

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTLEME VE EŞGÜDÜMLEME
BECERİLERİNE İLİŞKİN ALGILARI
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Figen GÖKHAN

Danışman
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Denizli, 2005

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTLEME VE EŞGÜDÜMLEME
BECERİLERİNE İLİŞKİN ALGILARI
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Figen GÖKHAN

Danışman
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Denizli, 2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Plan ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT

Jüri Başkanı

Jüri-Danışman

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Jüri

Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Nazım Kadri EKİNCİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerileri anketi” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Toplam 52 yargı maddesinden oluşan anket beş dereceli Likert ölçeği tipindedir. Bu araştırmanın verileri 2004-2005 eğitim öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Araştırma Denizli il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerine uygulanmıştır. 323 öğretmenin oluşturduğu örneklem, rasgele yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmada elde edilen istatistiksel çözümler “SPSS” programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde ortalama, standart sapma ve tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları şunlardır: İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları “Çoğu zaman” ve “Arasına” düzeyindedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında onların cinsiyet, yaş, kıdem, mezun olunan okul, görev, görev alanı, yönetici görevinde bulunma ya da eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitime katılma değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: İlköğretim okulu, öğretmen, yönetici, örgütlenme, eşgüdümleme, algı.

ABSTRACT

The study was accomplished with the aim of determining the perceptions of the primary education school teachers towards applications frequency of organizing and coordinating of their own principals.

The data of the study were collected by administering “Organizing and coordinating behaviour of principals at primary education schools” developed by researcher. The instrument has 52 items in Likert type.

The questionnaire developed by the the researcher was administered in order to collect data from 323 teacher which consisted of the sample of study. The data were analyzed by mean, standart deviation and one-way anova.

The findings of the study: The perceptions of the primary education school teachers towards organizing and coordinating behaviour of their principals were on these levels “Usually” and “Sometimes”. There aren’t any significant differences between the perception of the primary education school teachers towards abilities of organizing and coordinating behaviour of their principals according to their gender, age, the school graduated, the years of experienced, the branch of study, being as a principal or taking any in-service training.

KEY WORDS: The primary education school, teacher, principal, organizing, coordinating, perception.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ÖNSÖZ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PROBLEM DURUMU

1.1. Problem Durumu.....	2
1.1.1 Örgütlenme ve örgüt	3
1.1.1.1 Tanımı	3
1.1.1.2 Örgütlerde etkililik, yeterlilik ve isteklilik.....	3
1.1.1.3 Örgütlenme süreçleri.....	5
1.1.1.4 Örgütlenme ilkeleri	6
1.1.1.5 Örgüt kuramları.....	8
1.1.1.5.1 Klasik örgüt kuramı.....	8
1.1.1.5.2 Neo-klasik örgüt kuramı (davranışsal yaklaşım)	10
1.1.1.5.3 Modern yönetim kuramı.....	13
1.1.1.6 Örgüt yapısı ve örgüt modelleri	14
1.1.1.6.1 Dikey örgütlenme.....	15
1.1.1.6.2 Görevsel örgütlenme	16
1.1.1.6.3 Dikey ve kurmay örgütlenme.....	16
1.1.1.6.4 Komite tipi örgütlenme	16
1.1.1.7 Örgütlerde bölümlere ayırma	17
1.1.1.7.1 Fonksiyonlara (işlevlere) göre bölümlere ayırma	18
1.1.1.7.2 Ürün temeline göre bölümlere ayırma	18
1.1.1.7.3 Coğrafya temeline göre bölümlere ayırma.....	18
1.1.1.7.4 Müşteri temeline göre bölümlere ayırma	18
1.1.1.7.5 Sayı temeline göre bölümlere ayırma	18
1.1.1.7.6 Süreç veya makine temeline göre bölümlere ayırma	19
1.1.1.7.7 Proje temeline göre bölümlere ayırma	19
1.1.1.7.8 Karma örgüt yapısı.....	20
1.1.1.7.9 Biçimsel olmayan örgüt	20
1.1.1.8 Örgütlenme ve yönetim.....	20
1.1.1.8.1 Yönetimin tanımı ve işlevleri.....	20
1.1.1.8.2 Örgütlenme süreçleri.....	22
1.1.1.8.3 Eğitim yönetiminde okul yönetimi ve okul müdürü	23
1.1.1.8.4 Okul müdürünün sahip olması gereken özellikler	25
1.1.1.8.5 Türk Milli Eğitim Teşkilatı'nın örgütlenme ve eşgüdümleme yapısı.....	26

1.1.2 Eşgüdümleme.....	27
1.1.2.1 Tanımı	27
1.1.2.2 Eşgüdümleme ilkeleri	29
1.1.2.3 Eşgüdümleme teknikleri	29
1.1.2.4 Eşgüdümleme türleri	31
1.1.2.5 Eşgüdümleme sorununun ortaya çıkış nedenleri ve çözüm yolları.	31
1.2. Problem Cümlesi.....	32
1.3. Alt Problemler.....	33
1.4. Araştırmanın Amacı	33
1.5. Araştırmanın Önemi.....	34
1.6. Sayıtlar.....	34
1.7. Sınırlılıklar.....	34
1.8. Tanımlar.....	35

İKİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	36
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1 Yöntem.....	50
3.2 Evren.....	50
3.3 Örneklem.....	50
3.4 Veri Toplama Aracı.....	51
3.4.1 Ölçeğin hazırlanması.....	51
3.4.2 Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği	52
3.4.3 Ölçeğin uygulanması.....	53
3.5 Verilerin Çözümlemesi	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

4.1 Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	55
4.2 Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum	60
4.2.1 Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	61
4.2.2 Yaşa göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	61
4.2.3 Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	62
4.2.4 Kıdeme göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	64
4.2.5 Göreve göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorumlar	64
4.2.6 Görev yaptıkları alanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	65

4.2.7 Daha önce yönetici olarak görevde bulunmalarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	65
4.2.8 Daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	66
4.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum	67
4.4 Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	71
4.4.1 Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	71
4.4.2 Yaşa göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	72
4.4.3 Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	72
4.4.4 Kıdeme göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	74
4.4.5 Göreve göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları	75
4.4.6 Görev yaptıkları alanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	75
4.4.7 Daha önce yönetici olarak görevde bulunmalarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	76
4.4.8 Daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	77
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	78
1. Sonuçlar	78
2. Öneriler	80
2.1 Uygulayıcı için öneriler.....	80
2.2 Araştırmalar İçin Öneriler	81
KAYNAKLAR	82
EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ	92

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı	52
Tablo 3. 2. Tüm anket için algıları derecelendirme	53
Tablo 3. 3. Örgütlenme becerileri için algıları derecelendirme.....	52
Tablo 3. 4. Eşgüdümleme becerileri için algıları derecelendirme.....	52
Tablo 3. 5. Ölçeğin güvenirlik katsayısı.....	53
Tablo 3. 6. Ölçeğin güvenirlik katsayısı.....	53
Tablo 3. 7. Ölçeğin güvenirlik katsayısı	53
Tablo 4. 1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir ?.....	56
Tablo 4. 2. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?	61
Tablo 4. 3. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır? (t-testi)	61
Tablo 4. 4. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı	62
Tablo 4. 5. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları (varyans analizi).....	63
Tablo 4. 6. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	64
Tablo 4. 7. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında görev değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	64
Tablo 4. 8. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında görev alanı değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	65
Tablo 4. 9. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görevde bulunma değişkenine göre anlamlı fark var mı? (t testi)	65

Tablo 4.10. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	66
Tablo 4.11.“Öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?”	67
Tablo 4.12. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?	71
Tablo 4.13. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır? (t-testi)	72
Tablo 4.14. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı	73
Tablo 4.15. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları (varyans analizi).....	73
Tablo 4.16. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	74
Tablo 4.17. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında görev değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	75
Tablo 4.18. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında görev alanı değişkenine göre anlamlı fark var mı? (t testi).....	75
Tablo 4.19. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görevde bulunma değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi).....	76
Tablo 4.20. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	77

ÖNSÖZ

Bu araştırma, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin örgütleme ve eşgüdümleme becerilerini algılama düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan bu araştırma eğitim sisteminde çok önemli bir yere sahip olan ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin en önemli ikisini oluşturan örgütleme ve eşgüdümleme süreçlerini daha iyi gerçekleştirebilmeleri amacına yöneliktir.

Elde edilen bulguların, bir ülkenin kalkınmasında tek çözüm olarak görebileceğimiz eğitime katkı sağlaması beklenmektedir. Çünkü iyi bir eğitim sisteminin, iyi bireyler yetiştirilmesini sağlayarak ülke kalkınmasına yararlı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışmada birçok kişinin emeği bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın gelişimi, araştırma ölçeğinin hazırlanması, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde değerli görüş, öneri ve eleştirileri ile beni yönlendiren ve araştırmanın her aşamasında katkı ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman destek olan danışman hocam sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT, Yrd. Doç. Dr. Meral URAS, Yrd. Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK, Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ÇAPAR, Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM, Öğretim Görevlisi Zeynep TANRIÖĞEN ve tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Bu çalışmanın oluşmasında yardımcı olan arkadaşlarıma, ölçeklerin uygulanmasında ve toplanmasında yardımcı olan tüm okul müdürlerine, öğretmenlere, Eğitim-Sen üyelerine teşekkür ederim. Son olarak, bu tezin başlangıcından son şeklini alıncaya kadar geçen sürede her an yanımda olup en zor anlarımda destek olarak bana hep moral veren, eşim Bingazi GÖKHAN'a teşekkür ediyorum.

Figen GÖKHAN

GİRİŞ

Doğumdan başlayıp ölüme kadar süren yaşamda eğitim her zaman hayatımızın bir parçası olmuştur. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyini belirleyen, insanların yaşam standartlarının bir göstergesi olan ileriye dönük bu yatırımın getirileri uzun vadede olsa da, elde edilenler yönünden büyük bir yatırımdır.

Eğitim ve öğretimi gerçekleştiren okullar örgütleme ve eşgüdümleme gibi yönetim süreçlerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi gereken örgütlerden bazılarıdır.

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçları gerçekleştirebilmek için işbirliği yapmak zorundadırlar. İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak bir araya gelmesi ve eşgüdümlenmiş etkinlikleri örgütü oluşturmaktadır (Aydın, 2000 : 14).

