A bölümünde belirtilen alanlardaki sorunlara çözüm önerileri geliştirebilme	317	3,56	1,128
b19. Yetki ve sorumlulukların dengeli olması	317	3,55	1,204
b3. A bölümünde belirtilen konular ile ilgili sorunların çözülmesi	317	3,53	1,140
b42. Denetimin niteliği	317	3,52	1,205
b14. Uygulama planlama	317	3,52	1,224
b35. Eğitim-öğretim ve araştırma etkinliklerinin değerlendirilmesi	317	3,51	1,182

b33. Eş güdümleme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması	317	3,50	1,135
b15. Yönlendirici değerler ve ilkeler	317	3,49	1,192
b28. Çalışanların yönlendirilmesi	317	3,48	1,244
b27. Çalışma ortamının niteliği	317	3,47	1,257
b24. İletişim şekli ve içeriği	317	3,47	1,216
b18. İyi bir organizasyon yapısının kurulması	317	3,46	1,221
b16. Planlama sürecinde kullanılan tekniklere ilişkin bilgi sahibi olma	317	3,45	1,199
b31. Yürütme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması	317	3,45	1,238
b34. Amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak	317	3,43	1,219
b4. Karar oluşturma sürecine katılım	317	3,41	1,194
b6. Karar verme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması	317	3,41	1,183
b17. Planlama sürecinde uygun tekniklerin kullanımı	317	3,40	1,219
b22. Çalışanların görevlerinin yerine getirebilme niteliği	317	3,40	1,194
b10. Planlama yapabilmek için gerekli bilgi	317	3,38	1,183
b11. Planlama yapabilmek için gerekli yetki	317	3,38	1,220
b5. Karar verme sürecinde kullanılan tekniklerle ilgili bilgi sahibi olma	317	3,38	1,336
b29. Kurum içi çatışmaların çözülmesi	317	3,38	1,306
b32. Gönüllü koordinasyon birimlerinin oluşturulması	317	3,37	1,328
b12. Genel, stratejik planlar ile uygulanan planlar arasındaki farklılıklar	317	3,33	1,179
b36. Finansman zorluğu	317	3,30	1,264
b30. Çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesi	317	3,28	1,319
b23. Liyakata bağlı yükselme sistemi	317	3,28	1,207

Tablo 10'da ortaya çıkan ortalama ve standart sapma değerlerine göre en yüksek ortalama değerine sahip maddenin 38. madde yani "Velilerle ilgili sorunlar"

olduğu; en az ortalama değerine sahip maddenin 23. ve 30. maddeler yani "Liyakata bağlı yükselme sistemi" ve "Çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesi" olduğu belirlenmiştir. Genel olarak madde ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip maddenin ortalama değeri X=3,74 ve en az ortalamaya sahip maddenin ortalama değeri X=3,28 olarak gözlenmektedir.

Sonuçlar 1.00-1.80 (hiç katılmıyorum), 1.81-2.60 (katılmıyorum), 2.61-3.40 (görüşüm yok), 3.41-4.20 (katılıyorum) ve 4.21-5.00 (kesinlikle katılıyorum) biçiminde değerlendirilerek aşağıda sunulmuştur.

İlköğretim okullarında çalışan personelin iş ve işlemlerinin okul müdüründen sonra en yakın takipçisi öğrenci velileridir. Velilerin okuldan ve çalışanlardan beklentileri ve eleştirileri olumlu olarak değerlendirilmemektedir. Bu değerlendirmede velilerin eğitim sorunlarına çözüm odaklı yaklaşmamaları etkendir. Sorunu çözmede yardımcı olması beklenen durumda kendini yalnız bulan eğitimci, veliyi talepkar ve memnun edilmez algılamaktadır. Eğitime finansman azlığı veli bağışlarını gerekli kılmakta, bu durumda da veli okulun kendisini finansör algıladığı düşüncesiyle okuldan uzak durmayı tercih etmektedir.

'Liyakata bağlı yükselme ' son dönemde merkezi sınavla yükselme şartlarının kişilere eşit ve adil olarak dağıtımı çalışanlarda bu konuda sorunun çözüldüğü düşüncesi yaratmıştır. Bu sebepten bu sorun en az algılanan sorun haline gelmiştir.

Çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesi sorunun en asgari seviyede algılanmasının nedeni aynı okula merkezi sitemle atanmış kişilerce çalışma zorunluluğu anlayışının kabulünden kaynaklanmaktadır.

Araştırma bulguları göstermektedir ki; "okulunuzda belirtilen alanlarda sorun olup olmadığına hangi ölçüde katılıyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtlara göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin verdikleri yanıtların 3,74 ile 3,28 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin genel olarak okulda belirtilen alanlarda bazı sorunların olduğuna inanıldığına yönelik bir düşüncenin var olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (3. Faktör)

	N	X	SS
c2. Müdürüm, öğrenci ve öğretmenler tarafından her zaman erişilebilir durumdadır.	317	4,41	,915
c8. Okulumuzun eğitim-öğretim programları yasal ölçütlere uygun bir şekilde düzenlenmiştir.	317	4,37	,808
c1. Müdürüm, okulun değerlerini ve yüksek beklentilerini yaratıp bunları yürütülen işlere yayabilmektedir.	317	4,28	,907
c14. Müdürüm, öğrencileri geleceğe güvenle bakabilecekleri niteliklerle donatabilmek için gerekli ortamı oluşturmakta ve yeterli çabayı göstermektedir.	317	4,26	,972
c4. Müdürüm, öğretmenlerle yakından ilgilenmektedir.	317	4,21	1,047
c16. Müdürüm, çatışma ve anlaşmazlıkların yönetimi konusunda gerekli çabayı göstermektedir.	317	4,20	1,036
c20. Müdürüm, çalışanların özlük hakları konusunda gerekli özeni ve duyarlılığı göstermektedir.	317	4,19	1,038
c15. Okulumuzda etkin bir yönetim bilgi sistemi bulunmaktadır.	317	4,18	,966
c9. Okulumuzda, etkin bir denetim ve değerlendirme sistemi mevcuttur.	317	4,16	,986
c12. Müdürüm, öğretmenlerin kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine yönelik yeterli destek vermektedir.	317	4,15	1,024
c3. Okulumuz içinde, etkin çalışan bir haberleşme sistemi kuruludur.	317	4,14	,931
c18. Okulumuz, olağan dışı gelişmelere (doğal afetler, ekonomik kriz, toplumsal olaylar vb.) hazırlıklıdır.	317	4,14	,986
c11. Müdürüm, personelin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilmektedir.	317	4,13	1,040
c10. Müdürüm, çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır.	317	4,10	1,046
c13. Müdürüm, çalışanlara karşı adil ve eşit bir ödüllendirme sistemi uygulamaktadır.	317	4,08	1,095
c5. Okulumuzda karar oluşturma, planlama, işleyiş ve denetimin etkin bir şekilde sağlanabilmesine yönelik gelişmiş bir örgütsel	317	4,00	,963

iletişim bulunmaktadır.			
c19. Okulumuzda çalışanlar kendileri ile ilgili kararlara katılmaktadır.	317	3,95	1,047
c6. Okulumuzun, diğer okullar, sivil kuruluşlar, yardım kuruluşları ile işbirlikleri veya ortaklıkları bulunmaktadır.	317	3,93	1,063
c17. Okul yönetimi, okul mezunlarını izlemektedir.	317	3,81	1,072
c7. Okulumuzda, yapılacak işler ve sorumluluklar uygun kişilere düzgün bir şekilde dağıtılmıştır.	317	3,81	1,292

Tablo 11'de ortaya çıkan ortalama ve standart sapma değerlerine göre en yüksek ortalama değerine sahip maddenin 2. madde yani ". Müdürüm, öğrenci ve öğretmenler tarafından her zaman erişilebilir durumdadır." olduğu; en az ortalama değerine sahip maddenin 17. ve 7. maddeler yani "Okul yönetimi, okul mezunlarını izlemektedir" ve "Okulumuzda, yapılacak işler ve sorumluluklar uygun kişilere düzgün bir şekilde dağıtılmıştır" olduğu belirlenmiştir. Genel olarak madde ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip maddenin ortalama değeri X=4,41 ve en az ortalamaya sahip maddenin ortalama değeri X=3,81 olarak gözlenmektedir.

'Okul müdürü; öğretmen, veli, öğrenci ve diğer kişiler için erişilebilir durumdadır.'Okul müdürü yönetimin kalbidir. Okuldaki işleri yetki devri ile astlarına devretse dahi işin yasal sorumluğu kendisindedir. Bu nedenle ulaşılır olmak aynı zamanda sorunları farketme, zamanında müdahale için elzemdir. Aksi durumda yönetim süreçleri aksamakta ve bu aksayışın sorumlusu okul müdürü olarak değerlendirilmektedir.

'Okul yönetimi okul mezunlarını izleyememektedir'.Okul mezunlarının mezun olduklarını takip edilebilen sistem ilköğretim okullarında işlevsellik kazanmamıştır. Yüzlerce öğrencinin binlerce okul tercih etme seçeneği olması, mezun izleme bilgi teknolojik sisteminin kurulmamış olması, mezun izlemeyi yönetimler için zorlaştırmaktadır. Son dönemlerdeki sosyal internet siteleri ile bir kısım mezun bir araya gelmeye başlamıştır. Ancak bu yönetim noktasında bir izlemeye katkı sağlamamaktadır.

‘Okulda yapılacak işler ve sorumluluklar düzgün bir şekilde dağıtılmamıştır’ düşüncesinin nedeni kariyer konusunda son yapılan MEB’ deki değişimlere rağmen geçmişte yapılmış kayırma atamalarıyla görevlendirilen kişilerin hala çoğunluk olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun dışında öğretmenlik ve yöneticiliğin yetenek isteyen meslekler olması, bu görevlere gelen kişilerin ise yeterli yetenekte olduğunun düşünülmemesinden ileri gelmektedir.

Sonuçlar 1.00-1.80 (hiç katılmıyorum), 1.81-2.60 (katılmıyorum), 2.61-3.40 (görüşüm yok), 3.41-4.20 (katılıyorum) ve 4.21-5.00 (kesinlikle katılıyorum) biçiminde değerlendirilerek aşağıda sunulmuştur.

Araştırma bulguları göstermektedir ki; öğretmenlerin müdürleriyle ilgili “aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz” sorusuna verilen yanıtlara göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin verdikleri yanıtların 4,41 ile 3,81 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin genel olarak müdürleriyle ilgili belirtilen ifadelere katılınıldığına yönelik bir düşüncenin var olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Yanıtların Yüzdelik ve Frekans Değerleri (4. Faktör)

		N	%
D1. Okul Gelişimi Yönetim Ekibi	Evet	240	75,7
	Hayır	77	24,3
	Toplam	317	100,0
D2. Stratejik Planlama Ekibi	Evet	225	71,0
	Hayır	92	29,0
	Toplam	317	100,0
D3. Sosyal Etkinlikler Kurulu	Evet	257	81,1
	Hayır	60	18,9
	Toplam	317	100,0
D4. Proje Ekipleri	Evet	245	77,3
	Hayır	72	22,7
	Toplam	317	100,0

Tablo 12'de yer alan verilerden yola çıkılarak, "Okulunuzda olması gerekli aşağıda adı geçen ekip ve kurulların; okulunuzdaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırdığını düşünüyor musunuz?" verilen cevaplar incelendiğinde katılımcılara göre bu ekip ve kurulların okulun iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırdığı görüşünün hâkim olduğu görülmektedir.

Okulda kurulan komisyonlar ile okulda yürütmede yaşanan sorunlar, çözüm önerileri, bilgi paylaşımları iş ortaklığı ve mesleki paydaşlığı güçlendirmekte, iletişimi artırarak personel ile yönetim arasında uyumu sağlamaktadır. İş ve işlemlerden bihabersizliği ortadan kaldıran bu çalışmalar okul sorunlarının yönetime ait değil kuruma ait sorunlar olarak algılanmasını sağlamaktadır.

4.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Faktör Yük Dağılımları

4.3.3.1. Birinci Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları

Tablo 13: Birinci Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları

Madde yük değerleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
a10	,736		
a11	,801		
a13	,748		
a23	,658		
a19	,693		
a18	,750		
a16	,727		
a14	,606		
a25	,635		
a24	,603		
a2	,611		
a26	,524		
a4		,940	
a7		,935	
a22		,823	
a21		,797	
a1		,874	
a12		,702	
a29		,832	
a6		,704	
a9		,670	
a17		,940	
a15			,884
a10			,671
Varyans açıklama oranları	%29,055	%33,143	%12,301

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış, faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 5, 8, 3, 20, 27 ve 28 maddelerin 3 faktörde göreceli olarak yüksek değer verdiği görülmektedir. Bu sebepten bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir.

Uygulama sonrası örneklemin büyüklüğünün geçerliğini istatistiksel olarak test

etmek için Kaiser- Meyer-Oklin'in (KMO) örneklem yeterliği ölçümü yapılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen KMO değeri; 0,5 ile 0,7 arasında normal, 0,7 ile 0,8 arasında iyi, 0,8 ile 0,9 arasında çok iyi ve 0,9'un üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca Bartlett's Sphericity testinin anlamlı çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi ve korelasyon matrisinin uygun olması şeklinde yorumlanmaktadır.Yapılan ikinci analiz sonrası 3 faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine de olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları incelenmiştir (Rotated Component Matrix). Buradan hareketle birinci faktör için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu değerinin 0,958 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ($p \leq 0,05$ için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Hesaplanan KMO değerinin 0,9 ile 1,0 arasında olması, Bartlett's Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıkması nedeniyle örneklemden elde edilen veri matrisinin faktör analizi için uygun ve faktörleştirilebilir olduğu belirlenmiştir.