Bu araştırma bir ülkenin geleceği için çok önemli olan örgütlerden, okul örgütünde ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütleme ve eşgüdümleme becerileri algılarını ölçmek amacıyla yapılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin bahsedilen bu iki süreç için algılarını ölçerken öğretmenlerin cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, kıdem, görev, görev alanı, daha önce yönetici olarak görev yapma ve eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma değişkenleri de dikkate alınmaktadır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütleme ve eşgüdümleme becerilerinin algı düzeylerinde elde edilen bulguların ilköğretim okullarının daha verimli olmasında, yöneticilerin uyguladıkları örgütleme ve eşgüdümleme süreçlerinin değerlendirilerek varsa eksik olan yönlerin giderilmesi için çözüm yolları bulunmasında yararlı olacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada ele alınan konuya ilişkin temel bilgiler, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Bugün en kârlı yatırım alanı olarak düşünülen tek şey eğitimidir. Bu alana ve bu alanda görev yapacak gruba gerekli yatırımlar yapılmazsa ülke geleceği için olumlu ve güzel şeyler istemek hâyâl olmaktan öteye geçemez. Yaşam standartlarını yükseltmek, gelişen çağa ayak uydurmak bireylerin vazgeçilmezi olmuştur. İyi bir yaşam, güzel bir gelecek için eğitim çok önemlidir. Daha da önemlisi, eğitim seviyesini her zaman yüksek tutmak gerekmektedir.

Eğitim seviyesinin yükseltilmesi, eğitimin kaliteli ve istenilen düzeyde olması, bunu gerçekleştirecek olan eğitim örgütlerine düşmektedir. Bununla birlikte eğitim örgütleri, ülkenin eğitim politikalarını dikkate alarak ve bu politikaların amaçlarını gerçekleştirmek için amaçlara uygun bir şekilde hazırlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda istenilen nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmek için, eğitim örgütleri gereken önlemleri alarak görevlerini yerine getirmelidir (Buluç, 1996 : 513). Tüm örgütler gibi okulların da belli ölçütlere uyması gerekmektedir.

Eğitim, bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve amaçlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir (Tezcan, 1993 : 3).

Eğitimli bireyler toplumu olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin eğitim gereksinimlerinin karşılanması da eğitim örgütleri, okullar ile gerçekleşmektedir.

Her örgüt varlığını sürdürmesi gereken bir kuruluştur. Varlığını sürdürmek de o örgütün başarılı olmasıyla sağlanacaktır. Okul da bir örgüt olduğuna göre, varlığını sürdürmek için onun da başarılı olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının başarılı olması için de, iyi bir yönetime ve yöneticiye ihtiyaçları vardır.

Uzmanlaşmış yöneticilere olan gereksinme büyüktür. Eğitim kurumları da, yönetim alanında meydana gelen gelişmelerden etkisiz kalmamıştır. Başta genel yönetim, sosyoloji ve psikoloji olmak üzere çeşitli alanlardaki gelişmelerin eğitim alanına yansması ve eğitim bilimcilerin bu gelişmelerin ışığı altında yürüttükleri araştırmalar, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olmasına katkıda bulunmuştur. Bu yeni alanda sağlanan bilimsel bulgulara kapılarını açan, örgüt ve yönetimini bu bulgulara göre yeniden düzenleyen ülkelerle, bu gelişmelere ilgisiz kalan ülkelerin eğitim sistemleri, dolayısıyla toplumsal, ekonomik ve siyasal yapıları yönünden birbirinden son derece farklıdır (Bursalıoğlu, 1991 : 31).

Bir örgütün var olmasında önemli yeri olan örgütlenme, eşgüdümleme süreçleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.1 Örgütlenme ve örgüt

1.1.1.1 Tanımı

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulmasında gerçekleşen eylemlerin tümüne örgütlenme adı verilmektedir. Belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için en uygun yapıyı kurmadır (Aydın, 2000 :139) .

Örgütlenme süreci sonunda örgütün yapısı yani örgüt oluşmaktadır. Örgüt, eşgüdümlenmiş bir insan çabaları sistemidir (Aydın, 2000 : 139).

Barnard'a göre, bir örgütün var olabilmesi için üç temel ögenin olması zorunludur. Bunlar ise şöyle sıralanmaktadır: birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaç (Aydın, 1994 : 14). Bahsedilen bu zorunlu öğelere göre, bir örgütün temel olarak bireyler, isteklilik, genel ve ortak bir amaca sahip olması gerekmektedir.

1.1.1.2 Örgütlerde etkililik, yeterlilik ve isteklilik

Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1994: 15).

Etkililik ve yeterlilik, bir örgütün var oluşu ve yaşayışı için zorunlu özelliklerdir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli olan "etkililik",

“yeterlilik” ve “isteklilik” kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Birinde olan herhangi bir değişme diğerlerine de yansıyabilmektedir.

Örgütsel etkililik ve yeterlilik, bireylerin ortak amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya istekli olmalarına, isteklilik de gösterilen çaba sonucunda elde edilen doyuma bağlıdır (Aydın, 1994 : 15).

Örgütlerin etkili ve yeterli olmaları ile örgütlerin nasıl yönetildikleri arasında ilişki vardır. Bir örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi için, örgütün etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yüzden, yönetimin örgütsel yaşam ve süreklilikte oldukça önemli bir yeri vardır.

Fayol'a göre amaçları planlama ile saptanan hedefleri ve üretim araçlarını göz önünde tutarak örgütün genel yapısını oluşturmak bu suretle oluşan örgütün her biriminin özel hedeflerine göre projesini yapmak suretiyle bunların kurulmasının tamamlanması ve böylece planlamadaki kuramsal kavramların uygulama aşamasına geçirilmesi süreci olan "Örgütleme" ve kabul edilmiş bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda insan, materyal ve diğer kaynakların katkılarını birbirleriyle uyumlu kılma süreci olan "Eşgüdümleme" örgütün etkililiğini ve verimliliğini artıran en temel yönetim süreçleridir. Yöneticinin örgütü amaçlarına ulaştırmadaki başarısı örgütleme ve eşgüdümleme süreçlerini uygulamadaki bilgi, beceri ve yeterliliğine bağlıdır.

Örgütleme, işlerin yetki ve sorumluluklarının saptanması ve dağıtılması işlemidir. Örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir. Bu nitelik ve karakteri ile örgüt, işletme veya kurumun temelini oluşturur ve örgütsüz bir kurum düşünülemez. Bundan dolayı, örgütleme çabası, yöneticinin önemli işlevlerinden birini oluşturur (Tosun, 1990 : 224).

Yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra sıra örgütlemeye gelir. Örgütleme en yalın anlamıyla planda belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı içerir. Eğer kurulu bir örgüt düzeni varsa, o zaman bu durumda "*yeniden örgütleme*" söz konusu olur. Örgütleme, "*bir örgüt oluşturma*" ya da "*örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerinin tümü*" şeklinde tanımlanabilir (Ertürk, 1995 : 76).

1.1.1.3 Örgütlenme süreçleri

Örgüt, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak bölümlerin birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu ortamlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının sağlanması ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 1996 : 145). Koontz ve O'Donnell'e göre örgüt adı verilen yapıyı oluşturan ve örgütlenme olarak adlandırılan süreç şu aşamalardan oluşur:

1. Örgüt amacının saptanması,
2. Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
3. Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
4. Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
5. Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,
6. Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,
7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması (Aydın, 1994 : 141).
8. Örgütteki çeşitli bölümler ve/veya kişiler arasındaki ilişkilerin birbirine uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesi ve temel amaca yönlendirilmesi,
9. Örgütteki kişilerin yaptıkları işleri ölçecek nitel ya da nicel performans ölçüleri bulunması,
10. Örgütte çalışan kişilerin teknik ve yönetsel becerilerini sürekli geliştirecek olan eğitimin devamlı olarak yapılması (Hatiboğlu, 1995 : 162).

Örgütlenme süreci veya örgüt tasarımı sonucunda ortaya çıkan yapı resmi-biçimsel, bir başka deyişle formal örgüt yapısı olarak adlandırılır. Bu yapı belirli bir amaç doğrultusunda önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuştur. Örgüt şeması böyle bir formal yapıyı gösterir. Bu şema; işlerin nasıl gruplandığını, kimin kime karşı sorumlu olduğunu, mevkiler ve ünvanlarını ve personelin örgüt içindeki yerini belirlemeyi sağlar. Fakat, işlerin tanımını, örgütte ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını, her kademenin sahip olduğu yetkiyi ve haberleşme düzenini belirlemeyi sağlamaz. İnfomal örgüt ise, biçimsel örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin çalışanlarca doldurulması sonucunda oluşan ve herhangi bir ön planlama

ve bilinçli bir düzenleme olmayan, ama bireyler arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapıdır (Şimşek, 1999 : 138).

İnformal örgüt yapısı kendiliğinden, doğal olarak, bilinçli bir tasarım olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Örgüt üyelerinin birbirileri ile iş içi, iş dışı ilişkileri nedeni ile, aralarında bazen formal örgütün öngörmediği ilişkiler gelişir. Bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler ise informal örgüt yapısını oluşturur. Bir yöneticinin informal yapıyı görmezlikten gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliğini informal yapı önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla örgüt mekanik bir araçtan çok sosyal bir varlık haline gelir. İnsan-makine arasındaki ilişkilere ek olarak, insan-insan ilişkilerinin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kırgınlıklar, sevgiler ve benzeri şeylerden oluşan karmaşık ve sosyal nitelikli bir varlık haline gelmektedir. Barnard'a göre ister endüstriyel ister eğitimsel olsun, her örgüt formal ve informal boyut olmak üzere iki boyuttan oluşur. Önceden de belirtildiği gibi, informal örgütler tüm formal örgütlerde bulunur. Formal örgüt düzen ve tutarlılık için, informal örgüt ise canlılık ve dirilik için gereklidir (Aydın, 1994 : 140).

Formal örgüt tarafından olması gereken ilişkiler ile informal örgütte kendiliğinden ortaya çıkan ilişkiler arasında terslik yoksa, formal örgüt iyi bir şekilde işler. Ancak, bu ilişkiler kendi arasında çelişiyorsa, bu durum formal yapının işleyişini ve etkinliğini de olumsuz yönde etkiler. Bunu önlemek için de örgüt yapısının belli ilkelere uyması gerekmektedir.