Toplam varyansın açıklanma oranları sonucu ortaya 3 faktörlü bir yapı çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde, 1. faktör, toplam varyansın 29,055'ini 2. faktör toplam varyansın % 33,143, 3. faktör toplam varyansın % 12,301' ini açıklamaktadır. Üç faktör birlikte göz önüne alındığında, toplam varyanstaki değişimin % 74,499 unu açıklamaktadırlar.

Faktör analizi sonucunda araştırmanın 1. boyutunun 3 başlık altında özetlendiği görülmüştür. Belirlenen bu faktörlere literatür ve maddelerin özellikleri bağlamında sırasıyla "İlköğretimde Temel Çalışmalar", "İlköğretimde Reform Çalışmaları", ve "İlköğretimde Finans" isimleri verilmiştir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan üç faktörün ortak varyansları ise 0.524 ile 0.940 arasında değişmektedir. Yapılan hesaplamada madde yük değerleri incelendiğinde; 1. faktör "İlköğretimde Temel Çalışmalar" boyutu 12 maddeden, 2. faktör "İlköğretimde Reform Çalışmaları" 10 maddeden, 3. faktör "İlköğretimde Finans" boyutu 2 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan "İlköğretimde Temel Çalışmalar" ve "İlköğretimde Reform Çalışmaları" boyutu, ölçeğe ilişkin açıklanan varyansın önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

4.3.3.2. İkinci Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları

Tablo 14: İkinci Faktör İçin Özel ve Resmi Kurum Çalışanlarına Yönelik Faktör Yük Dağılımları

Madde yük değerleri	**Resmi kurumlar**			**Madde yük değerleri**	**Özel kurumlar**		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
b10	,867			**b32**	,898		
b23	,857			**b30**	,834		
b22	,853			**b24**	,823		
b11	,851			**b16**	,819		
b32	,844			**b28**	,806		
b30	,818			**b31**	,798		
b36	,808			**b34**	,796		
b18	,784			**b29**	,792		
b6	,776			**b18**	,770		
b4	,774			**b33**	,737		
b31	,773			**b17**	,734		
b5	,772			**b23**	,717		
b27	,763			**b10**	,717		
b28	,762			**b35**	,687		
b17	,757			**b22**	,685		
b16	,755			**b27**	,652		
b24	,754			**b20**	,527		
b12	,751			**b2**		,800	
b29	,741			**b3**		,797	
b34	,737			**b7**		,788	
b33	,609			**b1**		,771	
b13		,814		**b8**		,766	
b1		,798		**b9**		,746	
b3		,792		**b5**		,708	
b15		,783		**b4**		,705	
b2		,782		**b6**		,703	
b8		,774		**b14**		,688	
b7		,769		**b19**		,656	
b14		,750		**b12**		,648	
b9		,715		**b15**		,623	
b19		,683		**b38**			,805
b21		,679		**b43**			,778
b20		,658		**b37**			,750
b40		,653		**b39**			,736
b43			,732	**b40**			,701
b44			,687	**b25**			,697
b38			,660	**b41**			,667
b41			,653	**b13**			,648
b42			,617	**b26**			,640
b39			,612	**b44**			,637
b37			,581	**b42**			,570
				b21			,553
Varyans açıklama oranları	%38,069	%28,940	%16,082	**Varyans açıklama oranları**	% 33,435	% 27,421	% 24,276

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış, faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır. Resmi kurumlar örneklemine göre yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre dağılım metriksi incelendiğinde ortaya çıkan 3 faktör yük değerlerinin 44 maddenin tamamının. 658 değeri ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin resmi kurumlar boyutunda ikinci faktör için genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir. Ancak 25. 26. ve 35. maddelerin 3 faktörde göreceli olarak yüksek değer verdiği görülmektedir. Bu sebepten bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir.

Yapılan ikinci analiz sonrası 3 faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine de olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları incelenmiştir (Rotated Component Matrix). Buradan hareketle ikinci faktör için resmi kurumlar örneklemine göre yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu değerinin 0,966 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ($p \leq 0,05$ için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Hesaplanan KMO değerinin 0,9 ile 1,0 arasında olması, Bartlett's Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıkması nedeniyle örneklemden elde edilen veri matrisinin faktör analizi için uygun ve faktörleştirilebilir olduğu belirlenmiştir.

Toplam varyansın açıklanma oranları ortaya 3 faktörlü bir yapı çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde, 1. faktör, toplam varyansın 38,069'unu, 2. faktör toplam varyansın % 28,940, 3. faktör toplam varyansın % 16,082' sini açıklamaktadır. Üç faktör birlikte göz önüne alındığında, toplam varyanstaki değişimin % 83,091 'ini açıklamaktadırlar.

Faktör analizi sonucunda araştırmanın 2. boyutunun resmi kurumlar boyutunun 3 başlık altında özetlendiği görülmüştür. Belirlenen bu faktörlere literatür ve maddelerin özellikleri bağlamında sırasıyla "İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları", "İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları", ve

"İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları" isimleri verilmiştir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan üç faktörün ortak varyansları ise 0.867 ile 0.609 arasında değişmektedir. Yapılan hesaplamada resmi kurumlar alt boyutu dikkate alındığında ortaya 41 maddelik bir yapı çıkmaktadır. Madde yük değerleri incelendiğinde Tablo 7 'de görüldüğü gibi 1. faktör "İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları" boyutu 21 maddeden, 2. faktör "İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları" boyutu 13 maddeden, 3. faktör "İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları" boyutu 7 maddeden oluşmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış, faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır. Özel kurumlar örneklemine göre yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre dağılım metriksi incelendiğinde ortaya çıkan 3 faktör yük değerlerinin 44 maddenin tamamının. 711 değeri ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin özel kurumlar boyutunda ikinci faktör için genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir. Ancak 11. ve 36. maddelerin 3 faktörde göreceli olarak yüksek değer verdiği görülmektedir. Bu sebepten bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir.

Yapılan ikinci analiz sonrası ortaya çıkan 3 faktörlü yapının içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine de olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları incelenmiştir (Rotated Component Matrix). Buradan hareketle ikinci faktör için özel kurumlar örneklemine göre yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu değerinin 0,926 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ($p \leq 0,05$ için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Hesaplanan KMO değerinin 0,9 ile 1,0 arasında olması, Bartlett's Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıkması nedeniyle örneklemden elde edilen veri matrisinin faktör analizi için uygun ve faktörleştirilebilir olduğu belirlenmiştir.

Toplam varyansın açıklanma oranları ortaya 3 faktörlü bir yapı çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde, 1. faktör, toplam varyansın %33,435'ini, 2. faktör toplam varyansın %27,421' ini ve 3. faktör toplam varyansın %24,276' sını açıklamaktadır. Üç faktör birlikte göz önüne alındığında, toplam varyanstaki değişimin % 85,132 'sini açıklamaktadırlar.

Faktör analizi sonucunda araştırmanın 2. boyutunun özel kurumlar boyutunun 3 başlık altında özetlendiği görülmüştür. Belirlenen bu faktörlere literatür ve maddelerin özellikleri bağlamında sırasıyla "İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları", "İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları", ve "İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları" isimleri verilmiştir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan üç faktörün ortak varyansları ise 0.898 ile 0.527 arasında değişmektedir. Yapılan hesaplamada özel kurumlar alt boyutu dikkate alındığında ortaya 42 maddelik bir yapı çıkmaktadır. Madde yük değerleri incelendiğinde, 1. faktör "İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları" boyutu 17 maddeden, 2. faktör "İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları" boyutu 13 maddeden, 3. faktör "İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları" boyutu 12 maddeden oluşmaktadır.

4.3.3.3. Üçüncü Faktör İçin Faktör Yük Dağılımları

Tablo 15: Üçüncü Faktör İçin Okul Çalışanlarına Yönelik Faktör Yük Dağılımları

Madde yük değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
c12	,866		
c11	,858		
c13	,902		
c16	,850		
c10	,853		
c4	,843		
c14	,747		
c20	,783		
c2	,644		
c1	,627		
c15	,653		
c8	,519		
c9	,595		
c17		,915	
c18		,701	
c19		,571	
c6			,916
c3			,680
c5			,610
Varyans açıklama oranları	%44,633	%19,037	%15,657

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış, faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır. Resmi kurumlar örneklemine göre yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre dağılım matriksi incelendiğinde ortaya çıkan 3 faktörlü bir yapı gözlenmiştir. Ancak 7. maddenin 3 faktörde göreceli olarak yüksek değer verdiği görülmektedir. Bu sebepten bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir.

Yapılan ikinci analiz sonrası 3 faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine de olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları incelenmiştir (Rotated Component Matrix). Buradan hareketle üçüncü faktör için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu değerinin 0,948ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ($p \leq 0,05$ için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Hesaplanan KMO değerinin 0,9 ile 1,0 arasında olması, Bartlett's Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıkması nedeniyle örneklemden elde edilen veri matrisinin faktör analizi için uygun ve faktörleştirilebilir olduğu belirlenmiştir.

Toplam varyansın açıklanma oranları ortaya 3 faktörlü bir yapı çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde, 1. faktör, toplam varyansın %44,633'ünü, 2. faktör toplam varyansın % 19,037 ve 3. faktör % 15,657' ini açıklamaktadır. Üç faktör birlikte göz önüne alındığında, toplam varyanstaki değişimin % 79.327 'sini açıklamaktadırlar.

Faktör analizi sonucunda araştırmanın 3. boyutunun 3 başlık altında özetlendiği görülmüştür. Belirlenen bu faktörlere literatür ve maddelerin özellikleri bağlamında sırasıyla "Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları", "Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü", ve "Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü" isimleri verilmiştir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan üç faktörün ortak varyansları ise 0.916 ile 0.571 arasında değişmektedir. Yapılan hesaplamada ortaya 19 maddelik bir yapı çıkmaktadır. Madde yük değerleri incelendiğinde; 1. faktör "Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları" boyutu 13 maddeden, 2. faktör "Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü" boyutu 3 maddeden, 3. faktör "Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü" boyutu 3 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan "Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları" boyutu, ölçeğe ilişkin açıklanan varyansın önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

4.3.4. Birinci Boyut Okul Çalışmalarına İlişkin Bulgular

4.3.4.1. Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların okul türü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 16'da özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 16' da görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan okul çalışmaları boyutunun alt boyutları olan Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü, Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü boyutları ile özel ve resmi kurumlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bu durum katılımcıların okullarda yürütülen temel çalışmalar, yenileme çalışmaları ve okulun mali işleriyle ilgili yapılan çalışmalarda öğretmenlerin özel ve resmi kurumlarda çalışma değişkenlerine göre anlamlı düzeyde değişmediği belirlenmiştir. Okullar kendilerini yenilemek zorunda olan kurumlardır. Bu noktada okulda yürütülen faaliyetlerin her okul kurumu için belirli bir düzen dâhilinde yürütülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan bu sonuç anlamlı görülmektedir.

Tablo 16: Okul Çalışmaları İle Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Kurum	**N**	**Ortalama sıra farkı**	**Sıra farkları özeti**	**p**
İlköğretimde temel çalışmalar	Resmi	214	161,79	34624,00	,432
	Özel	103	153,19	15779,00	
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Resmi	214	160,38	34321,50	,699
	Özel	103	156,13	16081,50	
İlköğretimde Finans	Resmi	214	160,71	34391,50	,622
	Özel	103	155,45	16011,50	

$U_{temelcalismalar}$= 10423,000, n_1 =214, $n_{2=}$103, $U_{reformcalismalari}$=10725,500, n_1 =214, $n_{2=}$103, $U_{finanscalismalari}$= 10655,500, p>0.05,

4.3.4.2. Görev Türü Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların görev türü değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruscal Walis testi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 17' de görüldüğü gibi, katılımcıların görev türleri ile okul çalışmaları arasında bazı anlamlılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu noktada İlköğretimde temel çalışmalar ve ilköğretimde finans alt boyutlarında anlamlılık bulunmazken ilköğretimde reform çalışmaları boyutunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Bu noktada anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gruplar arasında Mann-Withney U testi uygulanarak anlamlılık incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin reform çalışmaları konusundaki puanlarının (X= 152,19) müdürlerden (X=121,56) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar öğretmenlerin okul içindeki reform çalışmalarına müdürlerden daha fazla önem verdiklerini düşündürmektedir.

Tablo 17: Okul Çalışmaları İle Görev Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Okul Çalışmaları	**Görev**	**N**	**Sıra ort**	**Sd**	**X^2**	**p**	**Anlamlılığın kaynağı**
İlköğretimde temel çalışmalar	Müdür	23	183,70	2	2,966	,227	-
	Müd.yard.	45	170,53				
	Öğretmen	249	154,63				
	Toplam	317					
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Müdür	23	126,91	2	7,880	,019	B-C
	Müd. ard.	45	133,91				
	Öğretmen	249	166,50				
	Toplam	317					
İlköğretimde Finans	Müdür	23	179,80	2	2,041	,360	-
	Müd. ard.	45	167,47				
	Öğretmen	249	155,55				
	Toplam	317					

A: Müdür, B: Müdür yardımcısı, C: Öğretmen

Bu durum öğretmenlerin okul içindeki konularla birebir etkileşim içinde olmalarından da kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu noktada bir konuda reforma ihtiyaç duyulduğunda bunu ilk hissedenlerinde öğretmenlerin olması, işin doğrudan içinde olmaları düşünüldüğünde sonucun anlamlı olduğu düşünülmektedir.