Örgütlenme, yöneticinin düzensizlikten bir düzen yarattığı süreçtir. Bu düzen, iş ve sorumluluk konularında bireyler arasındaki çatışmayı azaltır ve bir ekip çalışması için uygun bir ortam yaratır. Böyle düzenlemede mutlaka dikkate alınması gereken öge insan ögesidir. İşler planlanırken insan ögesi güçlü ve zayıf yönleriyle dikkate alınmalıdır (Aydın, 1994 : 142).

1.1.1.4 Örgütlenme ilkeleri

Sağlıklı bir örgüt yapısının kurulabilmesi için aşağıdaki noktaların dikkate alınması gerekir (Şimşek, 1999 : 138-148):

1. İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek işler parçalara bölünmeli, her parçanın sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması sağlanmalıdır. Bu durum uzmanlaşmaya yol açacak ve böylece üretim artacaktır.

2. Hiyerarşik yapı (basamaklar) ilkesi: Örgütte yetki ve sorumluluklar açık ve kesintisiz bir şekilde üst yönetimden alt kademeye doğru olmalıdır. İşbölümü ve uzmanlaşma prensibine göre belirlenen görevler, yetki ve sorumluluk derecelerine göre değerlendirilir ve hiyerarşik bir yapı oluşturacak şekilde; üst-ast ilişki derecesi içinde ele alınır. İşbölümü ve bölümlere ayırma ilkesi yatay farklılaşmayı sağlar. Hiyerarşik yapı ilkesi ise dikey farklılaşmayı sağlar.

3. Amaç birliği ilkesi: Örgüt, tüm öğeleri ve kaynakları aynı amaca yönelik olmalıdır. Örgütün ve onu oluşturan her kademenin açıkça belirlenmiş bir amacı olmalıdır. Örgütün temel amacı belirlenmeli, sonra bu temel amacın alt amaçları olarak bölüm ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir. Alt amaçlar gerçekleştirilince, asıl amaç da gerçekleştirilmiş olacaktır (Şimşek, 1999 : 140).

4. Emir-komuta birliği ilkesi: Örgütte hiç kimse yaptığı işle ilgili birden fazla kişi veya amirden emir almamalıdır. Bir ast, birden fazla amire rapor vermez. Böylece ast, etkin bir şekilde çalışır. Örgüt içinde her astın yalnız bir üstten emir alması sağlanmalıdır.

5. Sınırlı denetim alanı ilkesi: Yöneticilerin zamanları ve enerjileri sınırlıdır. Örgütte kontrol alanını belirleyen faktörler şöyledir:

- Denetlenen işin karmaşıklığı,
- Diğer işlerle olan benzerlik,
- Diğer işlerle olan karşılıklı bağlılık,
- Organizasyonun içinde bulunduğu ortam koşulları,
- İşlerin standartlaşma derecesi,
- Yöneticinin; üst'ün ve astların nitelikleri.

Yöneticinin kontrol alanı, yani denetim altında bulunan astların sayısı belirli bir sayıda olmalıdır. Bu sayının çok olması yöneticinin yönetim görevini gereği gibi yapamamasına yol açar; az olması ise, yöneticiden yeterince faydalanılamaması anlamına gelir.

6. Yetki ve sorumlulukların denkliği ilkesi: Örgütün her kademesinde, kişilere verilen sorumluluğa denk olarak yetki de verilmelidir.

7. Yetki devri ilkesi: Belirli konularda ve belirli sınırlar içinde yetki devredilebilir. Örgütte, gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere devredilebilir.

8. İstisnalarla yönetim ilkesi: Örgütte sık sık tekrarlanan nitelikteki kararlar, alt kademe yöneticilere bırakılmalı, fakat stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır. Modern Organizasyon Yaklaşımı olarak adlandırılan yaklaşımda; stratejik kararlar en üst yönetime, yönetim kararları orta kademe yönetim organlarına, teknik kararlar ise alt kademelere bırakılmıştır.

9. Denge ilkesi: Bir örgüt düzenlenirken, temel işbölümüne bağlı olarak oluşturulan organlar arasındaki karşılıklı iş ilişkileri ile bu ilişkilerin hangi organların sorumluluğunda olduğu ve kimler tarafından yürütüleceği belirtilmelidir. Bu da alt sistemin etkin çalışmasını sağlar ve bilgi akışını kolaylaştırır.

10. Verimlilik ve etkinlik ilkesi: Bu ilkede esas olan nokta, örgütte, en düşük maliyetle amaca ulaşmaktır.

11. Basitlik ilkesi: Örgütün yapısı basit ve anlaşılır olmalıdır. Dolaylı ve üstü kapalı ilişkiler, örgütün çalışmasını yavaşlatır.

12. Esneklik ilkesi: Örgüt iç ve dış değişmelere uyum sağlayabilecek esneklikte bir yapıya sahip olmalıdır. Ortam koşulları değişmişse yeni düzenlemeler yapılmalıdır, yani örgüt yapısı değiştirilmelidir.

13. Açıklama ilkesi: Örgütte kişilerin görevleri, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık bir biçimde ve yazılı olarak açıklanmalıdır.

1.1.1.5 Örgüt kuramları

Bir örgüt yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori ve yaklaşımlar, örgüt yapılarını ve davranışları anlamaya, açıklamaya ve örgütteki herhangi bir değişikliğin diğer örgüt unsurlarını nasıl etkilediğini kestirmeye yarayan maddelerdir (Koçel, 1993 : 16).

1.1.1.5.1 Klasik örgüt kuramı

Çoğu örgütler yapılarını kurarken büyük ölçüde klasik örgüt kuramına dayanırlar, çünkü bu kuram, güç, sorumluluk, işbölümü, uzmanlaşma ve kısımların karşılıklı bağımlılıkları gibi, bir kuruluşun temel öğelerini ele almaktadır. Modern gelişmeler klasik kavramı geliştirmektedir, ancak onun temel unsurları hâlâ geçerlidir (Davis, 1984 : 258).

Klasik örgüt teorisinin amacı, işbölümüne dayalı olarak uzmanlaşma yolu ve hiyerarşik ilişkileri belirlemek, iş ve faaliyetleri düzenlemek suretiyle örgüt hedeflerinin en etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesine hizmet edecek bir yapı oluşturmaktır (Baransel, 1993 : 203).

Klasik örgüt teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır.

a) Bilimsel yönetim yaklaşımı: İş ve işgörenlerin üzerinde odaklaşan bilimsel yönetim akımının öncülüğünü, Taylor yapmıştır.

Taylor, işletmelerdeki verimsiz çalışma ve üretimdeki kayıpları ortadan kaldırmak, işçilerle yönetim arasında işbirliği sağlamak için çaba harcamıştır. Çalışmalarında teknik verimliliğin artması için, zaman ve hareket etüdüne, iş bölümü ve uzmanlaşmaya, teşvikli ücret sistemine, işlevsel örgüt yapısına, işe uygun tek bir yöntem geliştirmeye büyük özen göstermiştir (Akat ve diğerleri, 1994 : 39).

b) Yönetim süreci yaklaşımı: Bu yaklaşımın öncülüğünü Fayol yapmıştır. Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır. Bu bakımdan Yönetim Süreci Yaklaşımı, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'ndan daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Koçel, 1993 : 115-116).

Örgütsel etkinliği sağlamanın yollarını arayan Fayol, bu amaçla genel yönetim ilkeleri geliştirmiştir. Fayol'un yönetim ilkeleri esnek olup örgütle her gereksinmeyi yanıtlayabilecek uyarlanma özelliğine sahiptir. Yönetim ilkelerinin sonsuz olduğuna inanan Fayol'un ünlü on dört genel yönetim ilkeleri şunlardır:

İş bölümü, yetki ve sorumluluğun ayrılmazlığı, disiplin, emir birliği, yön birliği, kişisel amaçların genel amaçlara feda edilmesi, yeterli ücret politikası, merkeziyetçilik, komuta zinciri, düzen, adil ve makul davranma, yaratıcılık, işin sürekliliği ve birlik duygusu yaratma (Kaya, 1993 : 58-59).

c) Bürokrasi yaklaşımı: Bu yaklaşım ise, Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber'e göre, belli bir büyüklüğü aşan ve çalışanlar arasında yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her örgüt, bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar.

"Örgütlenme Kuramının Babası" olarak değerlendirilen Weber gittikçe hızlanan kentleşme ve endüstrileşme sürecinde toplumların ihtiyaç duydukları örgüt modelini araştırmış ve bürokratik modelin en uygun ve ideal bir yönetim ve örgütlenme biçimi olduğuna karar vermiştir (Akat ve diğerleri, 1994 : 53).

Weber'in kullandığı ideal tip, herşeyden önce akılcı yöntemlerle elde edilen soyut ve zihinsel bir kavramdır. Weber'in bürokrasiyi araştırmaya girişmekteki amacı örgütsel sorunları bürokratik yapının nasıl aşacağını göstermektir (Akat ve diğerleri, 1994 : 53).

1.1.1.5.2 Neo-klasik örgüt kuramı (davranışsal yaklaşım)

Genel olarak yönetim düşüncesini oluşturan düşünce sistemleri, düşünce okulları ve yaklaşım biçimlerinin ortaya çıkışında, ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasi ortam koşullarının büyük bir etkisi olmuştur. Bu nedenle "insan ilişkileri" yaklaşımının ortaya çıkışının etkilerinden biri de, 1920'ler ve 1930-40'lardaki ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasi ortam koşullarındaki değişme ve gelişmelerdir. Bu değişme ve gelişmeler klasik yönetim düşüncesinin, yönetim olgusunu açıklamakta, örgütlerin etkili bir biçimde yönetilmelerini sağlamakta giderek yetersiz kalmalarına yol açmış, böylece yeni bir yönetim düşüncesini temsil eden "İnsan İlişkileri Yaklaşımı"nın doğuşu için uygun bir ortam oluşmuştur .

Neo-klasik Örgüt Kuramının en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Neo- klasik yaklaşımın örgüt konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neo-klasik teori bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsurunu olduğunu göstermiştir (Koçel, 1993 : 143).