4.3.4.3.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 18'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 18' de görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim düzeyleri ile okul değişkeninin boyutları arasından İlköğretimde temel çalışmalar ve İlköğretimde Finans alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenirken, İlköğretimde Reform Çalışmaları alt boyutunda anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir ($F=5,961$, $p<0.05$). Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek üzere Post Hoch LSD istatistiği sonuçları gerçekleştirilmiştir. Buna göre yüksek okul mezunu olanların puanlarının ($X=4,03678$) üniversite mezunu olanlardan ($X=3,06399$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç eğitim düzeyinin artmasının reform çalışmalarında etkili bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır. Bu noktada eğitimi yüksek bireylerin reform çalışmalarının yürütülmesinde daha düşük düzeylerde eğitim alanlara oranla ortaya bir farklılık koyamadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Reform çalışmaları işin içinde olmayı daha çok gerektirdiğinden eğitim düzeyinin bu durum üzerinde etkisinin kısıtlı olduğu düşüncesini akla getirmektedir. Ayrıca eğitim fakültelerinin öğretmenlik formasyonu misyonunu yerine getirmedeki başarısı da değerlendirilmelidir. Enstitü mezunlarının eğitime bakış açıları, aldıkları eğitimin formasyonları irdelenmelidir.

Tablo 18: Okul Çalışmaları İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	P
İlköğretimde temel çalışmalar	Gruplar içi	123,192	2	61,596	,699	,498
	Gruplar arası	27689,577	314	88,183		
	Toplam	27812,770	316			
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Gruplar içi	966,740	2	483,370	5,961	,003*
	Gruplar arası	25462,332	314	81,090		
	Toplam	26429,073	316			
İlköğretimde Finans	Gruplar içi	9,769	2	4,884	1,680	,188
	Gruplar arası	912,805	314	2,907		
	Toplam	922,574	316			

*p<0.05

4.3.4.4.Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 19'da özetlenmektedir.

Bağımsız *t* testi sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 19' da görüldüğü gibi, katılımcıların okul çalışmaları boyutunda İlköğretimde temel çalışmalar (t=2,473, p<0.05) ve İlköğretimde Reform Çalışmaları (t=4,057, p<0.05) alt boyutlarında cinsiyet açısından anlamlı farklılığın olduğu görülürken İlköğretimde Finans boyutunda cinsiyet açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar cinsiyetin okul içindeki çalışmalar içindeki çalışmalar üzerinde etkili olduğu sonucuna işaret etmektedir. Kadın ve erkeklerin sorunları görme ve yaklaşma tarzları farklılıklar taşımaktadır. Bu noktada erkek katılımcıların hem temel çalışmalarda hem de reform çalışmalarında kadınlardan daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Bu durum erkek öğretmenlerin araştırmanın yapıldığı okullarda okul içindeki çalışmalarda daha hâkim oldukları şeklinde yorumlanabilir. Gerek temel çalışmalarda; eğitimin geliştirilmesiyle ilgili faaliyetlerde, girişimciliğin daha hâkim olduğu durumlarda, gerekse reform çalışmalarında; okul içindeki

değişimin sağlanmasında erkeklerin daha etkili olması bu duruma neden olduğu düşünülmektedir. Erkeklerin kadınlara nazaran risk alma kapasiteleri yüksek olduğundan, yönetim süreçlerinde gerektiğinde risk almanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 19: Okul Çalışmaları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
İlköğretimde temel çalışmalar	Bay	118	52,7797	7,41117	2,473	,014*
	Bayan	199	50,1055	10,26340		
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Bay	118	42,1186	6,82400	4,057	,000*
	Bayan	199	37,9095	9,96671		
İlköğretimde Finans	Bay	118	8,5254	1,50049	1,179	,239
	Bayan	199	8,2915	1,81895		

*p<0.05

4.3.4.5.Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 20'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 20' de görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma süresi ile okul çalışmalarının boyutları arasından İlköğretimde temel çalışmalar (F=4,358, p<0.05), İlköğretimde Reform Çalışmaları (F=20,413, p<0.05) ve İlköğretimde Finans (F=3,299, p<0.05) alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek üzere Post Hoch LSD istatistiği sonuçları gerçekleştirilmiştir.

Buna göre İlköğretimde temel çalışmalar alt boyutunda 21 yıl ve üstü çalışanların puanlarının (X=4,12011) 1- 5 yıl çalışanların puanlarından (X=3,55630) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İlköğretimde Reform Çalışmaları alt boyutunda 11- 15 yıl süresince çalışanların puanlarının (X=7,84980) 1- 5 yıl çalışanların puanlarından (X=3,99801) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İlköğretimde Finans alt boyutunda ise 21 yıl ve üstü çalışanların puanlarının (X= ,79093) 6- 10 yıl (X= ,68889) ve 1- 5 yıl çalışanlardan (X= ,58889) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar tecrübenin önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Okul içindeki çalışmaların yerine getirilmesinde çalışma yılı fazla olan personelin daha yüksek puan alması, okul içindeki işlerin planlanmasında ve yürümesinde daha etkili oldukları ortaya koymaktadır. Gerek reform çalışmalarında gerekse finansal konularda da tecrübenin anlamlı sonuçlar vermesi, okul içinde geçirilen yaşantıların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Okul gibi organizasyonun önemli olduğu kurumlarda işlerin düzen içinde yürütülmesi, planlamaların yapılması ve sorunların açılmasında çalışma yılı önemli bir değişken olarak görülmüştür.

Tablo 20: Okul Çalışmaları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
İlköğretimde temel çalışmalar	Gruplar içi	1471,569	4	367,892	4,358	,002*
	Gruplar arası	26341,201	312	84,427		
	Toplam	27812,770	316			
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Gruplar içi	5481,951	4	1370,488	20,413	,000*
	Gruplar arası	20947,122	312	67,138		
	Toplam	26429,073	316			
İlköğretimde Finans	Gruplar içi	37,431	4	9,358	3,299	,011*
	Gruplar arası	885,143	312	2,837		
	Toplam	922,574	316			

*p<0.05

4.3.4.6.Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 21'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 21' de görüldüğü gibi, katılımcıların kurumlarındaki çalışma süresi ile okul çalışmalarının boyutları arasından İlköğretimde Temel Çalışmalar ve İlköğretimde Finans alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmazken, İlköğretimde Reform alt boyutunda anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir (F=3,444, p<0.05). Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek üzere Post Hoch LSD istatistiği sonuçları gerçekleştirilmiştir.

Buna göre okul içindeki çalışmalar boyutunun alt boyutlarından reform çalışmaları boyutunda 1- 5 yıl çalışan bireylerin puanlarının (X= 5,39560) 11- 15 yıl çalışan bireylerden (X=4,54135) anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu bir önceki değişkene aksi bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Burada bir işe yeni başlamanın verdiği idealist yaklaşımın etkili olduğu düşünülmektedir. Yeni göreve başlayan bir öğretmenin içinde bulunduğu kurumu geliştirme arzusunun burada bahsedilen reform alt boyutunda yer alan soruların cevaplanmasında üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Yeni göreve başlayan bir öğretmen kendince eksiklikleri belirleyecek ve işleyiş içinde bunları düzeltmeye çalışacaktır. Dolayısıyla bu durum sonuçlar üzerinde anlamlı etkiye neden olmuştur.

Tablo 21: Okul Çalışmaları İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	**Faktör**	**Kt**	**Sd**	**Ko**	**F**	**p**
İlköğretimde temel çalışmalar	Gruplar içi	492,623	4	123,156	1,406	,232
	Gruplar arası	27320,147	312	87,565		
	Toplam	27812,770	316			
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Gruplar içi	1117,748	4	279,437	3,444	,009*
	Gruplar arası	25311,325	312	81,126		
	Toplam	26429,073	316			
İlköğretimde Finans	Gruplar içi	11,343	4	2,836	,971	,424
	Gruplar arası	911,231	312	2,921		
	Toplam	922,574	316			

***p<0.05**

4.3.4.7.Komisyona Üye Olma Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile komisyona üye olma değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 22'de özetlenmektedir.

Bağımsız *t* testi sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 22' de görüldüğü gibi, katılımcıların okul çalışmaları boyutunda komisyona üye olma değişkeni açısından alt boyutlar arasında anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir. Bu hipotezin reddedilme nedeni komisyonların katılımcılık işlevlerini gerçek manada yerine getirememesi olabilir.

Tablo 22: Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Komisyona üye olma	N	Ort.	Ss.	t	p
İlköğretimde temel çalışmalar	Evet	185	51,9297	8,32822	1,869	,062
	Hayır	132	49,9394	10,60949		
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Evet	185	39,1784	9,19390	-,686	,493
	Hayır	132	39,8939	9,09514		
İlköğretimde Finans	Evet	185	8,4811	1,51475	1,266	,206
	Hayır	132	8,2348	1,94528		

4.3.4.8.Yönetim Konusunda Eğitim Alma Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların yönetim konusunda eğitim almaları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 23'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 23' de görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan okul çalışmaları boyutunun alt boyutları olan İlköğretimde Reform Çalışmaları ve İlköğretimde Finans alt boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim almayanların puanlarının (X=192,54) eğitim alanlardan (X=150,35) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

Bu bulgu da araştırmada dikkati çeken bulgular arasındadır. Ortaya çıkan sonuca göre eğitim almamalarına rağmen bireylerin okul içinde reform çalışmalarında ve finans konularında puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. bu bulguyu destekleyen bir bulguda eğitim durumu değişkeninde ortaya çıktığı görülmektedir. Bahsedilen bulgu kısaca eğitim düzeyine göre okul içi çabaların artmadığı yönündeydi. Bu iki bulgudan hareketle okul içindeki çalışmaların eğitim almakla ya da eğitimin düzeyiyle doğrudan ilişkili olmadığı sonucunu çıkartmaktadır.

Tablo 23: Okul Çalışmaları İle Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Eğitim alma	**N**	**Ortalama sıra farkı**	**Sıra farkları özeti**	**p**
İlköğretimde temel çalışmalar	Evet	65	173,18	11257,00	,160
	Hayır	252	155,34	39146,00	
İlköğretimde Reform Çalışmaları	Evet	65	192,54	12515,00	,001*
	Hayır	252	150,35	37888,00	
İlköğretimde Finans	Evet	65	185,38	12049,50	,007*
	Hayır	252	152,20	38353,50	

$U_{temelcalismalar}$= 7268,000, n1 =65, $n_{2=}$252, $U_{reformcalismalari}$= 6010,000, n_1 =65, $n_{2=}$252, $U_{finanscalismalari}$= 6475,500, n_1 =65, $n_{2=}$252, p>0.05,

4.3.5. İkinci Boyut İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular

4.3.5.1. Resmi İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

4.3.5.1.1. Görev Türü Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların görev değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruscal Walis testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 24'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 24' de görüldüğü gibi katılımcıların görev türleri ile okul çalışmaları arasında bazı anlamlılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu noktada İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları ve İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları alt boyutlarında anlamlılık bulunmazken İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Bu noktada anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gruplar arasında Mann-Withney U testi uygulanarak anlamlılık incelenmiştir. Buna göre müdür yardımcılarının İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları konusundaki puanlarının (X= 131,35) öğretmenlerden (X= 99,94) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları noktasında okul yöneticilerinin sorunları öğretmenlerden daha net görebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 24: Resmi Okullarda Yönetim Süreçleri İle Görev Türü Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Okul Çalışmaları	Görev	N	Sıra ort	Sd	X^2	p	Anlamlılığın kaynağı
İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Müdür	14	90,07	2	3,519	,172	-
	Müd. yard.	37	94,72				
	Öğretmen	163	111,90				
	Toplam	214					
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları	Müdür	14	132,46	2	10,246	,006*	B-C
	Müd. yard.	37	131,35				
	Öğretmen	163	99,94				
	Toplam	214					
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Müdür	14	116,64	2	4,788	,091	-
	Müd. yard.	37	126,05				
	Öğretmen	163	102,50				
	Toplam	214					

Burada idareci olmalarının ve asli görevlerinin bu durumlarla ilgilenmek olmasının da payı olduğu düşünülmektedir. Okul içinde alınan kararlar doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşılmasına etki eden sorunların müdür yardımcıları tarafından daha çok dikkate alındığı buradan çıkarılabilir. Burada okul müdür yardımcılarının okul içinde sorunlarla müdürlerden daha fazla ilgilenmeleri, bazı müdür yardımcılarının daha spesifik alanlarda görevlendirmeleri de onların sorunları öğretmenlerden daha iyi algılamalarına sebep olduğu düşünülmektedir.

4.3.5.1.2. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 25'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 25' de görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim düzeyleri ile okullarda yönetim süreçleri boyutları

arasından İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları alt boyutunda anlamlı farklılık olmadığı belirlenirken, İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları ($F=4,742$, $p<0.05$) ve İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları ($F=3,148$, $p<0.05$) alt boyutlarında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir.

İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek üzere Post Hoch LSD istatistiği sonuçları gerçekleştirilmiştir. Buna göre yüksek okul mezunu olanların puanlarının ($X= 11,55961$) üniversite mezunu olanlardan ($X= 10,10528$) ve lisansüstü mezunlarından ($X= 1,45433$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç eğitim düzeyi ile okullarda yaşanan karar verme, planlama, uygulama gibi koordinasyonel sorunlarda eğitim düzeyinin yükselmesi ile doğrudan bir ilişki olmadığına işaret etmektedir. Burada beklenen eğitim düzeyi arttıkça okulda görev yapan kişilerin okul ile ilgili yaşanan sorunlarda daha dikkatli olmaları ve sonuca etki edecek düşünce yapısında olmalarıdır. Ancak araştırma sonucu tam aksini işaret etmektedir. Bu durum araştırmanın dikkat çekici bulguları arasında yer almaktadır.

İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek üzere Post Hoch LSD istatistiği sonuçları gerçekleştirilmiştir. Buna göre yine yüksek okul mezunlarının ($X= 7,52454$) yüksek lisans mezunlarından ($X= 5,48804$) anlamlı düzeyde yüksek puan aldıkları belirlenmiştir. Tıpkı yukarıdaki analizde de olduğu gibi bu boyutta da eğitim düzeyinin yükseldikçe sorunlara olan bakış açısının değişmesi beklenmektedir. Ancak araştırma sonucu tam aksine işaret etmektedir. Bu durum eğitim seviyesinin yüksek olmasından çok bireylerin yaptığı iş ile ilgili farkındalık ve beklenti düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Eğitim düzeyi yüksek bir birey sorunlar karşısında daha yüzeysel çözümler üretebilirken kendisini işine vermiş ve süreçlere daha hâkim olan birisi Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda daha etkin düşünceler ve çözüm önerilerine sahip olabilmektedir.

Tablo 25: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Gruplar içi	4736,227	2	2368,114	4,742	,010*
	Gruplar arası	105361,665	211	499,344		
	Toplam	110097,893	213			
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları	Gruplar içi	949,863	2	474,932	3,148	,045*
	Gruplar arası	31832,590	211	150,865		
	Toplam	32782,453	213			
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Gruplar içi	213,019	2	106,510	2,093	,126
	Gruplar arası	10738,182	211	50,892		
	Toplam	10951,201	213			

*p<0.05

4.3.5.1.3.Cinsiyet Değişkenine Göre Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim süreçleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 26'da özetlenmektedir.

Bağımsız *t* testi sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 26' da görüldüğü gibi, katılımcıların okullarda yönetim süreçleri boyutunun alt boyutlarından İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları (t=2,045, p<0.05) boyutunda cinsiyet açısından anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Buna göre erkeklerin puanların (X=77,8152) kadınlarda (X=71,4426) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin problem çözme konusunda kadınlara oranla daha girişimci ve istekli olmaları şeklinde yorumlanabilir. Okul içinde yaşanan karar alma, uygulama gibi girişim gerektiren durumların erkeklerden tarafından daha iyi çözümlendiği, bu noktada daha çok sorun algılandığı ifade edilebilir. Okullarda yönetim süreçleri boyutunun diğer alt boyutları açısından ise anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 26: Okul Yönetim Süreçleri İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Bay	92	77,8152	22,17559	2,045	,042*
	Bayan	122	71,4426	22,85746		
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları	Bay	92	48,7174	13,51379	,012	,990
	Bayan	122	48,6967	11,55790		
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Bay	92	26,4783	7,53815	-,105	,917
	Bayan	122	26,5820	6,91129		

*p<0.05

4.3.5.1.4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 27'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 27' de görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma süresi ile okullarda yönetim süreçleri boyutları arasından İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları (F=13,620, p<0.05), boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek üzere Post Hoch LSD istatistiği sonuçları gerçekleştirilmiştir.

Buna göre İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları 21 yıl ve üstü çalışanların puanlarının (X= 27,76511) 6-10 yıl çalışanların

puanlarından (X= 18,26154) ve 16- 20 yıl çalışanların puanlarından (X= 9,50357) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar tıpkı araştırmanın ilk boyutunda olduğu gibi tecrübenin önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Okul içinde çalışma yılı artan personelin kurum içindeki akışın daha iyi farkında olmaları bir takım kararların alınmasında ve uygulanmasında daha etkin rol oynamalarına neden olmaktadır. Bu anlamda farkındalıklarının yüksek olması sorunlar karşısında daha detaylı düşünmelerine de sebep olduğu düşünülmektedir.

Tablo 27: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Gruplar içi	22765,656	4	5691,414	13,620	,000*
	Gruplar arası	87332,237	209	417,858		
	Toplam	110097,893	213			
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları	Gruplar içi	793,612	4	198,403	1,296	,273
	Gruplar arası	31988,841	209	153,057		
	Toplam	32782,453	213			
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Gruplar içi	269,701	4	67,425	1,319	,264
	Gruplar arası	10681,500	209	51,108		
	Toplam	10951,201	213			

*p<0.05

4.3.5.1.5.Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okulların yönetim süreçleri ile katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 28'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 28' de görüldüğü gibi, katılımcıların okulların yönetim süreçleri ile katılımcıların çalıştıkları

kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Burada ortaya çıkan anlamsızlık okul personelinin bulundukları okullarda görev yapma süreleri ile okul yönetimine ait sorunları algılama düzeyleri arasında bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 28: Okullardaki Yönetim Süreçleri İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Gruplar içi	4750,654	4	1187,663	2,356	,055
	Gruplar arası	105347,239	209	504,054		
	Toplam	110097,893	213			
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları	Gruplar içi	628,608	4	157,152	1,021	,397
	Gruplar arası	32153,845	209	153,846		
	Toplam	32782,453	213			
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Gruplar içi	225,746	4	56,437	1,100	,358
	Gruplar arası	10725,455	209	51,318		
	Toplam	10951,201	213			

4.3.5.1.6. Komisyona Üye Olma Değişkenine Göre Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların yönetim konusunda komisyona üye olma arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 29'da özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 29' da görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan okullarda yönetim süreçleri boyutunun alt boyutlarından olan İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Buna göre bir komisyona üye olanların puanlarının (X=113,77) eğitimli olmayanlardan (X=95,13) anlamlı düzeyde

yüksek olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda amaçlara ulaşma ve örgütleme boyutunda ortaya çıkan anlamlılık okul içinde herhangi bir komisyona ya da ekibe üye olan kişilerin okulla ilgili farkındalıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir. Okul içinde olup biteni takip etmek özellikle yönetimle ilgili amaçlara ulaşma adına önemlidir.

Tablo 29: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Eğitim alma	**N**	**Ortalama sıra farkı**	**Sıra farkları özeti**	**p**	**Anlamlı farkın kaynağı**
İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Evet	142	107,25	15229,50	,934	-
	Hayır	72	107,99	7775,50		
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları	Evet	142	113,77	16156,00	,037	A-B
	Hayır	72	95,13	6849,00		
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Evet	142	111,11	15777,00	,227	-
	Hayır	72	100,39	7228,00		

$U_{temelcalismalar}$= 5076,500, n1 =142, $n_{2=72}$, $U_{reformcalismalari}$= 4221,000, n1 =142, $n_{2=72}$, $U_{finanscalismalari}$=4600,000, n_1 =142, $n_{2=72}$, p>0.05, A: evet, B: hayır

4.3.5.1.7.Eğitim Alma Değişkenine Göre Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların yönetim konusunda eğitim almaları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 30'da özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 30' da

görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan okullarda yönetim süreçleri boyutunun alt boyutlarından olan İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları ve İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları alt boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Buna göre İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda eğitim alanların puanlarının (X= 134,48) eğitim almayanlardan (X= 100,52) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda eğitim alanların puanlarının (X= 127,13) eğitim almayanlarda (X= 102,42) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları boyutunda ise bir anlamlılık belirlenmemiştir.

Okullarda yönetim süreçlerine ilişkin eğitim alan bireylerin okullarda yaşanan amaçlara ulaşma ve örgütleme sorunlarına karşı daha hassas olmaları, bu konudaki düşüncelerinin işleyişi hızlandırmak adına daha detaylı olması ve sorun yaşanan alanlarla ilgili puanlamalarının fazla olması sonuç açısından anlamlı görülmektedir. Eğitimli bir yöneticiden okul ile ilgili amaçların ulaşılmasında ve örgütlemede yaşanan aksaklıkların belirlenmesinde aktif olması beklenmektedir. Dolayısıyla araştırmada ortaya çıkan sonuç bu kanıyı destekler niteliktedir. Burada alınan eğitimin niteliğinin de sorunların belirlenmesi ve üstesinden gelinmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Türkiye'de okul personeline verilen seminer ve eğitimlerin genellikle yüzeysel kaldığı düşünüldüğünde verilen eğitimin kalitesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Yönetim süreçlerinde karar verme, planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve denetleme süreçlerinde kullanılan tekniklere ilişkin bilgi sahibi olmanın yönetimde başarılı olmada önemli olduğunu bu bulgu desteklemektedir. Ancak okul yöneticiliğinin ikinci görev algılanması, asıl mesleğin öğretmenlik olması sebebiyle yöneticiler süreçlere ait bilgiyi kendi çabalarıyla edinmeye çalışmakta, bu çabalar da kişisel seçime kalmaktadır.

Tablo 30: Okullarda Yönetim Süreçleri ve Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişki Bulguları

	Eğitim alma	N	Ortalama sıra farkı	Sıra farkları özeti	p	Anlamlı farkın kaynağı
İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Evet	44	134,48	5917,00	,001	A-B
	Hayır	170	100,52	17088,00		
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları	Evet	44	127,13	5593,50	,018	A-B
	Hayır	170	102,42	17411,50		
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Evet	44	122,14	5374,00	,075	-
	Hayır	170	103,71	17631,00		

$U_{temelcalismalar}$= 2553,000, n1 =44, $n_{2=}$170, $U_{reformcalismalari}$= 2876,500, n1 =44, $n_{2=}$170, $U_{finanscalismalari}$= 3096,000, n_1 =44, $n_{2=}$170, p>0.05, A: evet, B: hayır

4.3.5.2.Özel İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

4.3.5.2.1. Görev Türü Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan özel okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların görev değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Kruscal Walis testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 31'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 31' de görüldüğü gibi, katılımcıların görev türleri ile özel okullarda yönetim süreçleri arasında bazı anlamlılıkların olduğu belirlenmiştir. Bu noktada İlköğretimde Planlama, Örgütleme,Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda gruplar arasında anlamlı

bir farkın olduğu İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları ve İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları boyutlarında anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Bu noktada anlamlılığın kaynağını bulmak amacıyla gruplar arasında Mann-Withney U testi uygulanarak anlamlılık incelenmiştir. Buna göre katılımcılardan müdürler ile öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları konusundaki puanlarının (X= 49,10) müdürlerden (X= 37,44) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuca göre özel okullarda öğretmenlerin okul içinde okul yönetimine oranla daha çok Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları gibi boyutlar konusunda daha fazla yaşanan sorunlar hakkında farkındalık içinde olduklarına işaret etmektedir. Öğretmenlik mesleği özel ya da devlet kurumunda olsun belirli bir saygınlığı ve önemi taşır. Yapılan görev kutsal kabul edilir. Ancak özellikle özel okullarda idare birimi okulun ticari devamlılığı anlamında bazı öncelikleri kendine ilke edinir. Dolayısıyla ortaya çıkan sorunların çözümünde, okul işlerinin yürütülmesinde, planların yapılmasında ve uygulamasında öğretmenler ile müdürler arasında bu farkın bulunması anlamlı kabul edilmektedir.

Tablo 31: Okullarda Yönetim Süreçleri ve Görev Türü Arasındaki Bulgular

Okul Çalışmaları	Görev	N	Sıra ort	Sd	X^2	p	Anlamlılığın kaynağı
İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Müdür	9	32,94	2	13,192	,001*	A-B
	Müd. yard.	8	23,31				
	Öğretmen	86	56,66				
	Toplam	103					
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları	Müdür	9	43,17	2	5,769	,056	-
	Müd. yard.	8	30,50				
	Öğretmen	86	54,92				
	Toplam	103					
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Müdür	9	56,00	2	2,636	,268	-
	Müd. yard.	8	35,81				
	Öğretmen	86	53,09				
	Toplam	103					

4.3.5.2.2. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okullarında Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan özel okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 32'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 32' de görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim düzeyleri ile özel okullarda yönetim süreçleri boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 32: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Gruplar içi	552,896	2	276,448	,610	,545
	Gruplar arası	45324,016	100	453,240		
	Toplam	45876,913	102			
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları	Gruplar içi	357,846	2	178,923	,774	,464
	Gruplar arası	23108,931	100	231,089		
	Toplam	23466,777	102			
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Gruplar içi	126,934	2	63,467	,301	,741
	Gruplar arası	21093,299	100	210,933		
	Toplam	21220,233	102			

*p<0.05

Bu sonuç resmi ilköğretim kurumlarında çalışanlardan farklıdır. Bunun nedeni özel okullarda işe almada nitelikli personelin tercih nedeni olmasındandır. Özel okul çalışanı yıllık sözleşmeli olarak görev yaptığından işinin devamı veya başka bir özel okulda çalışabilmesi kendini sürekli yenileyen, iyi performans gösteren bir eğitimci olmasına bağlıdır. Oysa resmi okulda göreve başlama KPSS adlı Kamu Personeli Seçme Sınavında alınan baraj puanla olmakta, göreve başlayan bir öğretmen sağlık sorunları veya işlediği suçlar sebebiyle görevden çekilmekte, işteki performansı dikkate alınmamaktadır.

4.3.5.2.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan özel okullarda yönetim süreçleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 33'de özetlenmektedir.

Bağımsız *t* testi sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 33' de

görüldüğü gibi, katılımcıların okullarda yönetim süreçleri boyutunun alt boyutlarında cinsiyet açısından anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Özel okul çalışanı için yönetim kurum sahibinin insiyatifindedir. Çoğu zaman kurum müdürü kurum sahibinin kararlarını uygulayan kişi konumundadır. Bu nedenle yönetim süreçlerindeki sorun, çalışanı işten ayrılma sorunu ile karşı karşıya getirebilmektedir. İşin niteliği kadın veya erkek için aynı sonuç taşıdığı için cinsiyete göre bir farkın olmaması beklenebilir.

Tablo 33: Okul Yönetim Süreçleri İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama sıra farkı**	**Sıra farkları özeti**	**p**	**Anlamlı farkın kaynağı**
İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Erkek	26	50,60	1315,50	,781	-
	Kadın	77	52,47	4040,50		
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma,Karar Verme ve Uygulama Sorunları	Erkek	26	48,38	1258,00	,475	-
	Kadın	77	53,22	4098,00		
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Erkek	26	49,52	1287,50	,624	-
	Kadın	77	52,84	4068,50		

$U_{temelcalismalar}$= 964,500, n1 =26, $n_{2=}$77, $U_{reformcalismalari}$= 907,000, n1 =26, $n_{2=}$77, $U_{finanscalismalari}$= 936,500, n_1 =26, $n_{2=}$77, p>0.05, A: erkek, B: kadın

4.3.5.2.4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan özel okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 34'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 34'de görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma süresi ile özel okullarda yönetim süreçleri boyutları içinde gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 34: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Gruplar içi	2070,112	4	517,528	1,158	,334
	Gruplar arası	43806,800	98	447,008		
	Toplam	45876,913	102			
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları	Gruplar içi	503,861	4	125,965	,538	,708
	Gruplar arası	22962,916	98	234,315		
	Toplam	23466,777	102			
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Gruplar içi	957,899	4	239,475	1,158	,334
	Gruplar arası	20262,334	98	206,759		
	Toplam	21220,233	102			

Özel okullarda uzun süreli çalışma pek sık görülmemektedir. Bunun en büyük nedeni özel okul çalışanı için işin sürekliliği güvencesinin olmayışıdır. Bu nedenle çalışma süresi özel okulda ayırıcı bir faktör özelliği taşımamaktadır.

4.3.5.2.5. Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan özel okulların yönetim süreçleri ile katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 35'de özetlenmektedir.

Özel okulda çalışma süreleri uzun olmadığından, yönetimden memnun kalmayan personel başka bir kuruma geçmeyi tercih ettiğinden, yönetim süreçlerinde yaşanan sorunlarda çalışılan okuldaki çalışma süresi ayırıcı bir faktör olmayabilir.

Tablo 35: Okullardaki Yönetim Süreçleri İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Gruplar içi	1058,163	3	352,721	,779	,508
	Gruplar arası	44818,749	99	452,715		
	Toplam	45876,913	102			
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları	Gruplar içi	141,123	3	47,041	,200	,896
	Gruplar arası	23325,654	99	235,613		
	Toplam	23466,777	102			
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Gruplar içi	141,895	3	47,298	,222	,881
	Gruplar arası	21078,338	99	212,913		
	Toplam	21220,233	102			

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 35' de görüldüğü gibi, katılımcıların okulların yönetim süreçleri ile katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

4.3.5.2.6.Komisyona Katılma Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan özel okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların yönetim konusunda komisyona üye olma arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden Mann Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 36: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Komisyona üye olma	N	Ortalama sıra farkı	Sıra farkları özeti	p	Anlamlı farkın kaynağı
İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Evet	43	48,30	2077,00	,287	-
	Hayır	60	54,65	3279,00		
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları	Evet	43	48,64	2091,50	,333	-
	Hayır	60	54,41	3264,50		
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Evet	43	51,06	2195,50	,786	-
	Hayır	60	52,68	3160,50		

$U_{temelcalismalar}$= 1131,000, n1 =,43 $n_{2=}$60, $U_{reformcalismalari}$= 1145,500, n1 =,43 $n_{2=}$60, $U_{finanscalismalari}$= 1249,500, n_1 =,43 $n_{2=}$60, p>0.05, A: evet, B: hayır

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 36' da görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan özel okullarda yönetim süreçleri boyutları ile komisyona üye olma değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Okul içerisinde bir ortak çalışmanın içerisinde olmak, okul içerisindeki yönetim süreçlerini takip etmek açısından önemli görülmektedir. Ancak özel eğitim kurumları için bu sonuca ulaşılamadığı görülmektedir.

Özel okullarda ders müfredatı dışında yönetimsel komisyonlar işlevsellik kazanmamış olduğundan komisyonlara katılmanın ayırıcı bir faktör olmaması beklenebilir. Özel okullarda yönetim kar amaçlı kurulan eğitim kuruluşları olduğundan yönetim kurum sahibinin direktifleri doğrultusunda yürür. Bu nedenle yönetimde personelin katılımcı anlayışı resmi okullara nazaran zayıftır.

4.3.5.2.7. Eğitim Alma Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan özel okullarda yönetim süreçleri ile katılımcıların yönetim konusunda eğitim almaları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 37'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 37' de görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan özel okullarda yönetim süreçleri boyutları ile eğitim alma değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.Bu sonuç dikkate çekici bir sonuç olarak görülmektedir. Burada sonucun olumsuz çıkmasında eğitim almayanların sayısındaki yüksekliğin de etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 37: Okullarda Yönetim Süreçleri İle Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Eğitim alma	**N**	**Ortalama sıra farkı**	**Sıra farkları özeti**	**p**	**Anlamlı farkın kaynağı**
İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları	Evet	21	55,29	1161,00	,571	-
	Hayır	82	51,16	4195,00		
İlköğretimde Amaçlara Ulaşma, Karar Verme ve Uygulama Sorunları	Evet	21	53,69	1127,50	,771	-
	Hayır	82	51,57	4228,50		
İlköğretimdeki Sorunlar ile Denetimin Niteliği Sorunları	Evet	21	49,48	1039,00	,664	-
	Hayır	82	52,65	4317,00		

$U_{temelcalismalar}$= 792,000, n1 =21, $n_{2=}$,82, $U_{reformcalismalari}$= 825,500, n_1=21, $n_{2=}$,82
$U_{finanscalismalari}$= 808,000, n_1=21, $n_{2=}$82, p>0.05, A: evet, B: hayır

4.3.6.Üçüncü Boyut Okul Yönetimi ve Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular

4.3.6.1. Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim ile katılımcıların okul türü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 38'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 38' de görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan okullarda yönetim boyutunun alt boyutları olan Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları, Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü ve Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü boyutları ile özel ve resmi kurumlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Ortaya çıkan bu anlamsızlık araştırmaya katılan bireylerin dağılımındaki dengesiz yapıdan kaynaklanmış olabilir. Burada öğretmenlerin özel ve resmi kurumda çalışma durumları ile okul yöneticilerinin kendilerine olan yönetimin kendilerine karşı davranışlarındaki tutarlılık ve okul meselelerindeki işbirliği üzerinde durumlu ve arada bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bu durum okul idarelerinin her iki okul türü içinde öğretmenlere benzer yaklaşımlar benimsedikleri şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 38: Okullarda Yönetim İle Okul Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Kurum	**N**	**Ortalama sıra farkı**	**Sıra farkları özeti**	**p**
Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları	Resmi	162	155,83	33347,00	,370
	Özel	87	165,59	17056,00	
Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü	Resmi	162	157,71	33750,50	,713
	Özel	87	161,67	16652,50	
Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü	Resmi	162	153,75	32902,50	,135
	Özel	87	169,91	17500,50	

$U_{temelcalismalar}$= 10342,000, n1 =214, $n_{2=}$103, $U_{reformcalismalari}$= 10745,500, n_1 =214, $n_{2=}$103, $U_{finanscalismalari}$= 9897,500, n_1 =214, $n_{2=}$103, p>0.05,

4.3.6.2. Eğitim Düzeyi Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 39'da özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 39' da görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim düzeyleri ile okullarda yönetim boyutunun alt boyutları olan Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları, Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü ve Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 39: Okullarda Yönetim İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları	Gruplar içi	594,116	2	297,058	2,264	,106
	Gruplar arası	32141,625	245	131,190		
	Toplam	32735,742	247			
Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü	Gruplar içi	27,725	2	13,863	1,706	,184
	Gruplar arası	1990,787	245	8,126		
	Toplam	2018,512	247			
Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü	Gruplar içi	33,144	2	16,572	2,320	,100
	Gruplar arası	1749,695	245	7,142		
	Toplam	1782,839	247			

Eğitim düzeyleri okul içinde yönetim ile aralarındaki ilişki üzerinde etki sahibi olması beklenmektedir. Özellikle kendi alanında lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin hem öğretmenler hem de okul yönetimiyle daha yapıcı bir etkileşim yaşamaları beklenmektedir. Ancak araştırma sonuçlarına göre bu noktada anlamlı bir bulguya ulaşılamamıştır. Burada öğretmenlerin eğitim düzeylerinin onlara maddi manevi yeterli düzeyde bir katkısının olmamasının etkili olabileceği de düşünülmektedir.

4.3.6.3. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim ile katılımcıların cinsiyetleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 32'da özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 32' da görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan okullarda yönetim boyutunun alt boyutları olan Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları, Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü ve Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü boyutları arasında anlamlı farklılığın oluğu belirlenmiştir.

Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları boyutu ele alındığında erkeklerin puanlarının (X= 137,59) kadınlardan (X= 117,55) yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında erkek öğretmenlerin okul içinde yönetimle daha fazla iletişime geçmeleri ve daha girişken davranmaları gösterilebilir.

Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü boyutu ele alındığında erkeklerin puanlarının (X=137,87) kadınlardan (X=117,40) yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun da erkek öğretmenlerin daha girişken olması, yönetimle ilişkilerinin daha gelişmiş olması ve yönetim tarafından yapılan organizasyonlara daha çok katılım gerçekleştirmelerinden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü boyutu ele alındığında erkeklerin puanlarının (X=138,68) kadınlardan (X=116,97) yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlarda ifade edilen unsurlara ek olarak erkek öğretmenlerin kadınlara göre okul yönetiminin daha işbirlikçi olduğunu düşünmeleri, yine onların idareyle daha fazla iletişim kurmalarına ve faaliyetlere daha fazla katılmalarına bağlanabilir. Burada erkeklerin yaşamdaki sorumluluklarının kadınlarınkine oranla daha az olması da onların etkinliklere katılma noktasındaki düşünceleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Tablo 40: Okullarda Yönetim İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	cinsiyet	N	Ortalama sıra farkı	Sıra farkları özeti	p	Anlamlı farkın kaynağı
Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları	Erkek	86	137,59	11832,50	,035	A-B
	Kız	162	117,55	19043,50		
Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü	Erkek	86	137,87	11857,00	,029	A-B
	Kız	162	117,40	19019,00		
Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü	Erkek	86	138,68	11926,50	,021	A-B
	Kız	162	116,97	18949,50		

$U_{temelcalismalar}$=5840,500, n1 =86, $n_{2=}$162, $U_{reformcalismalari}$=5816,000, n1 =86, $n_{2=}$162, $U_{finanscalismalari}$= 5746,500, n_1 =86, $n_{2=}$162, p>0.05,

4.3.6.4. Çalışma Süreci Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda yönetim ile katılımcıların çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 41'de özetlenmektedir.

Tablo 41: Okullarda Yönetim İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları	Gruplar içi	934,355	4	233,589	1,785	,132
	Gruplar arası	31801,387	243	330,870		
	Toplam	32735,742	247			
Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü	Gruplar içi	25,438	4	6,359	,775	,542
	Gruplar arası	1993,075	243	8,202		
	Toplam	2018,512	247			
Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü	Gruplar içi	48,535	4	12,134	1,700	,151
	Gruplar arası	1734,304	243	17,137		
	Toplam	1782,839	247			

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 41' de görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma süresi ile okullarda yönetimin alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuç öğretmenlerin meslekte çalışma yılı ile okul idaresine karşı davranış ve düşüncelerinde bir değişim olmadığı ifade edilebilir. Meslekte tecrübe arttıkça bireysel gelişim süreci azalmakta, kurum sorunları kanıksanmakta, kurumu değerlendirmede yeknesaklık ortaya çıkmaktadır. Çalışma süresi arttıkça işletme körlüğü ortaya çıkmakta, bu durum olay ve sorunlara bakış açısında yeniliği önleyici bir durum oluşturmaktadır.

4.3.6.5. Kurum İçinde Çalışma Süreci Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 42'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 42' de görüldüğü gibi, katılımcıların kurumlarındaki çalışma süresi ile okullarda yönetimin alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuç bir önceki bulguyu destekler görünmektedir. Personelin kurumdaki çalışma süresinin artması, durumu kabul eden ve değişimin önünü kapayan kurum kültürü yaratmakta, yönetimi değerlendirmede kişiyi etkisizleşmektedir.

Ayrıca okul çalışanı için yönetimi eleştirmek bir risktir. Personelin yönetim hakkında gerçek değerlendirmesini paylaşmamış olması da mümkündür.

Yönetim öğretmen için daha çok yönetimin sorunu olarak algılanmakta, daha çok kendini etkileyen sorunlarda yönetimin iş ve işlemlerine dikkat etmektedir.

Öğretmen sürekli kendini denetlemeyen, eksik iş ve işlem aramayan okul idaresini görece yeterli bulmakta, yönetim süreçlerini bu bağlamda değerlendirmektedir. Çünkü öğretmen yönetim bilimi konusunda yetişmiş bir meslek değildir. Bu nedenle gerçek bir değerlendirme ölçütüne sahip değildir. Yönetimi eleştirisi iş ve işlemler

aksadığı zaman ortaya çıkmaktadır.

Tablo 42: Okullarda Yönetim İle Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları	Gruplar içi	544,702	4	136,175	1,028	,393
	Gruplar arası	32191,040	243	132,473		
	Toplam	32735,742	247			
Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü	Gruplar içi	36,736	4	9,184	1,126	,345
	Gruplar arası	1981,776	243	8,155		
	Toplam	2018,512	247			
Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü	Gruplar içi	25,102	4	6,275	,868	,484
	Gruplar arası	1757,737	243	7,233		
	Toplam	1782,839	247			

4.3.6.6. Komisyona Üye Olma Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile komisyona üye olma değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bulgular bağımsız *t* testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 43'de özetlenmektedir.