1920 ve 1930'larda Harvard'da Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Company'nin Hawthorne İşletmelerinde başlattıkları deneyler, endüstride insan davranışlarını konu alan ilk yoğun araştırmalar olmuştur. Hawthorne deneyleri, verimi artırmada yalnız süreç ve yöntemlerin değil, çalışanların "tutum"larının da rolü olduğunu ortaya koymuştur. Tutumları oluşturan nedenlerin ise psiko-sosyal temellere dayandığı açıktır. Bu gözden uzak tutulmadığında, Hawthorne deneylerinin yönetim problemlerinde sosyal ve psikolojik tekniklerin uygulanmasına ön ayak olduğu ve örgüt içi insan davranışları ile ilgili teorinin gelişmesine neden oluşturduğu görülecektir (Kaynak, 1995 : 23-24).

Başlangıçta "İnsan İlişkileri Yaklaşımı", daha sonra "İnsan Kaynaklarının Yönetimi" ya da "İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı" olarak incelenen ve örgüt mensuplarının davranışları üzerinde duran ve neoklasik/davranışsal kuramı oluşturan bu iki yaklaşımın temel özelliklerini şöyle özetleyebiliriz (Aldemir, 1989 : 23-32):

1. Amaçlar ve değerler: İnsan ilişkileri yaklaşımında işten çok işçiye yöneltilen amaçlar benimsenmiştir. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise; örgütsel amaçlar ve değerler, acil durumlar dışında grup katılımı ile saptanmıştır.

2. İletişim düzenleri: İnsan ilişkileri yaklaşımında biçimsel iletişimin yetersizliği vurgulanmış, yüz yüze iletişim ve grup içi iletişim konuları üzerinde durulmuştur.

İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında; dikey, yatay ve çapraz iletişim düzenleri üzerinde durularak, bireylerin ve grupların düşünce ve bilgilerini istedikleri kanallarla aktarmaları öngörülmüştür.

3. Denetim: İnsan ilişkileri yaklaşımında denetimin, birey ve gruplarca benimsenip benimsenmemesi, gözetimcinin grup kurallarına ve değerlerine uyma zorunluluğu, genel denetim gibi konular araştırılmıştır.

İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımı ise, astların yetişkin insanlar olduklarını ileri sürerek, insanları pasif varlıklar olarak görerek, sürekli ve yakından denetim altında tutmanın en azından onların kişilik gelişmelerini etkileyeceğini varsaymıştır. Çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, onların beklenti ve kişilik yapılarında da önemli değişikliklere neden olacaktır. Bu yaklaşıma göre, yakından denetim, uzmanlaşmanın artması sonucu olanaksız duruma gelmiştir. Bu nedenle bireylere, kendi etkinliklerini planlayabilecekleri ve sonuçlarını denetleyebilecekleri ortamların yaratılması gerekmektedir. Gözetimcinin rolü de, örgütsel amaçlarla, grup çalışmalarının eşgüdümünü sağlamak olmalıdır.

4. Karar verme: İnsan ilişkileri yaklaşımında, grubun karar sürecine katılmasında, kararın teknik yönünden çok, grupça benimsenmiş olmasının önemi üzerinde durulmuştur. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise, karar verme, katılımcı gruplar ile nitelendirilmiş, kararlarda katılıma büyük önem verilmiştir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği arttıracığı söylenebilir. Yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır.

Bunlardan biri de Gregg tarafından yapılanıdır. Gregg'e göre yönetim süreçleri (Aydın, 1994: 123-124):

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme ve
7. Değerlendirmedir.

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefi olan “davranış değiştirme” sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini arttırmaktadır.

5. Yapı: İnsan ilişkileri yaklaşımının örgütsel yapı konusunda en önemli katkısı biçimsel yapının yanı sıra, biçimsel olmayan örgüt yapısını ortaya çıkarmasıdır. Bu yaklaşımda benimsenen örgütsel yapı az yönetsel düzeylerden oluşan basık bir yapıdır. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise basık ve yüksek örgütsel yapı kavramlarının geliştirildiği bir çok yapısal özellikler araştırma konusu yapılmıştır.

6. Yönetim ve liderlik: İnsan ilişkileri yaklaşımı ile doğal liderliğin varlığı ve önemi ortaya çıkarılmıştır. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise, iş genişletilmesi, duyarlılık eğitimleri, amaçlara göre yönetim gibi davranışsal tekniklerden yararlanılabileceği ileri sürülmüştür.

7. İnsan ögesi ve güdüleme: İnsan ilişkileri yaklaşımında örgüt içindeki insan tutum ve davranışlarının önemi ve örgüt işleyişine etkileri vurgulanmıştır. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise içerik ve süreç konularına önem verilmiştir. Araştırmalarda bireylerin üst düzey gereksinimleri hedef alınmış, gereksinimler doyurulduğu sürece, bireylerin güdüleneceği varsayılmıştır.

8. Çevre: İnsan ilişkileri yaklaşımı genel olarak kapalı sistem anlayışı içindedir. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımı ise çevre ögesini dikkate almıştır.

çevrenin bazı öğelerinin örgütte çalışanları ve dolayısıyla örgütsel davranışı yönetsel ve yapısal açılardan etkilediği ileri sürülmektedir (Akat ve diğerleri, 1994 : 80-83).

İnsan ilişkileri yaklaşımı çalışanların morali konusuna aşırı derecede önem vererek genel örgüt amaçlarının önemini dikkatten uzak tutmuşlardır. İnsan ilişkileri akımı tarafından insan unsuruna verilen bu değer, modern teoriye önemli bir katkı şeklinde halen devam etmektedir (Ertürk, 1995 : 33).

1.1.1.5.3 Modern yönetim kuramı

Örgüt konusunda modern yaklaşımlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı adı altında ele alınmaktadır.

Modern görüşün başlıca özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir yapıya sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve hepsinin üzerinde sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır. Dolayısıyla modern yaklaşımın başında "Sistem Yaklaşımı" gelmektedir (Eren, 1996 : 155).

a) Sistem yaklaşımı

"Sistem" kavramı çok geniş bir anlama sahiptir. Çok basite indirildiğinde "sistem", iki ya da daha fazla fiziksel, biyolojik, beşeri ve düşünsel varlıklar arasındaki devamlı ilişkiler şeklinde açıklanabilir (Ertürk, 1995 : 33). Genel anlamıyla sistem; belirli parçaların bir bütün oluşturacak şekilde düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir bütündür (Eren, 1996 : 155).

Sistem yaklaşımının temelinde, "sistem" olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirme vardır. Dolayısıyla, bu görüşe göre önemli olan bütündür. "Sistem", esas olan bir bakış açısında, ağırlık o sistemin amaçları, sistemin içerdiği alt sistemler, alt sistemler arasındaki ilişkiler ve alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkı üzerinde toplanmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır (Koçel, 1993 : 76).

Sistem kuramına göre örgütler, çevreden belirli girdiler alan, bunları bir üretim sürecinden geçirerek çevreye çıktılar sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir (Ertürk, 1994 : 86).

Sistemler açık ya da kapalı olabilirler. Açık sistemler çevreleriyle ilişkilidir ve etkileşim halinde bulunurlar. Denge durumunda olma eğilimi, açık sistemlerin bir

özelliğidir. Sistem açısından "denge" sistemin girdileri ile çıktıları arasında bulunan bir oranın devam ettirilmesidir. Açık sistem özelliği taşıyan bir örgütte; yönetim çevrenin beklenti ve sınırlamalarını dikkate almak zorundadır. Çevresiyle ilişki ve etkileşim içinde bulunmayan kapalı sistemlerde ise, çevre etkenleri dikkate alınmadığı için denge durumunda bulunma eğilimi de yoktur (Kaya, 1993 : 84). Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin bozulması, karışıklık ve aksaklıkların ortaya çıkması sonunda sistemin faaliyetlerinin durması eğilimine "entropi" denir. Kapalı sistemlerde "entropi" daha kuvvetlidir. Açık sistemlerin dışarıdan aldığı yardımla entropinin neticelerini kaldırmasına "negatif entropi" denir (Ertürk, 1995 : 36). Sistem kavramının yönetim bilimine sunduğu diğer bir kavram ise "Holizm"dır. Sinerjik etki olarak da bilinen "holizm"; sistemin, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazlasını ifade etmesidir (Ertürk, 1995 : 87).

Örgütü bir bağımlı değişkenler sistemi olarak inceleyen sistem kavramının en göze çarpan yanı birleştirici ve bütünleştirici bir özellik taşımasıdır (Aslan, 1990 : 34). Bu bakımdan sistem yaklaşımı örgütler açısından çok önemlidir.

b) Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için, örgütün içinde bulunduğu durumu daha iyi teşhis etmesi gerektiğini iddia eder ve modern yaklaşımın özelliklerinden biri olan araştırmaya dayanma özelliği durumsallık yaklaşımında vardır. Belli bir konuda önerilecek çözüm, o örgütün belli bir çevre içinde incelenmesiyle elde edilebilir. Yani örgütün içinde bulunduğu durum önemlidir. En iyi çözüm belli bir zamanki duruma bağlıdır (Eren, 1996 : 155).

Çağdaş anlamda yönetim ve örgüt teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir (Ertürk, 1995 : 42).

1.1.1.6 Örgüt yapısı ve örgüt modelleri

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir. Örgütlenme sürecinin ilk basamağı olan "yapıyı kurma"

aşaması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesidir. Yapıyı kurma aşamasında önce örgüt üyelerinin bireysel amaçları saptanmalı sonra bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak örgütsel amaçlar oluşturulmalıdır. Örgütsel amaçlar belirlenirken örgütteki bireylerin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır (Buluç, 1996 : 514).

Yapıyı kurma aşamasının bundan sonraki basamağı görevlerin saptanmasıdır. Bu, görevleri yapacak olan görevlilerin niteliklerinin belirlenmesi, belirlenen niteliklere uygun kişilerin işe yerleştirilmesi, görev tanımının yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Amaçların çözümlenmesi ve görevlerin saptanmasından sonra kurulacak yapının kararlaştırılması gerekir. Bu aşamada amaçlara uygun olarak örgüt modelinin ve örgütlenme türünün saptanması gerekmektedir (Buluç, 1996 : 514-515).

Örgüt ortamında bireylerin görevsel davranışlarına etki eden etkenlerin başında örgüt modeli, planı gelmektedir. Örgüt modeli deyimi, örgütün temel formunu, doğasını oluşturan yapısal etkenlerin belli bir biçimde bütünleştirilmelerini ifade etmektedir. Örgütlerin büyüklüğü, biçimi, denetim alanı gibi anatomik boyutlar, etkinliklerin belirlenme durumu, otoritenin derecesi ve dağılım şekli, kontrolün niteliği ve işlerin uzmanlaşması gibi operasyonel yönler örgütlerin modelini oluşturmada rol oynayan önemli faktörlerdir (Aydın, 1994 : 143).

Bu faktörler göz önüne alınarak kurulan örgüt modelleri genel olarak dört ana başlık altında sıralanabilir:

1.1.1.6.1 Dikey örgütlenme

Etkinlikleri gruplandırmak, amaca uygun olarak yönetmek için, yetkinin belli konumlarda yoğunlaşmasının zorunlu olması durumlarında ve personel sayısının çok olduğu örgütlerde tercih edilir. Yönetme yetkisi örgütün en üstünde toplanır ve tepeden aşağıya doğru aktarılır. Ast-üst ilişkileri dikeydir (Aydın, 2000 : 143).

Dikey örgütlenme tipi, bölüm yöneticisine çabuk karar alma ve bölüm işlerini hızlı bir biçimde yürütme, çalışan personelle yakın ilişki ve iletişim kurma imkanları sağlar. Ancak işletme faaliyetleri karmaşıklaştığı ölçüde yeterli iş tecrübesi ve iş bilgisine sahip yöneticiler bulma ihtimali de azalmaktadır (Ertürk, 1995 : 97).

Dikey organizasyonda çabuk karar verme, sorumlulukların belirlenmesi ve

disiplin sağlama olanağı fazladır. Emir verenlerin sayısı az olacağından işler daha kolay yürür. Uygulama, yürütme ve emir verme daha çabuk sağlanır. Ancak bu tip örgütlenme, yöneticilerin çok yönlü olmalarını, her konuda yeterli olmalarını gerektirir. Yöneticinin yükü çok fazladır. Yöneticilerin yetkilerinin çok fazla olması, otoriter bir yönetimin oluşmasına yol açabilir. Danışma birimlerine fazla yer verilmediği için kararların tutarlılığı azalır. Emirler çeşitli kademelerden geçerek alt kademelere ulaşacağı için gecikmeler olabilir. Uzman personelin görüşlerinden fazla yararlanılmaz (Ertürk, 1995 : 99).

1.1.1.6.2 Görevsel örgütlenme

Görevler temel alınarak oluşturulan bir örgütlenmedir. Bu tür örgütlenmede iletişim ve emirler hiyerarşik bir sıra izlemez. Önemli olan, görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir (Aydın, 2000 : 144).

Görevsel örgütlenme açık bir işbölümü yapılmasını olanaklı kılar. Yetki ve sorumluluk paylaşılmaktadır. Hiyerarşik sıra ve formaliteler beklenmeksizin işlerin çabuk görülmesi mümkündür. Ancak disiplin ve eşgüdüm sağlamada güçlük çekilebilir (Tanrıöğen, 1995).

1.1.1.6.3 Dikey ve kurmay örgütlenme

Örgüt yapısında yürütme ve danışma organları bulunmaktadır. Yürütme organı, örgütün amacının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan görevlileri içermektedir. Uzman personel kurmay olarak adlandırılır. Kurmay, yürütmeden sorumlu personele uzmanlık bilgisi sağlar ve danışmanlık yapar. Dikey örgütlenmenin sakıncalarını giderici bir örgütlenme türüdür. Bu tür bir örgütlenme hem kontrollü bir yönetim hem de uzmanlık hizmetinden yararlanmayı sağlar. Sakıncalı yönlerinden birisi; dikey birimlerle danışmanlık birimleri arasındaki çatışmalar eşgüdümün sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Diğer ise, dikey ve kurmay birimler arasında kesin bir yetki ayrımı yapılamamasıdır (Aydın, 2000 :145).

1.1.1.6.4 Komite tipi örgütlenme

Karar verme ve yürütme yetkileri bir gruptadır. Komite, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumlu, yetkili kişilerden oluşmaktadır. Komite, kesin karar verme yetkisine sahiptir. Bu tip örgütlenme sağlıklı karar verme, öğretici olma, işbirliğine ve uzmanlaşmaya yer vermesi, öğretici olması, eşgüdümü kolaylaştırması özellikleri ile yararlıdır. Fakat bunun yanında sorumluluğun bölünmesi, yöneticiliğin

zayıflığı, pratik olmaması yönleri ile sakıncalıdır (Aydın, 2000 : 145).

1.1.1.7 Örgütlerde bölümlere ayırma

Örgüt oluşturulurken işbölümü yapılmasının ve işlerin belirli bir ölçüde göre gruplanmasının önemi çok büyüktür. İş gruplanmasında; amaç, yetki ve sorumlulukların kesin olarak birbirinden ayrıldıkları iş kümeleri meydana getirilir. İş kümelerinin amacı örgüt yapısına estetik bir görünüm kazandırmak değil, bu yapı ile amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşmaktır (Eren, 1996 : 161). Örgüt içinde bölümlere ayırma işlemi yapılırken bazı ilkeleri göz önünde tutmak gerekir. Bu ilkeler şunlardır:

- a) Örgüt içinde birbirine benzeyen işlerin dikkate alınması,
- b) Uzmanlaşmadan yararlanma,
- c) Kontrol,
- d) Eşgüdümü kolaylaştırma,
- e) Giderleri azaltma (Akat ve diğerleri, 1994 : 173).

Yukarıda belirtilen ilkeler ışığı altında, bölümlere ayırma sürecine bilimsel bir yöntemin uygulanabilmesi için şu adımların izlenilmesi gerekir:

1. Herşeyden önce işletme ya da girişimin amaçlarının saptanması,
2. Bu amaçlara uygun plan ve politikaların belirlenmesi,
3. Bunların gerçekleşmesini sağlayan çalışmalarını çözümlemesi, tanımlanması ve açıklanması,
4. Çalışmaların sayımı ve sınıflandırılması,
5. Çalışmaların, en yüksek verimliliği sağlayacak biçimde gruplandırılması,
6. Çalışma gruplarının bölümler haline getirilmesi,
7. Her grup ya da bölümün başındaki sorumluya gerekli yetkinin verilmesi,
8. Bölüm ya da bölüm yöneticisinin yetkileri arasında ilişkilerin saptanması (Alpugan ve diğerleri, 1995 : 166).

İşletme içinde herhangi bir bölümlenme sistemi kabul edilmeden önce, yapılması gereken bazı işlemler bulunmaktadır. Önce işletmenin çalışma konusu saptanır. Daha sonra amaçlar ve politikalar ile amaçlara ulaşmak için gerekli olan çalışmalar belirlenir. Bu çalışmalar sonucu en iyi bir biçimde verim sağlanacak bölümlenmeye gidilir (Alpugan ve diğerleri, 1995 : 166).

Örgütlerde kullanılan bölümlere ayırma sistemleri aşağıda açıklanmaktadır:

1.1.1.7.1 Fonksiyonlara (işlevlere) göre bölümlere ayırma

En önemli bölümlere ayırma yöntemlerinden birisidir. Bu yöntem, benzer görevlerin bir bölüm altında toplanmasını öngörür ve aynı veya benzer faaliyetleri uzmanlaştırmayı ve çalışan personelin tecrübesini artırmayı sağlar (Ertürk, 1995 : 90). Bunun sakıncası ise, bazı hallerde dairelerde söz konusu daire müdürü veya şeflerinin uzmanlığı içinde bulunmayan ve bunların ilgisini çekmeyen işlerin bulunması ve bunların sonucu olarak, bu işlere gerekli, dikkatin verilmemesidir (Hatiboğlu, 1993 : 136).

1.1.1.7.2 Ürün temeline göre bölümlere ayırma

Bu tip bölümlere ayırmada ağırlık işlevden, üretilen mal veya hizmete kaymıştır. Her bir mal ya da hizmet özerk bir birim oluşturur ve bölüm yöneticisi ürettiği ürün ile ilgili tüm eylemlerden sorumludur. İletişim kanallarının kısılması ve kararların zamanında alınması yönü ile olumlu, eşgüdümlemeyi zayıflatma açısından olumsuzdur (Akat ve diğerleri, 1994 : 175).

1.1.1.7.3 Coğrafya temeline göre bölümlere ayırma

Coğrafi alana göre bölümleşme, genellikle müşterilerin hammadde kaynaklarının bir ülkede değişik bölgelere yayılması sonucu ortaya çıkar. Ulaşım harcamalarından ve zamandan kazanma açısından yararlıdır. Bölgelere ayırmanın en önemli sakıncası, değişik bölgelerin faaliyetleri arasında koordinasyon sağlama güçlüğü ve aynı işi yapan birden fazla birimin oluşması nedeniyle maliyetlerin artmasıdır (Doğan, 1995 : 206).

1.1.1.7.4 Müşteri temeline göre bölümlere ayırma

Bu tür örgütlemelerde faaliyetler, örgütün ulaşmak istediği müşteri grubuna göre bölümlenir. Örgüt içinde rekabeti artırması ve eşgüdümlemeyi engellemesi açısından olumsuzdur. Ancak müşteriyi ilgilendiren bütün çalışmaların bir bölümde toplanması müşteri açısından kolaylık sağlar (Alpugan ve diğerleri, 1995 : 170).

1.1.1.7.5 Sayı temeline göre bölümlere ayırma

Sayı temeline göre bölümlere ayırma bir işletmecinin yönetimi altında bazı işleri yapacak belirli sayıda kişilerin biraraya toplanmasıdır. Bu tür bölümlere ayırmada insan sayısı ve emeği işin başarılmasında ön planda gelmektedir (Eren, 1996 : 163).

1.1.1.7.6 Süreç veya makine temeline göre bölümlere ayırma

İşletmede üretim ile ilgili faaliyetler, bir sürece göre veya belli makineler çevresinde bölümlendirildiği zaman, bu tür bölümlere ayırma karşımıza çıkar. Daha çok endüstri işletmelerinde rastlanan bir biçimsel örgütlenme tipidir (Akat ve diğerleri, 1994 : 177).