Bağımsız *t* testi sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 43' de görüldüğü gibi, katılımcıların okullarda yönetim çalışmaları boyutunda komisyona üye olma değişkeni açısından alt boyutlar arasında anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 43: Okullarda Yönetim ve Komisyona Üye Olma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişken	Komisyona üye olma	N	Ort.	Ss.	t	p
Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları	Evet	129	53,2171	11,22703	,782	,722
	Hayır	119	53,7395	11,85539		
Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü	Evet	129	11,7287	2,75214	,620	,707
	Hayır	119	11,8655	2,97995		
Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü	Evet	129	11,9922	2,64722	,303	,463
	Hayır	119	12,2437	2,73386		

Komisyonların uygulamadaki işlevsizliği, kağıt üstünde kalan komisyon kararları, komisyonlara inancı etkilemektedir. Katılımın gereği ve yararı ancak

komisyonların gerçek anlamda faaliyette olması ile mümkündür. Bu nedenle öğretmenlerin birçoğu uygulamaya geçirilmeyen komisyon kararları nedeniyle okul yönetimini tanıyamamaktadır. Çünkü komisyonların uygulamada kullanılması öğretmenin yönetime bakış açısında önemli farklılıklar yaratacaktır.

4.3.6.7. Yönetim Konusunda Eğitim Alma Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni ile katılımcıların yönetim konusunda eğitim almaları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular örneklemin bu noktada parametrik ölçümlere uymamasından dolayı nanparametrik istatistik yöntemlerden birisi olan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 44'de özetlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların özetlendiği Tablo 44' de görüldüğü gibi, araştırmada ele alınan okullarda yönetim boyutunun alt boyutları olan Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları, Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü ve Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Buradaki anlamsızlık öğretmenlerin yönetim konusunda eğitim alan öğretmenlerin eğitim almayanlara göre okullardaki yönetim hususları hakkında benzer düşüncelere sahip oldukları sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 44: Okullarda Yönetim İle Eğitim Alma Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Eğitim alma	**N**	**Ortalama sıra farkı**	**Sıra farkları özeti**	**p**
Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları	Evet	47	134,89	6340,00	,268
	Hayır	201	122,07	24536,00	
Okul Yönetiminin Süreklilik ve Katılımdaki Rolü	Evet	47	133,54	6276,50	,329
	Hayır	201	122,39	24599,50	
Okul Yönetiminin İşbirliği ve İletişimdeki Rolü	Evet	47	136,14	6398,50	,207
	Hayır	201	121,78	24477,50	

$U_{temelcalismalar}$= 7268,000, n1 =65, $n_{2=}$252, $U_{reformcalismalari}$= 6010,000, n_1 =65, $n_{2=}$252, $U_{finanscalismalari}$= 6475,500, n_1 =65, $n_{2=}$252, p>0.05,

Alınan yönetim eğitimlerinin kısa sureli olması, isteğe bağlı olmayışı, teorik kalması, uygulama sürecinde deneyimlenmemesi, yönetim eğitimi alan ve almayan arasında bir farkın oluşturulamaması bu faktörün ayırıcı olmamasına neden olabilir.

4.3.7. Dördüncü Boyut Okul Yönetimine Katılıma ilişkin Bulgular

Tablo 45: Dört Alt Boyuta İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	%	Ort	Ss
D1. Okul Gelişimi Yönetim Ekibi	Evet	240	75,7	1,1976	,39898
	Hayır	77	24,3		
	Toplam	317	100,0		
D2. Stratejik Planlama Ekibi	Evet	225	71,0	1,2379	,42666
	Hayır	92	29,0		
	Toplam	317	100,0		
D3. Sosyal Etkinlikler Kurulu	Evet	257	81,1	1,1371	,34465
	Hayır	60	18,9		
	Toplam	317	100,0		
D4. Proje Ekipleri	Evet	245	77,3	1,1653	,37222
	Hayır	72	22,7		
	Toplam	317	100,0		

Bu tablodan hareketle Okulunuzda olması gerekli aşağıda adı geçen ekip ve kurulların; okulunuzdaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırdığını düşünüyor musunuz? sorusuna tüm ekip ve kurullar için koordinasyonu artırdığı cevabı verilmiştir.

Birinci alt boyut için katılımcıların Okul Gelişimi Yönetim Ekibi adlı boyutta sorulan soruya büyük ölçüde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır (%75,7, N=240).

İkinci alt boyut için katılımcıların Stratejik Planlama Ekibi adlı boyutta sorulan soruya büyük ölçüde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır (%71,0, N=225).

Üçüncü alt boyut için katılımcıların Sosyal Etkinlikler Kurulu adlı boyutta sorulan soruya büyük ölçüde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır (%81,1, N=257).

Dördüncü ve son alt boyut için katılımcıların Proje Ekipleri adlı boyutta sorulan soruya büyük ölçüde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır (%77,3, N=245).

4.3.8.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Demografik Faktörlerle Geliştirilen Hipotezlerin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Sonuçlar

Tablo 46: Değişkenler ve Demografik Faktörlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Hipotezin kabul edilebilirliği
H_1	Kabul edilmemiştir.
H_2	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Reform Çalışmaları boyutunda)
H_3	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Reform Çalışmaları boyutunda)
H_4	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Temel Çalışmalar ve İlköğretimde Reform Çalışmaları boyutunda)
H_5	Kabul edilmiştir.(İlköğretimde Temel Çalışmalar, İlköğretimde Reform Çalışmalar ve İlköğretimde Finans Çalışmalar boyutunda)
H_6	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Reform Çalışmaları boyutunda)
H_7	Kabul edilmemiştir.
H_8	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Reform Çalışmaları ve İlköğretimde Finans Çalışmalar boyutunda)
H_9	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda)
H_{10}	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda)
H_{11}	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları ve İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda)
H_{12}	Kabul edilmemiştir.
H_{13}	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda)
H_{14}	Kabul edilmemiştir.
H_{15}	Kabul edilmiştir. (İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda)
H_{16}	Kabul edilmemiştir.
H_{17}	Kabul edilmemiştir.
H_{18}	Kabul edilmemiştir.
H_{19}	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda)
H_{20}	Kabul edilmemiştir.
H_{21}	Kabul edilmiştir (İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları ve İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda)
H_{22}	Kabul edilmemiştir.
H_{23}	Kabul edilmemiştir.
H_{24}	Kabul edilmemiştir.
H_{25}	Kabul edilmiştir. (Okul Yönetimi ve Yönetici Davranışları boyutunda)
H_{26}	Kabul edilmemiştir.
H_{27}	Kabul edilmemiştir.
H_{28}	Kabul edilmemiştir.
H_{29}	Kabul edilmemiştir.
H_{30}	Kabul edilmiştir.
H_{31}	Kabul edilmiştir.
H_{32}	Kabul edilmiştir.
H_{33}	Kabul edilmiştir.

5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada İlköğretim Okullarında yönetim ve organizasyon sorunları ve çözüm önerilerini incelenmiştir. Bunun yanında araştırmanın alt boyutları olan Okul Çalışmaları, İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçleri Sorunları, Okul Yönetimi ve Okul Yönetimine Katılım ile çalışılan okul türü, kurum içindeki görev türü, eğitim düzeyi, cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan yerdeki kıdem, komisyona üye olma ve yöneticilik konusunda eğitim alma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Özel ve Resmi ilköğretim okullarında yürütülen çalışmalar boyutunda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuçla katılımcıların okullarda yürütülen temel çalışmalar, yenileme çalışmaları ve okulun mali işleriyle ilgili yapılan çalışmalarda öğretmenlerin özel ve resmi kurumlarda çalışma değişkenlerine göre anlamlı düzeyde değişmediği belirlenmiştir.

Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin müdür, müdür yardımcısı, öğretmen görev türleri arasında İlköğretimde Reform çalışmaları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuç öğretmenlerin, okul içindeki reform çalışmalarına müdürlerden daha fazla önem verdiklerini düşündürmektedir. Bu durumun öğretmenlerin okul içindeki konularla birebir etkileşim içinde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin eğitim düzeyi arasında İlköğretimde Reform çalışmaları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu noktada eğitimi yüksek bireylerin reform çalışmalarının yürütülmesinde daha düşük düzeylerde eğitim alanlara oranla ortaya bir farklılık koyamadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Reform çalışmaları işin içinde olmayı daha çok gerektirdiğinden eğitim düzeyinin bu durum üzerinde etkisinin kısıtlı olduğu düşüncesini akla getirmektedir.

Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin kadın-erkek cinsiyeti arasında İlköğretimde Reform çalışmaları ve İlköğretimde Temel Çalışmalar boyutunda anlamlı

farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlar cinsiyetin okul içindeki çalışmalar içindeki çalışmalar üzerinde etkili olduğu sonucuna işaret etmektedir. Kadın ve erkeklerin sorunları görme ve yaklaşma tarzları farklılıklar taşımaktadır. Bu noktada erkek katılımcıların hem temel çalışmalarda hem de reform çalışmalarında kadınlardan daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Bu durum erkek öğretmenlerin araştırmanın yapıldığı okullarda okul içindeki çalışmalarda daha hâkim oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin meslekteki çalışma yılı arasında İlköğretimde Temel Çalışmalar, İlköğretimde Reform Çalışmaları ve Finans boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlar tecrübenin önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Okul içindeki çalışmaların yerine getirilmesinde çalışma yılı fazla olan personelin daha yüksek puan alması, okul içindeki işlerin planlanmasında ve yürütülmesinde daha etkili olduklarını ortaya koymaktadır.

Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin çalıştığı kurum içerisindeki meslekteki çalışma yılı arasında İlköğretimde Reform Çalışmaları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Burada bir işe yeni başlamanın verdiği idealist yaklaşımın etkili olduğu düşünülmektedir. Yeni göreve başlayan bir öğretmenin içinde bulunduğu kurumu geliştirme arzusunun bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir.

Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin bir komisyonda çalışma durumu arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu sonuca komisyonların katılımcılık işlevlerini gerçek manada yerine getirmemesi neden olmuş olabilir.

Okullarda yürütülen çalışmalar ile personelin yönetim konusunda eğitim alma durumu arasında İlköğretimde Reform Çalışmaları ve İlköğretimde Finans Çalışmaları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgu da araştırmada dikkati çeken bulgular arasındadır. Ortaya çıkan sonuca göre eğitim almamalarına rağmen bireylerin okul içinde reform çalışmalarında ve finans konularında puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç yönetim konusunda eğitim almanın okulda yürütülen çalışmalarda fark yaratmadığını ortaya çıkartmaktadır.

Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin görev türü arasında İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlar Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları noktasında okul yöneticilerinin sorunları öğretmenlerden daha net görebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Burada idareci olmalarının ve asli görevlerinin bu durumlarla ilgilenmek olmasının da payı olduğu düşünülmektedir.

Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin görev türü arasında İlköğretimde Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuç, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul yönetimine oranla Planlama, Örgütleme, Uygulama ve Koordinasyon Sorunlarında yaşanan sorunlar hakkında daha fazla farkındalık içinde olduklarına işaret etmektedir.

Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin eğitim düzeyi arasında İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları ve İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Niteliği Sorunları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Eğitim düzeyinin yükseldikçe sorunlara olan bakış açısının değişmesi beklenmektedir. Ancak araştırma sonucu tam aksine işaret etmektedir. Bu durum eğitim seviyesinin yüksek olmasından çok bireylerin yaptığı iş ile ilgili farkındalık ve beklenti düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Eğitim düzeyi yüksek bir birey sorunlar karşısında daha yüzeysel çözümler üretebilirken kendisini işine vermiş ve süreçlere daha hâkim olan birisi Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda daha etkin düşünceler ve çözüm önerilerine sahip olabilmektedir.

Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bunun nedeni özel okulda işe almada niteliksiz insan kaynağının başlangıçta elenmesi ve eğitimli ve kişisel performansı yüksek çalışanların işe alınması neden olabilir.

Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin cinsiyetleri arasında İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuç problem çözme konusunda

erkeklerin kadınlara oranla daha çok risk aldıkları şeklinde yorumlanabilir. Okul içinde yaşanan karar alma, uygulama gibi risk gerektiren durumların erkekler tarafından daha iyi çözümlendiği, bu noktada daha çok sorun algılandığı ifade edilebilir.

Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuca özel okullarda okul yönetimi, kurum sahibinin direktifleriyle kurum müdürü tarafından gerçekleştiğinden yöneticinin cinsiyeti bu faktörde etkili olmamış olabilir.

Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin çalışma süresi arasında İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi artan personelin kurum içindeki akışın daha iyi farkında olması, birtakım kararların alınmasında ve uygulanmasında daha etkin bir rol oynaması beklenen bir sonuçtur.

Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Özel okullardaki personelin çalışma süresinin çoğu zaman kısa süreli olmasından dolayı, bu faktörün belirleyici olmaması mümkündür.

Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin kurum içindeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu değişken öğretmenlik mesleği ile yönetim mesleğinin birbirinden farklı olması nedeniyle etkili olmamış olabilir. Çünkü yönetim ve yönetim süreçlerini değerlendirebilme bu konuda bilgi sahibi öğretmenlerle ancak mümkündür.

Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin kurum içindeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuca bir önceki bulguda belirtildiği gibi personelin kurumdaki çalışma süresinin kısalığından dolayı bu faktör etkili olmamış olabilir.

Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin komisyona üye olma durumları arasında İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul içinde herhangi bir komisyona ya da

ekibe üye olmak kişilerin okulda yürütülen çalışmalarla ilgili farkındalıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır. Okul içinde yürütülen çalışmalarda oluşan bu farkındalıksa yönetimle ilgili amaçlara ulaşma adına oldukça önemlidir.

Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile personelin komisyona üye olma durumları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuca özel okullardaki komisyonların işlevsel halde olmaması neden olmuş olabilir.

Resmi Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile yönetim konusunda eğitim alma durumları arasında İlköğretimde Karar verme, Planlama, Uygulama ve Koordinasyon Sorunları ve İlköğretimde Amaçlara Ulaşma ve Örgütleme Sorunları boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yönetim süreçlerinde teknik bilgi ve beceri ancak bu konuda eğitim almakla mümkündür. Bu sonuç yönetim konusunda eğitim almayı destekler konumdadır.

Özel Okullarda yürütülen yönetimsel faaliyetler ile yönetim konusunda eğitim alma durumları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Özel okulda yönetim özel okul sahibinin inisiyatifindedir. Çalışanlar özel okulda yönetimde söz sahibi değildir. Yönetimden memnun olmayan çalışan işten ayrılmayı tercih eder. Ayrıca özel okulda çalışan ve yönetim eğitimi almış personel, eğitim almamış personelin dörtte biri kadardır.Bu sebeple bu değişken etkili olmamış olabilir.

Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin çalıştıkları resmi-özel okul türü arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuç özel veya resmi ilköğretim okullarında okul müdürlerinin aynı iş ve işlemleri yapmasından kaynaklanabilir. Çünkü ilköğretimdeki amaçlar resmi ve özel ilköğretim okulları için benzerdir.

Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuca özel okul müdürlüklerinde deneyime verilen önem nedeniyle, resmi ilköğretim okullarından emekli müdürlere görev verilmesi neden olabilir.

Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Burada erkek öğretmenlerin kadınlara göre okul yönetiminin

daha işbirlikçi olduğunu düşünmeleri, yine onların idareyle daha fazla iletişim kurmalarına ve faaliyetlere daha fazla katılmalarına bağlanabilir. Burada erkeklerin yaşamdaki sorumluluklarının kadınlarınkine oranla daha az olması da onların etkinliklere katılma noktasındaki düşünceleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin meslekteki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Okul müdürlüğü bir meslek olmayıp ikinci görev sayılmaktadır. Okul müdürlüğü; öğretmen olarak işe başlama, meslekte belli bir süre çalışma kriterlerini içerdiğinden, meslekteki çalışma süresi değişkeni bu sebeple etkisiz olmuş olabilir.

Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin görev yaptıkları kurum içindeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. İlköğretim kurumlarının işleyiş ve yönetim yapısı aynı olduğundan, kurum yöneticisi her okulda benzer iş ve işlemleri yapar. Bu nedenle bu değişken etkili olmamış olabilir.

Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin komisyona başkanlık etme durumları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Okul müdürleri komisyon başkanlıklarını alt kademedeki idarecilerine devredebilir. Bu nedenle bu değişken etkili olmamış olabilir.

Okullardaki okul yönetimi boyutu ile müdürlerin yönetime ilişkin eğitim alma durumları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Günümüzde Okul müdürlüğü bir meslek olmayıp, yönetim konusunda eğitim alma müdürlük görevi için gerekli bir koşul değildir. Bu nedenle yönetime ilişkin eğitim alma durumu okul yönetimi boyutunda etkili olmamış olabilir.

Okullardaki okul yönetime katılım boyutu kapsamında *Okul Gelişimi Yönetim Ekibi, Stratejik Planlama Ekibi, Sosyal Etkinlikler Kurulu, Proje Ekipleri* okuldaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırmaktadır. Öğretmenler ve okul idarecileri komisyonların iş ilişkilerini güçlendirmekte olduğunun farkındadırlar. Ayrıca komisyonlara katılım kişinin kendini değerli bir birey hissetmesinde etkili olmaktadır.

Araştırmanın belirtilen bulgularına dayalı olarak, geleceğe dönük çalışmalara katkı sağlayacağı düşüncesiyle bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır:

Bu araştırma özel ve resmi kurumlar ayrı ayrı baz alınarak daha derinlemesine bir yöntem ile gerçekleştirilebilir.

Resmi ve özel okullarda var olan yönetim sorunları bu araştırmanın bulgularından hareketle ilgili okul yöneticisiyle birebir görüşme tekniği ve benzeri teknikler kullanılarak nitel anlamda ele alınması, yönetimsel sorunların daha derinlemesine incelenmesine olanak sağlayabilir.

Bu araştırma öğretmen yetiştiren eğitim fakültelerinin irdelenmesi gerektiğini vurgulayan sonuçlar ortaya koymuştur. Özellikle ilköğretimdeki sorunların farkına varan kesimin lisans ve lisansüstü mezunu olmayıp, yüksekokul mezunu olması düşündürücüdür.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2003). **Liderler ve Yöneticiler: Esin Veren Lider Başarı Nasıl Motive Edilir, Yüreklendirilir ve Yakalanır**. İstanbul: Dharma Yayınları.

Akat, İ. Budak, G. Budak, G. (1997). **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınevi.

Akaytay, A. (2004).“Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması.’’(**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**.Sakarya Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı. Sakarya: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Akdemir, D.A. (2007).’’Yönetici Değerlerinin Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri.’’ **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Elazığ: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Akın, A. (2004). "Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri". **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 22.

Aktan, C. C. (2003). **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Arslan, E. ve Arslan, B. (2007). **Örgütsel İletişim**. İstanbul: Genel İletişim Yayınları.

Ataman, G. (2002). **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atılgan, T. “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler.’’18 04,2011 tarihinde http://www.viva-systms.com/turkish/ onf_performans-htm adresinden alındı.

Aydın, İ. (2005). **Öğretimde Denetim**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aydın, M. (2000). **Eğitim Yönetimi. Ankara**: Hatiboğlu Yayınevi.

Aytaç, T. (2003). **Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir? Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Aytunga, O. (2004). ''Bilgi Çağında Yüksek Öğretim Programları.''**Milli Eğitim Dergisi**, 162-163.

Bakan, İ. (2004).**Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**. İstanbul: Alfa Aktüel.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). ''Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Araştırması.*''***Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi***,* 61.

Balcı, A. (2000).''Örgütsel Davranışta Araştırma''. **Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 7.

Baransel, A. (1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, No: 163.

Barlı, Ö. (2005).**Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar.** İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım.

Barutçugil, İ. (2002).**Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başar, H. (2000). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Başaran, İ. E .(2000).**Nitelikli Okul.** Ankara: Feryal Matbaa.

Başaran, İ. E. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Feryal Matbaa.

Başaran, İ.E. (2000).**Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.

Başpınar, A. (2005). ''Türkiye'de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış.'' **Maliye Dergisi**, Sayı:148, 35-36.

Baştuğ, İ. (2006). "Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği.''**(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**.Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Kırıkkale: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Bircan, İ. (2003).''Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları.'' **Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi**, 72.

Bedük, A.(2002).**Benchmarking**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bentley, T. (2000). **İnsanları Motive Etme.** İstanbul: Hayat Yayınları.

Bilge, Z. (2007).''Bencmaking''.**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Boyacı, A. (2003).''İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi.''**(Yayınlanmış Doktora Tezi)**.Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eskişehir: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Bozan, M. (2003). **Merkeziyetçi Yönetimden Yerel Yönetime Geçişte Alternatif Yaklaşımlar.** Ankara: Çağdaş Yerel Yönetimler Yayınları.

Bozkurt, R .(2002).''İşyerini Yönetmenin Değişen Koşulları'', **Mercek Dergisi**, Sayı: 49, 103.

Bridge, B.(2003).**Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik**. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayın.

Buluç, B. (2009).''İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki.'' **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt:34, Sayı:152, 76.

Bursalıoğlu, Z. (1991).**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayını.

Can, H. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Celasin, N. Ş. (2010).''Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler.''**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Celep, C. ''İlkokullarda Yönetici- Öğretmen İletişimi.'' 10 09, 2011 tarihinde http://egitimdergisi.hacettepe.edu.tr/19928CEVAT%20CELEP adresinden alındı.

Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2008). **Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çakmak, A. F. (2006). ''Performans Değerleme Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Üzerine Etkisi.'' **(Yayınlanmamış Doktora Tezi**). İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Daft, R. L. (2010). **Organizational Theory and Design**. USA: Cengage Learning.

Dağlı, A. (2004). "Problem Çözme ve Karar Verme.'' **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:7.

Değirmenci, H.A. (2008).''Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama.''**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Demirbaş, T. (2001).**Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştayı Uygulaması**. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, No: 17.

Demirtaş, S. (2005).''Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri.'' **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi

Deniz, T.E. (2004). '' İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü.'' **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14-15.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.(1999). **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: Beta Yayın.

Dinçer, Ö. (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayın.

DPT. (2003). ''Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.'' **DPT Yayınları**, 28.

Durğun, S. (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim.'' **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3 (2).

Düren, Z. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Düşükcan, M. (2003).''Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma.''**(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Konya: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED). (2010). **Milli Eğitim İstatistikleri (Örgün Eğitim) 2010-2011**. Ankara: MEB Yayınları.

Efil, İ. (2002). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Yayınları.

Erarslan, P. (2005). “Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim.’’ **İstanbul Ticaret Üniv. Yayınları***,* 15.

Erçetin, Ş. (2000). ’’İlköğretim Okullarının 21.yy. Örgütsel Vizyonları .’’ **Eğitim ve Bilim Dergisi**, No:25,117.

Erdoğan, İ. (2004). **Yeni Bir Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1998).**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayın.

Eren, E. (2003).**Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayın.

Ergun, T. (2001).’’Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereği.’’ **ODTÜ 2.Kamu Kalite Sempozyumu**, 74.

Erol, A. (2000). **Finansal Kurumların Denetim ve Vergilendirilmesinde Özellikli Durumlar**. İstanbul: Yaklaşım Yayınları.

Ertuğrul, İ. (2004). **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**. İstanbul: Ekin Yayıncılık.

Ertürk, M. (2009).**Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayın.

Genç, N. (2004).**Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Geylan, R. (2008).**Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Giray, N. (2006).‘’Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği.’’**(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Güçlüol, K. (1985). **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

Gümüş, M. Hamarat, B. ve Erdem, H. (2003).''Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." **Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları**, 987.

Gümüştekin, G. E. ve diğerleri. (2009). **İşletmecilik Kuram ve Uygulama**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Güner, S. (2005).''Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi'', **Türk İdare Dergisi**, Sayı:446, 14.

Güney, S. (2009). **Davranış Bilimleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürüz, D. (2008).**Temel Kişilerarası İletişim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hammer, M. and Champy, J. (1994). **Değişim Mühendisliği**. (S.Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Yayınları.

Harrıson F.E. and Pelletıer, A.M. (2000). "The Essence of Management Decision.'' **Management Decision**, Vol:38, No:7.

Hasanoğlu, M. (2003)."Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi.'' **Sayıştay Dergisi**, 52.

Hıcks, G.H. (1979).**Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısında**n.(O.Tekok ve diğerleri, Çev.) Ankara: San Matbaası.

Ilgar, L. (2000). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayın.

Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007).'' Pio ve Yibo'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki.'' **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 17.

İmrek, M. K. (2003). **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı. İstanbul**: Beta Yayın.

İzgören, A.Ş. (2001).**Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**. Ankara: Elma Yayınevi.

Kantos, Z. E. , Çuhadaroğlu, E.O. ve Taşdan, M. (2009).''İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri.'' **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:17, No:2, 393-402.

Karacan, F. ve Ağaoğlu, E. (2004).''Öğretim Etkinliklerine İlişkin Müfettiş ve Öğretmenlerin Görüşleri.'' **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 25.

Karalar, R. ve diğerleri. (2007). **Genel İşletme**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karakoç, A. R. (2009).''İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki.''**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Kardeş, P.Ö. (2007).''YİBO Bölge Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Olası Çözümlerine İlişkin Görüşleri. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Bolu: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Kavi, E. (2006).'' İş Görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi.''**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Keçecioğlu, T. (2003). **Lider-Liderlik**. İstanbul: Adam Yayın.

Kırılmaz, A. Y. ''İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu.'' 21 08,2011 tarihinde http://www.ilkogretim-online.org.tr adresinden alındı.

Kıngır, S. ve Taşkıran, E.(2006).“Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkim İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, 11.

Koçel, T. (2007). **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Yayın.

Marulcu, İ. (2010).''Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı.''**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Teknolojileri Anabilim Dalı. Isparta: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Maviş, F. (2008). **Genel İşletme**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Merih, K. “*Network Yapılarda Yönetim*.''03 04,2011 tarihinde http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm (03) adresinden alındı.

Mersin, D.*"Outsourcing-Dış Kaynak Kullanımının Riskleri"*. 05 10, 2011 tarihinde http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak- kullanmanın-riskleri.html adresinden alındı.

Meşeci, F. (2007).''İngiltere'de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi ve Türkiye İçin Öneriler.'' **Değerler Eğitimi Dergisi**, 17-19.

Morgan, G.(1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. (G. Bulut, Çev.).İstanbul: Mess Yayıncılık.

Mucuk, İ. (2008). **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007).''Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniv. Örneği.'' **Z.K.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5,7.

ODTÜ. (2002).''Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci.'' **ODTÜ Yayınları**, 14.

Oktay, S. (2004).''Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri.'' **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, 12.

Otlu F. ve Demir, Ö. (2005). "Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri.'' **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1.

Ölçüm, M.Ç. (2004).**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Önal, G. (1995). **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.

Özevren, M. (2000).**Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar.** İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Özalp İ. ve diğerleri (2006).**Yönetim Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özbaykal, S. (1997). ''Türkiye'de İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları''. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul: Marmara Üniversitesi Kütüphanesi.