1.1.1.7.7 Proje temeline göre bölümlere ayırma

Genel olarak proje faaliyetleriyle ilgili olarak üç örgüt türü bulunmaktadır. Bu örgütlenme türleri de proje amacına yönelik olma, örgüt yapısı içindeki yan ilişkiler ve proje yöneticisinin yetkileri açısından birbirinden ayrılırlar (Eren, 1996 : 201).

a) Kurmay proje örgütü: Kurmay proje örgütünde, bir proje yöneticisi danışman olarak proje ile ilgili tüm işlerin gerekli yerlerle koordinasyonun sağlanması, problemlerin çözümlenmesi, yeni önerilerin getirilmesi konularından sorumludur. Burada proje yöneticisi, genel yönetmene yardımcı olmakta, yöneticinin proje yönetiminden dolayı fazla yükünü azaltmaya çalışmaktadır (Eren, 1996 : 202).

b) Saf proje örgütü: En üst yönetimden sonra gelen yönetim basamağında işletme tarafından üstlenilmiş projelere göre bir bölümlendirme yapılmıştır. Sakıncalı yönleri şöyle sıralanabilir: birden fazla projeyi üstlenen işletmelerde bazı işlemler her proje için ayrı ayrı tekrarlanmaktadır. Bu yüzden maliyet artmaktadır. Ayrıca bazı işlerde uzmanlaşmış kişiler görev almamaktadır; böylece uzman kişilerden en iyi şekilde yararlanılamamaktadır. Bu örgüt tipinde, projelerin gelişimi, işletmenin geleceğinden daha önemli tutulmaktadır. Bu yüzden işletmenin aldığı riskler artmaktadır (Eren, 1996 : 203).

c) Matriks proje örgütü: Bu örgüt yapısı çok boyutlu örgütlenmenin özel bir türüdür. Matriks yönetiminin en belirgin özelliği ikili komut zincirinin bulunmasıdır. Bu nedenle proje yöneticisi ile işlevsel bölüm yöneticileri arasında sürekli bir çatışma ve anlaşmazlık çıkma olasılığı vardır. Bu da geleneksel komuta birliği ilkesini bozmaktadır. Bu örgüt yapısının diğer bir özelliği ise, örgüt içinde yatay ilişkilere yer vermesidir. Dikey ve yatay ilişkilere birlikte yer verilmesiyle işlevler ve projeler örgütte iki ayrı boyut olarak yer almaktadır (Eren, 1996 : 203).

Matriks örgüt yapısında ya tüm yönetim basamaklarında ya da tüm yönetim basamaklarının birinde iki boyutlu bir örgütlenmenin bulunması gerekmektedir. Matriks örgüt yapısının özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Esnektir. Bitirilen bir projenin yerini alan yeni projeye uygun bir örgütlenmeye en kısa zamanda geçilmektedir.

- Örgüt yapısı içinde ve örgütle dış çevre arasında haberleşme sistemi etkindir.

- Merkezkaç yönetim sistemi hakimdir. Yani, örgüt içinde karar verme ve verilen kararları uygulama bakımından yetkiler dağıtılmış bulunmaktadır.

- Örgüt yapısında standartlaşma yoktur ve yatay uzmanlaşmaya dikey uzmanlaşmadan daha çok olanak sağlanmaktadır (Eren, 1996 : 207-208).

1.1.1.7.8 Karma örgüt yapısı

Endüstri ve ticaret işletmelerinin çoğu bu örgüt yapısını tercih etmektedirler. Çünkü tek bir bölümlenme sistemi ile işletmenin belirlenmiş olan amaçlarına hizmet etmek, işletmenin büyümesi ve çeşitliliği için yeterli olamamaktadır. Bu yüzden bu tür bir bölümlendirme bir amaç değil, amaçlara ulaşmak için bir araçtır. Yönetimin esas amacı, işletmenin amaçlarını belirlemek ve eşgüdümlemeyi sağlayacak bölümler oluşturabilmektir. Karma örgüt yapısının avantajı, her bölümlendirme sisteminin iyi yönlerini ele alarak, olumsuz yönleri ile dengelemeye çalışmak olmasıdır (Alpugan ve diğerleri, 1995 : 175).

1.1.1.7.9 Biçimsel olmayan örgüt

Kendiliğinden oluşan örgüt biçimidir. Amaç, bireylerin örgüt içinde kendi çıkarlarını korumak ve desteklemektir. Doğal örgüt olarak da adlandırılan bu örgütlerde bir de doğal lider bulunmaktadır. Doğal örgütler, örgütün amaçlarını benimsemek ile örgütün amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunacağı gibi olumsuz etkileri de olabilmektedir. Biçimsel örgütün arkasında, genellikle örgüt yapısında kaynaklanan fakat başka nedenleri de olabilen doğal bir örgüt mutlaka bulunmaktadır. Yöneticiler, doğal örgütlenmeyi hiçbir zaman engelleyemezler. Ama, doğal örgüt yapısını bilirlerse bunu, biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirirmede kullanabilirler (Akat ve diğerleri, 1994 : 185-186).

1.1.1.8 Örgütlenme ve yönetim

1.1.1.8.1 Yönetimin tanımı ve işlevleri

Yönetim bilimciler yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadırlar. Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak

yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel, 1997 : 25).

Örgüt ve yönetim birlikte var olan iki kavramdır. Formal örgüt bir yapı olarak kabul edilirse, yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve maddi kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir. Görülmektedir ki yönlendirme, denetleme ve değerlendirme çalışmaları yönetimin işlevleri arasındadır. Ülkemizde ise özellikle ilköğretim kurumlarında ilköğretim müfettişleri, orta öğretim kurumlarında ise bakanlık müfettişleri bu sayılan yönetsel işlevlerin yerine getirilmesinde yer almaktadırlar.

Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarıyla gerçekleştirmede yükümlü olan bir araçtır, ya da araçlarla ilgilidir. Her türlü kuruluştaki yetki ve beceriler örgütlenmekte, insan ve madde kaynakları eşgüdümlemekte ve amaca yönlendirilmektedir. Yönetimin amaca götüren araçlarla ilgili ve evrensel bir süreç olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 1991 : .42).

Yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir (Aydın, 1994: 70).

Yönetimin temel işlevlerinden şöyle söz etmektedirler (Aksu, 1994 : 2-3):

1. Örgütsel amaçları belirlemek,
2. Gelişmenin nasıl olacağını ya da amacın nasıl gerçekleşeceğini belirlemek,
3. Amacın planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için var olan insan, madde ve zaman kaynağını örgütlemek,
4. Süreci kontrol etmek,
5. Örgütsel standartları belirlemek ve gerçekleştirmek,
6. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak,
7. Birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında denge sağlamak,
8. Etkililiği ve verimliliği sağlamaktır.

Simon'a göre; yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Karar verme yönetimin kalbidir (Bursalıoğlu, 1991 : 41).

Carlson'a göre yönetim yaratmayla, devam ettirmeyle ya da bir örgütün yaşatılmasıyla ilgilidir. Bir amacın gerçekleşmesi için insan ve madde kaynaklarının eşgüdümlemesi, karar verme ve grup çalışması önem kazanıyor (Bursalıoğlu, 1991 : 42).

1.1.1.8.2 Örgütlenme süreçleri

Taylor'a göre yönetimin görevi insan, para, malzeme ve makineyi en etkili biçimde eşgüdümleyerek örgütün verimini arttırmak olarak görülmektedir (Kaya, 1984 : 50).

Fayol, yönetsel davranışı planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdüm sağlama ve denetlemeyi kapsayan bir süreç olarak sınıflandırmıştır. Gulick ise yönetim işlevlerini planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme, bütçeleme olarak belirtmiştir. Gregg ise, bu eylemleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdüm ve değerlendirme olarak sınıflandırmıştır (Aydın, 1994 : 121-126).

Görüldüğü gibi, farklı kişiler tarafından yapılan bu yönetim süreçleri benzerlik göstermektedir. Yönetim bilimcilerin planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, karar verme, iletişim ve değerlendirme gibi yönetim eylemlerine önem verdikleri görülmektedir.

Akyüz, yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme (Akyüz, 1987 : 5) olarak değerlendirirken; Binbaşıoğlu ise planlama, örgüt kurma, eşgüdüm, karar verme ve iletişim olarak sınıflandırmaktadır (Binbaşıoğlu, 1983 : 31-50).

Bursalıoğlu yönetim sürecini karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, eşgüdüm ve değerlendirme olarak (Bursalıoğlu, 1991 : 81), Taymaz ise, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdüm ve değerlendirme şeklinde sıralamaktadırlar (Taymaz, 2001 : 81).

Yönetim süreçlerini sınıflandırılmasında görüldüğü gibi büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Yönetim süreçleri içerisinde planlama, karar verme ve örgütlenmenin önemi büyüktür. Bunun yanında, bu süreçler iletişim ve etki ile desteklenmedikçe diğerlerinin bir önemi bulunmamaktadır. Eşgüdümleme, yönetim sürecinin can damarı olarak nitelendirilmektedir. Hem zaman hem de para kaybını önlemek ve örgütte herkesi her şeyden ve birbirinden haberdar olmasını sağlamak

açısından eşgüdümleme önemlidir. Son olarak, yapılanların ele alınması doğruların yinelenip, yanlışların tekrar edilmemesi ve eksikliklerin giderilmesi açısından değerlendirme de önemlidir. Yönetim süreçlerinin her biri bir zincirin halkalarını oluşturmaktadır. Birinin eksikliği büyük bir boşluğa neden olacaktır.

1.1.1.8.3 Eğitim yönetiminde okul yönetimi ve okul müdürü

Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden ötürü her geçen gün artmaktadır.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994 : 12).

Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ise ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullandığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994 : 8).

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994 : 139).

Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği ve etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir.

Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Bunu yaparken; eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram ilke ve teknik yöntemlerinden yararlanır (Bursalıoğlu, 1991 : 44).

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin

önemini arttırmaktadır. Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 1991: 32-34):

1. Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
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 yön verdiği ya da 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.

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 .

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991 : 132). Eğitim yöneticisinin karşılaştığı bu güçlükler, onun bazı becerilere ve yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Okul denilen sosyal sistemin, birey ve kurum olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu iki boyutun dengede tutulması gerekmekte ve bu durum okul müdürünün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Ayrıca, bizim eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için, iyi bir bürokrat olması zorunludur. Okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır (Bursalıoğlu,

1991: 38-39). Okullar öğrencilerin öğrenmelerinde, okul müdürleri de okullar arasında fark yaratmada önemli rol oynarlar.

1.1.1.8.4 Okul müdürünün sahip olması gereken özellikler

Yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu değildir. Yönetim, insanları olduğu kadar, etkili ve verimli kullanmak şartı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Buna göre örgütsel etkililiğin ve verimliliğin yönetici becerilerine dayalı olduğu görülmektedir (Eren, 1996 : 3).

Okul müdürlerinin sahip olması gereken beceriler; teknik, insancıl yeterlikler ve kavramsal olarak üç gruba ayrılmaktadır;

a) Teknik beceriler: Teknik beceri, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir (Açıkgöz, 1994 : 10). Okul müdürünün okulun yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik beceriler içinde sayılabilir. Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 1991 : 270).

İşlerin başarılmasında okul yöneticisinin özel bilgilerle donatılması, süreçleri anlayabilme, gerekli yöntem, teknik ve metodları kullanabilme yeteneğidir.

Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Teknik beceri alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar;

- a. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir,
- b. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- c. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- d. Okul binalarının planlanması(Aydın, 2000 : 193).

Okul müdürü atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise okul müdürünün yönetim

bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Tüm bu yetkiler sayesinde okul müdürü, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir.

b) İnsancıl beceriler: İnsansal beceri, okul müdürünün gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri okul müdürünün okul personelini güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994: 10). İnsansal beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991: 207). İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl beceriler arasında sayılabilir.

c) Kavramsal beceriler: Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991: 207).

Kavramsal beceriye sahip olan okul yöneticisi, okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğine sahip olmaktadır (Doğan, 1995 : 179).

Bu beceriler dikkate alınarak şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Okul örgütlerindeki eğitim yöneticilerinin görevleri, diğer örgüt yöneticilerine göre daha zordur. Çünkü okulların temel girdi ve çıktısını insan oluşturmaktadır. Okul yöneticileri, okullarda yönetici olmaktan çok yukarıda bahsedilen temel üç beceriye sahip olarak iyi bir lider olmak zorundadırlar. Bu da örgütün başarısında önemli rol oynayacaktır.

1.1.1.8.5 Türk Milli Eğitim Teşkilatı'nın örgütlenme ve eşgüdümleme yapısı

Türkiye'de eğitim sistemi merkezden yönetilmektedir. Eğitimde merkezden yönetimde, eğitim sisteminin önemli girdisi olan eğitim işgörenleri bakanlıkça alınır; işgören, öğrenci ve genel hizmetlere, bütçeye ilişkin tüzük, yönetmelik, genelge gibi yönetsel belgeler, kararlar bakanlıkça hazırlanır, eğitim sisteminin öğrenci, hizmet,

araştırma, yayın gibi çıktılarına ilişkin kararlar bakanlıkça verilir (Başaran, 1993 : 45).

Ülkemizde; bugün her türlü eğitim ve öğretim faaliyetleri, Milli Eğitim Bakanlığı adıyla örgütlenmiştir. Bakanlık, eğitim ve öğretim faaliyetlerini; merkez yönetim örgütü, taşra yönetim örgütü, yurtdışı yönetim örgütü ve her düzeydeki eğitim kurumları aracılığıyla yürütmektedir. Tüm örgüt, eğitim ve öğretimin gözetim ve denetim altında tutulması, eğitim kurumlarında Cumhuriyet yönetimine ve Atatürk ilkelerine bağlı, insan haklarına saygılı, barışsever ve hoşgörü sahibi kuşakların yetiştirilmesi, zorunlu parasız öğretimin yaygınlaştırılması, eğitim kurumlarının kalkınma gereklerine uygun programlarla işletilmesi, çağdaş bilim ve eğitim ilkelerine aykırı eğitim ve öğretimin önlenmesi, başarılı ve yetenekli öğrencilere her türlü gelişme olanaklarının sağlanması gibi genel eğitim politikalarının gerçekleştirilmesinden sorumludur (Kaya, 1993 : 175).

Bakanlığın merkez örgütünde; bakan, müsteşar, müsteşar yardımcıları, kurul yardımcılığı, kurul başkanları, genel müdürler, daire başkanları, daire müdürleri, genel müdür yardımcılığı ve daire başkanı yardımcılığı, bakanlık müfettişleri ve şube müdürleri yüksek düzeyde eğitim yöneticileridir. Ana amaç bakımından örgütlenmiş olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın taşra örgütünü yöneten eğitim yöneticileri ise; bugün, il ve ilçelerde Milli Eğitim Müdürleri, İlköğretim Müfettişleri, Halk Eğitim Merkezi Müdürleri ve bütün bu yöneticilerin yardımcılığıdır. İlköğretim Müdürlükleri 179 sayılı Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile 1983 yılında kaldırılmıştır ve ilçelerin ilköğretim müdürlükleri ilçe milli eğitim müdürlüklerine dönüştürülmüştür (Başaran, 1993 : 68).

Yönetim sürecini vazgeçilmez bir parçası olan eşgüdümleme ise aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.2 Eşgüdümleme

1.1.2.1 Tanımı

Eşgüdümleme, okulda bulunan tüm güçleri, insan ve madde kaynaklarını birbirine uyumlu biçimde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmedir (Başaran, 1993 : 2).

Eren'e göre eşgüdüm, bölümler arası işbirliğinin kalitesini ifade eder (Eren, 1993 : 179).

Bursalioğlu eşgüdümlmeyi amaçlara dönük güçlerin bir araya getirilmesi olarak görmektedir (Bursalioğlu, 1991 : 125).

Eşgüdümlme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1994 : 152). Eşgüdümlme açısından, yöneticiler bir orkestra şefi gibi işlevde bulunmaktadırlar. Bir orkestra şefinin kendisi hiçbir müzik enstrumanı çalmadığı halde, birbirinden değişik müzik enstrumanları çalan müzisyenlerin çabalarını, elindeki değnekle belirli bir müzik parçasına dönüştürmeyi başarmaktadır. Yönetici de örgütte farklı işler yapan bölümleri, birimleri ve işgörenlerin çabalarını bütünleştirir.

Eşgüdümlme; örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin, örgüt amacını en az para, zaman ve enerji kaybı ile gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Örgütte eşgüdümlmenin yetersiz olması para, enerji ve zaman kaybına neden olmaktadır (Kaya, 1993 : 105).

Yönetimde eşgüdümlme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zamanı en iyi şekilde kullanmayı, çalışmalar arasında kopukluğu engellemeyi ve bütünlüğü sağlamaktadır (Alpugan ve diğerleri, 1995 : 186). Tüm bunlar gerçekleştirildiği sürece örgüt, bir bütünlük içinde ve başarılı olacaktır.

Bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, verimliliğin artması, örgüt içindeki insan ve madde kaynaklarının birlikte çalışması ile olanaklıdır. Planlama ve örgütlenme süreçleri örgüt için zorunlu olmasına karşın, örgütsel etkililik için yeterli değildir. Başka bir deyişle söz konusu süreçler "eşgüdüm" ile desteklenmedikçe başarılı olamazlar (Tanrıögen, 1995).

Yönetimsel işlevlerin her biri, bir eşgüdüm uygulamasıdır. Ortak amaçlar doğrultusundaki bireysel çabaların birbiriyle kendiliklerinden bütünleşmeleri olanaksızdır. Ortak bir amaç doğrultusundaki çabaların bütünleştirilmesi, eylemlerde ve zamanda birliğin sağlanması yönetimsel bir görevdir (Aydın, 1994 : 152).

Örgüt yöneticisine bu yüzden büyük görev düşmektedir. Örgütün hep ileri adım atmasında örgüt yöneticisinin örgütü eşgüdümlleyebilme yeteneğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Eşgüdümlmenin başarılabilirdiği bir örgütte zaman, para, enerji kaybına rastlanmadığı gibi, herkes tüm olanlardan haberdar olacak ve başarı hiçbir zaman uzakta olmayacaktır. Ayrıca, en az girdi ile en çok çıktı elde edilebilecektir.

1.1.2.2 Eşgüdümleme ilkeleri

Eşgüdümleme ilkeleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Doğrudan ilişki ilkesi: Eşgüdüm yatay ilişkilerle gerçekleştirilmelidir. Bireyler arası görüş alış verişi doğrudan iletişimle etkili bir biçimde yapılmaktadır. Bu şekilde yapılan bir iletişimle oluşturulan bireyler arası anlayış, bireysel ve ortak amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Aydın, 2000 : 153).

2. Eşgüdümün, planlamanın ve politika oluşturmanın başlangıç aşamalarında gerçekleştirilmesi ilkesi: Başlangıçta sağlanmayan eşgüdümün daha sonraki aşamalarda sağlanması çok zordur (Aydın, 2000 : 153). Başlangıçta sorunların görülmesi ve çözümlenmesi ile bütünleşme ve düzenlemeler kolayca yapılabilir (Özalp, 1984 : 120).

3. Bütünlük ilkesi: Örgütün bir birimindeki çabaların diğer birimlerdeki çabalar üzerinde etkisi olduğu için, bir birimde yapılan değişikliklere diğerlerinin de uyması sağlanmalıdır. Farklı bölümlerdeki kişiler, sorunları sadece kendi bölümleri bakımından değil, bölümler arasındaki etkileri açısından da düşünüp değerlendirmeye yönlendirilmelidir (Ertürk, 1995 : 166).

4. Süreklilik ilkesi: Eşgüdüm sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir. Bir konuda eşgüdüm sağlandığında artık işlem tamamlanmış demek değildir, sürekli eşgüdüme gitmek gerekebilir. Eşgüdüm sağlanarak sorun çözülebilir. Fakat sorun yeniden ortaya çıktığında yeniden eşgüdüm sağlanmalıdır (Özalp, 1986 : 202).

Yöneticilerin eşgüdüm sağlarken göz önünde tutmaları gereken ilkeler şunlardır (Tortop ve diğerleri, 1993 : 150):

- a) Teşkilat yapısında sadeleştirme yapmak,
- b) Kamu hizmeti politikalarında birlik temin etmek,
- c) Haberleşme kanallarını düzenlemek,
- d) Eşgüdümün sağlanması için personeli teşvik etmek.