Özdemir, M. S.(2000). **Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özgener, Ş. "*Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları*", 30 09,2011 tarihinde www.mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve- motivasyona-katkilari-119112 adresinden alındı.

Özgür, H. (2004). **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim Çağdaş Kamu Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.

Özmen F. ve Batmaz, C. (2004).''İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Cinsiyet ve Yaş Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri.'' **İnönü Üniversitesi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 25.

Öztemel, E. (2001).**Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**. Adapazarı: Değişim Yayınları.

Öztürk, H. (2002).''Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri.'' (**Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Öztürk, S. (2009). ''Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler''. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Pakdemir, I. (2000).**Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**. Ankara: Arc Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi** . Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağır, C. (2006)."Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi'' **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Edirne: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Sargut. A. S. (2007). **Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri.** Ankara: İmge Kitabevi.

Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009). **Çağdaş Yönetim Bilimi .** İstanbul: Beta Yayın.

Saruhan, S.C.ve Öncer, A. (2004).**Değer Hedefli İşletmecilik**. İstanbul: Nihat Sayar Yayıncılık.

Sözbilir, N. (2000).''Türkiye'de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar.'' **Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları***,* No: 26, 99.

Sucu, Y. (2000).''Yönetim: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler''. *Yayınlanmamış Kitabı.*

Sucu, Y.(2000).**Yönetsel Zamanın Etkin Kullanımı**. Ankara: Elit Yayınları.

Sucu, Y. *''Örgütsel Değişim.''* 22.04.2011 tarihinde www.yasarsucu.net/word/OD.doc adresinden alındı .

Şahin, A. (2007). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları." **Maliye Dergisi**, Sayı:152,87.

Şimşek, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Şişman, M. (2004). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008).**Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S.(2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taştan, S. ''Performans Değerlendirmesi.''03 05, 2011 tarihinde www.insankaynaklari.com.Contentbody adresinden alındı.

Taymaz, H. (2000).**Okul Denetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, H. (2000).**Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, H. (2002). **Eğitim Sisteminde Teftiş.** Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Thomas, D. ve Prusak L. (2001). **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi. İstanbul**: Rota Yayınları.

Tınmaz, M. (2000). ''Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği.'' **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Sakarya: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Tosun, K. (1992). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Savaş Yayınları.

Tuzcu, G. (2006).**Avrupa Birliğine Geçiş Süreci ve Eğitimde Vizyon 2023**. Ankara: Nobel Yayınevi.

Türkel, A.U. (2000).**Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Türkeli, Y. ve diğerleri. (1998).**Türkiye'de İlköğretim (Dünü Bugünü, Yarını).** Ankara: İ.Ö.G.M Yayınları.

Ülgen, H.ve Mirze, S. K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ülgen, H. *"İşletme Yönetiminin Temel İşlevleri.'' 27 07,2011 tarihinde* http://www.eylem.com/tem/whayulg01.htm, adresinden alındı.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006).**İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Üsdiken, B.ve Leblebici, H.(2001).‘’Organization Theory’’, (Anderson, N. , Önes, D.S. Sinangil, H.K. Viswesveran, C. Ed.) **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**, Vol. 2.

Üsdiken, B. (2007). **Çevresel Baskı Ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**. İstanbul: İmge Kitabevi.

Üzün, C. (2000).**Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007).’’A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği.’’ **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:18, 12.

Yalçınkaya, M. (2003).’’İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme.’’ **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:160, 351.

Yapıcı, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

Yamaç, K. (2002).“Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Subayların Yetki Devrine Yönelik Tutumları”. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Ankara: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Yatkın, A. (2008). ’’Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri.’’ **Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi**, 12.

Yayımlar Dairesi (YAYED) . (2006).’’ Stratejik Planlama’’. **MEB Yayınları**, 40-41.

Yazıcı, H. (2009). ’’Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış’’ **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 40-41.

Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma." **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.Dergisi**, Sayı:12, Yıl:9, 224.

Yıldırım, B.Y.(2002). "Sermaye Piyasalarında İşlem Maliyetleri", **Sermaye Piyasası Kurulu – Piyasa Gözetim ve Düzenleme Dairesi Yeterlilik Etüdü**, 2.

Yıldırım, K. (2008).''Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma.'' **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Malatya: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

Yılmaz, E. (2005). ''Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Yaklaşım: E-learning.'' **Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Yayını**, Sayı:2, 37-53.

Yılmaz, K. (2003).''Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması.'' **Sayıştay Dergisi**, 67-86.

Yoncalık, M. T. (2005).''Etkin Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri Bakımından Yöneticilerin Bilişim Sistemlerine Yönelik Görüşleri.''**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi. Kırıkkale: YÖK Dokümantasyon Merkezi.

EKLER

ANKET ÇALIŞMASI

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki anket, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yapılmakta olan Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulanmasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. Araştırmanın yürütülüşü ve değerlendirilişi, tamamen bilimsel ilkeler çerçevesinde kalacak; anket çalışmasına katılanlar ve anket formları gizli tutulacaktır.

"İlköğretim Okullarında yönetim ve organizasyon sorunları ve çözüm önerileri" konulu Yüksek lisans tezi ile İlköğretim okullarının gelişimine ve gelecekteki yönetim uygulamalarına önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini düşündüğümüz bu çalışmaya katılımınızdan ötürü teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Gülseren HIZARCIOĞLU
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Prof. Dr. Yaşar SUCU
İşletme Yönetimi ABD Başkanı

Demografik Bilgiler

1-Çalıştığınız ilköğretim? Resmi İlköğretim ( ) Özel İlköğretim ( ) Diğer ( )

2-Okuldaki göreviniz? Müdür/Müdüre ( ) Müdür Yrd. ( ) Öğretmen ( )

3-Mezun olduğunuz okul? Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans/ Doktora ( )

4-Cinsiyetiniz? Bay ( ) Bayan ( )

5-Milli Eğitimde toplam çalışma süreniz? (yıl) .....

6-Şu anda çalıştığınız okulunuzda toplam çalışma süreniz? (yıl) ……

7-Okulunuzda herhangi bir ekip/ komisyona üye misiniz? Evet ( ) Hayır ( )

8-Yönetim konusunda uzun süreli (aydan fazla) bir eğitim aldınız mı? Evet ( ) Hayır ( )

A- Okulunuzda aşağıda belirtilen alanlarda çalışmalar yapıldığına hangi ölçüde katılıyorsunuz?

	5	4	3	2	1
	Kesinlikle katılıyorum	**Katılıyorum**	**Görüşüm Yok**	**Katılmıyorum**	**Hiç Katılmıyorum**
1) Araştırma ürünlerinin arttırılması					
2) Öğrencilerin memnuniyetinin artırılması					
3) Öğretmenlerin memnuniyetinin artırılması					
4) Velilerin memnuniyetinin artırılması					
5) Üst kurumun memnuniyetinin artırılması					
6) Yaşanılan bölge insanların memnuniyetinin artırılması					
7) Kurumsal çekiciliğin artırılması					
8) Tanınırlığın artırılması					
9) Toplam kalite yönetimi felsefesinin belirlenmesi					
10) Öğrenci gelişiminin desteklenmesi					
11) Öğretmen gelişiminin desteklenmesi					
12) Eğitimin sürekli kılınması					
13) Eğitimde kullanılan teknolojilerin elde edilmesi					
14) Eğitim-öğretimde kaliteyi artırmak					
15) Finansal kaynakların geliştirilmesi					
16) Yenilik ve yaratıcılığı destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi					
17) Uluslar arası ilişkilerin geliştirilmesi					
18) Gelişmiş teknolojilere sahip olmak					
19) Yeni enformasyon ve bilişim teknolojilerinin kullanmak					
20) Çeşitli bilimsel, toplumsal, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bulunarak toplumsal fayda sağlamak					
21) Toplumun ilgi kesimleri ile çok yönlü ilişkiler kurmak					
22) Gelecekteki değişim ve dönüşümlere hazır olmak ve yönlendirmek					
23) Öğrenci sorunlarıyla ilgilenme					
24) Spor,kültür,gençli etkinliklerinin yönlendirilmesi					
25) Çalışanlarla diyolog kurulması					
26) Servis hizmetlerinin iyileştirilmesi					
27) Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi					
28) Kütüphane hizmetlerinin iyileştirilmesi					
29) Beslenme hizmetlerinin iyileştirilmesi					

B-Okulunuzda aşağıdaki alanlarda *SORUN* bulunduğuna hangi ölçüde katılıyorsunuz?

	5	4	3	2	1
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm Yok	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1) A bölümünde belirtilen alanlardaki sorunların farkına varılması					
2) A bölümünde belirtilen alanlardaki sorunlara çözüm önerileri geliştirebilme					
3) A bölümünde belirtilen konular ile ilgili sorunların çözülmesi					
4) Karar oluşturma sürecine katılım					
5) Karar verme sürecinde kullanılan tekniklerle ilgili bilgi sahibi olma					
6) Karar verme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması					
7) Amaçların belirlenmesi					
8) Amaçların belirlenmesi sürecinde çalışanların görüşlerinin alınması					
9) Planlamanın kapsamı ve içeriği					
10) Planlama yapabilmek için gerekli bilgi					
11) Planlama yapabilmek için gerekli yetki					
12) Genel, stratejik planlar ile uygulanan planlar arasındaki farklılıklar					
13) Stratejik planlama					
14) Uygulama planlama					
15) Yönlendirici değerler ve ilkeler					
16) Planlama sürecinde kullanılan tekniklere ilişkin bilgi sahibi olma					
17) Planlama sürecinde uygun tekniklerin kullanımı					
18) İyi bir organizasyon yapısının kurulması					
19) Yetki ve sorumlulukların dengeli olması					
20) Görev tanımlarının yeterliliği					
21) Mevki ve kademeler arası ilişkilerin yapısı					
22) Çalışanların görevlerinin yerine getirebilme niteliği					
23) Liyakate bağlı yükselme sistemi					
24) İletişim şekli ve içeriği					
25) Örgütleme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması					
26) İşyerinde kişilerarası ilişkiler					
27) Çalışma ortamının niteliği					
28) Çalışanların yönlendirilmesi					
29) Kurum içi çatışmaların çözülmesi					
30) Çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesi					
31) Yürütme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması					
32) Gönüllü koordinasyon birimlerinin oluşturulması					
33) Eşgüdümleme sürecinde uygun tekniklerin kullanılması					
34) Amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak					
35) Eğitim-öğretim ve araştırma etkinliklerinin değerlendirilmesi					
36) Finansman zorluğu					
37) Öğrencilerle ilgili sorunlar					
38) Velilerle ilgili sorunlar					
39) Sosyal ve kültürel yaşamın niteliği					
40) İletişim olanakları					
41) Kaynakların yerinde uygun şekilde kullanılması					
42) Denetimin niteliği					
43) Denetim standartları ve nitelikleri					
44) Denetim sürecinde uygun tekniklerin kullanılması					

C-Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

	5	4	3	2	1
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Görüşüm Yok	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1) Müdürüm, okulun değerlerini ve yüksek beklentilerini yaratıp bunları yürütülen işlere yayabilmektedir.					
2) Müdürüm, öğrenci ve öğretmenler tarafından her zaman erişilebilir durumdadır.					
3) Okulumuz içinde, etkin çalışan bir haberleşme sistemi kuruludur.					
4) Müdürüm, öğretmenlerle yakından ilgilenmektedir.					
5) Okulumuzda karar oluşturma, planlama, işleyiş ve denetimin etkin bir şekilde sağlanabilmesine yönelik gelişmiş bir örgütsel iletişim bulunmaktadır.					
6) Okulumuzun, diğer okullar, sivil kuruluşlar, yardım kuruluşları ile işbirlikleri veya ortaklıkları bulunmaktadır.					
7) Okulumuzda, yapılacak işler ve sorumluluklar uygun kişilere düzgün bir şekilde dağıtılmıştır.					
8) Okulumuzun eğitim-öğretim programları yasal ölçütlere uygun bir şekilde düzenlenmiştir.					
9) Okulumuzda, etkin bir denetim ve değerlendirme sistemi mevcuttur.					
10) Müdürüm, çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır.					
11) Müdürüm, personelin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilmektedir.					
12) Müdürüm, öğretmenlerin kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine yönelik yeterli destek vermektedir.					
13) Müdürüm, çalışanlara karşı adil ve eşit bir ödüllendirme sistemi uygulamaktadır.					
14) Müdürüm, öğrencileri geleceğe güvenle bakabilecekleri niteliklerle donatabilmek için gerekli ortamı oluşturmakta ve yeterli çabayı göstermektedir.					
15) Okulumuzda etkin bir yönetim bilgi sistemi bulunmaktadır.					
16) Müdürüm, çatışma ve anlaşmazlıkların yönetimi konusunda gerekli çabayı göstermektedir.					
17) Okul yönetimi, okul mezunlarını izlemektedir.					
18) Okulumuz, olağan dışı gelişmelere (doğal afetler, ekonomik kriz, toplumsal olaylar vb.) hazırlıklıdır.					
19) Okulumuzda çalışanlar kendileri ile ilgili kararlara katılmaktadır.					
20) Müdürüm, çalışanların özlük hakları konusunda gerekli özeni ve duyarlılığı göstermektedir.					

D- Okulunuzda olması gerekli aşağıda adı geçen ekip ve kurulların; okulunuzdaki iç ve dış paydaşlarla koordinasyonu artırdığını düşünüyor musunuz?

1-‘’Okul Gelişimi Yönetim Ekibi” Evet( ) Hayır( )

2-‘’Stratejik Planlama Ekibi” Evet( ) Hayır( )

3-‘’Sosyal Etkinlikler Kurulu” Evet( ) Hayır( )

4-‘’Proje Ekipleri’’ Evet ( ) Hayır ( )