1.1.2.3 Eşgüdümleme teknikleri

Eşgüdümleme tekniklerini kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

1- İyi ve basit bir örgüt yapısının kurulması: Örgütlenme yapılacak işlerin belirlenmesi, gruplandırılması, bu işleri yapacak personelin belirlenmesi, atanması ve araç ve gereçlerin temin edilmesi ile gerçekleştiğine göre örgüt oluşturken eşgüdümü de dikkate almak gerekir. Örgüt bölümlere ayrılırken, mümkün olduğu kadar aynı

nitelikteki işleri bir grup altında toplamak eşgüdümü kolaylaştıracaktır. Birbirleriyle sıkı ilişkiler kurması gereken kişiler ve çalışma gruplarının bir bölümde toplanması ayrıca bu işlerin bir araya geldiği bölümün başına bir kişinin getirilmesi eşgüdümü kolaylaştırır. Modern işletmeciliğin en önemli özelliğini oluşturan fonksiyonel uzmanlaşma, örgütün, her biri işin ancak bir aşaması ile ilgilenen birçok bölüme bölünmesine sebep olmaktadır. Her birim, değişik fonksiyonları yerine getiren işletmelerin başarısına katkıda bulunmaktadır. Bununla beraber her bölümün katkısının işletmeye yarar sağlaması eşgüdümlenerek sağlanabilir (Özalp, 1984 : 167).

2- Plan ve programların uyumlaştırılması: Planlamanın görevlerinden biri eşgüdümü sağlamaktır. Planlama yapılırken ileride sorun çıkmaması için planlarda denge sağlamak gerekir. Plan ve programlarda ortaya çıkan tutarsızlıklar giderilmeye çalışılır. Birbirini tutmayan planların biri tercih edileceği gibi iki ayrı plan da bazı değişiklikler yapılarak uyum sağlanabilir. Eşgüdümlenen etkinliklerin birbirlerini tamamlamaları ve birbirlerine zıt olduklarının farkına varılması yeterli değildir. Ayrıca bunların zaman bakımından uyumlaştırılması gerekir (Özalp, 1984 : 126).

3- İyi bir iletişim düzeninin kurulması: İletişim eşgüdümü kolaylaştıran ve örgütün işlemlerini sağlayan bir sistemdir. Planın uygulanması sırasında iletişim ile eşgüdümlenerek sağlanabilir. Özellikle iletişim kanallarının uzadığı ve örgütte basamakların çok olduğu durumlarda haberlerin iletilmesinde yanlışlıklar nedeniyle eşgüdümün bozulması söz konusudur (Özalp, 1984 : 126).

4- Gönüllü eşgüdümün özendirilmesi: Örgütün çeşitli basamaklarında çalışan bireylerin birbirleriyle karşılaştıkları sorunları ve ihtiyaçlarını görüşüp üstel danışmadan halletmeleri gönüllü koordinasyona örnektir. Bu arada insanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırmak, buluşmalarına izin vermek böylece gönüllü eşgüdüme yol açmak gerekir. Bir işletmede eşgüdümün büyük bir kısmının, işgörenlerin kendiliğinden birbirleriyle işbirliği yapmaları ile sağlanması gerekir (Özalp, 1984 : 127).

5- Gözetim yoluyla eşgüdümün sağlanması: Önceden belirttiğimiz uyumlu program ve politikalar, iyi düzenlenmiş bir haberleşme sistemi, gönüllü eşgüdüm için gerekli ise de gözetim yolu ile eşgüdümlenmeye gitmek yararlıdır. Çeşitli yönetim basamaklarında gözetim görevi yapanlar aynı zamanda gözetim yoluyla eşgüdüm görevi yaparlar. Gözetim sonunda aksayan yerlerin düzeltilmesini sağlamaları veya

üst yönetimden istemeleri bir eşgüdümleme faaliyetidir (Özalp, 1984 : 127).

1.1.2.4 Eşgüdümleme türleri

1. İç ve dış eşgüdümleme. İç eşgüdüm; üst, astlar, iş ve materyal öğelerini kapsamaktadır. Bu eşgüdümün etki alanı, üstün kendi birimidir. Dış eşgüdüm ise, yöneticiler, üstler ve diğer üstlerden oluşmaktadır. Dış eşgüdüm birimin dışındaki çalışmaları içermektedir. Dış eşgüdümün gerçekleştirilebilmesi için mutlaka iç eşgüdümün gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Alpugan ve diğerleri, 1995 : 156).

2. Hiyerarşiye dayanan eşgüdümleme. Bu eşgüdümleme türünde üst yöneticiye itaat vardır. Amaç benimsenmesi gerçekleşmez. Çalışmada içtenliğe rastlanamamaktadır (Tortop, 1993 : 149).

3. İnandırıcı eşgüdümleme. Bu eşgüdüm türünde işbirliği ve çalışma duygusu verilmektedir (Tortop, 1993 : 149). Zorlama olmadığı, çalışanlar kendi istekleri ile bir şeyler yaptıkları için eşgüdümün sağlanması daha rahat olmaktadır.

4. Komiteler yoluyla eşgüdümleme. Çalışmaları geciktiren, zaman kaybına yol açan bir eşgüdüm türüdür. Fakat karar, tek bir yöneticiden değil de birden fazla kişinin görüşüne ait olduğu için karara uyma daha rahat gerçekleşmektedir. Sorumluluğu paylaşmada artmaktadır (Tortop, 1993 : 149).

5. Yatay ve dikey eşgüdümleme. Yetki ve sorumlulukların denk olduğu birim ve kuruluşlar arası eşgüdümleme yataydır. Denk olmayanlarda ise dikeydir (Tortop, 1993 : 149).

6. Çapraz eşgüdümleme: Küçük işletmelerde eşgüdümleme yapmak kolay iken, örgüt büyüdükçe eşgüdümleme büyük bir sorun haline alır. Proje tipi veya matriks örgütlerde çapraz eşgüdümlemeye gitmek bir zorunluluktur. Çapraz eşgüdümlemede, örgütsel yapıdaki komuta zincirinin yerini projeler için kullanılan özel bölümler alır (Akat, 1994 : 253).

7. Yapı ve görevle ilgili eşgüdümleme. Örgüt yapısında kurulurken ve sonradan yapılan değişikliklerin eşgüdümlemeye elverişliliği yapı ile, işleyişindeki eşgüdümleme ise görevle ilgilidir (Tortop, 1993 : 149).

1.1.2.5 Eşgüdümleme sorununun ortaya çıkış nedenleri ve çözüm yolları

Eşgüdümleme sorunun ortaya çıkış nedenleri şu şekilde açıklanmaktadır (Can, 1994 : 104-106):

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.

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. Eşgüdümleme, yöneticinin kişisel eylemi ve tutumuyla başarılır. Bu yüzden eşgüdüm için sorumluluklarını bilmek ve yerine getirmek yöneticinin görevidir.

Eşgüdümleme eksikliğinde rahatsızlık, düşük moral vb. sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunları önlemek için yöneticilere şu çözüm yolları önerilmektedir:

1. Yetki ve sorumlulukları açıklığa kavuşturmak,

2. Uyum içinde olmayan eylemleri belirleyerek, yanlış anlama ve gereksiz tekrarlamanın kaynaklarını bulmak için eşgüdümlenmenin doğasını ve derecesini kontrol ederek değerlendirme,

3. Etkili iletişim için grupça karar verme tekniklerinden yararlanma ve uzman toplantıları düzenleme (Can, 1994 : 107).

Bir örgütün var olmasında, sürekliliğini sağlamasında ve en az girdi ile elde ettiği kaynakları kullanarak en çok çıktı elde edilmesinde büyük rol oynayan yönetim süreçlerinden örgütlenme ve eşgüdümleme süreçlerinin Denizli il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri tarafından hangi düzeyde gerçekleştirilebildiğini ölçmek amacıyla yapılan bu araştırmada okul müdürlerini değerlendirmek amacıyla kendi öğretmenlerinin görüşlerinden yararlanılmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme süreçlerine ilişkin becerilerini nasıl değerlendirmektedir?

1.3. Alt Problemler

1. Öğretmenler, okul yöneticilerin örgütlenme becerilerini nasıl değerlendirmektedir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerini değerlendirmeleri öğretmenlerin;
 - a.cinsiyet,
 - b.yaş,
 - c.eğitim düzeyi,
 - d.kıdem,
 - e.görev,
 - f. görev yaptığı alan,
 - g. daha önce yönetici olarak görevde bulunma,
 - h. eğitim yönetimi ile ilgili hizmet-içi eğitime katılma faktörlerine göre değişmekte midir?
3. Öğretmenler, okul yöneticilerin eşgüdümleme becerilerini nasıl değerlendirmektedir?
4. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerini değerlendirmeleri öğretmenlerin;
 - a.cinsiyet,
 - b.yaş,
 - c.eğitim düzeyi,
 - d.kıdem,
 - e.görev,
 - f. görev yaptığı alan,
 - g. daha önce yönetici olarak görevde bulunma,
 - h. eğitim yönetimi ile ilgili hizmet-içi eğitime katılma faktörlerine göre değişmekte midir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim okul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütü eşgüdümleme ve örgütlenme hakkındaki algılarını ölçmek ve öneriler geliştirmektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Örgütlenme, bir örgüt oluşturma ya da örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1995 : 76). Eşgüdümleme ise, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1994 : 152).

Yönetimin temelini oluşturan örgütlenme, eşgüdümleme ile desteklenmedikçe yapılanların hiçbir önemi bulunmamaktadır. Yönetim süreçlerinden sadece birini oluşturan eşgüdümleme, aslında bütün yönetim süreçleri ile yakından ilgili olup diğer süreçlerin de gerçekleştirilmesinde büyük rol oynar.

Bir örgütün varlığı ve sürekliliği için, örgütü oluşturan kurallardan daha da önemlisi örgütü yönetecek yöneticidir. Bir yöneticinin örgütlenme ve eşgüdümlemeyi iyi bilmesi ve uygulayabilmesi, örgütün varlığını sürdürmesi, gelişmesi ve amaçlarına ulaşması bakımından oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın eğitim yöneticilerinin durumlarının saptanmasında, gerekli ise hizmet içinde yetiştirilmesinde ya da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasında dikkat edilecek noktalara ışık tutabileceği düşünülmektedir.

1.6. Sayıtlar

1. Seçilen araştırma yöntemi, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütü eşgüdümlemesi ve örgütlenmesi hakkındaki düşüncelerini ölçebilecek niteliktedir.

2. Araştırmaya katılan denekler soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2004-2005 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Denizli il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, mezun oldukları okullar, kıdemleri, sınıf veya branş öğretmeni olmaları, kendi branşlarında ya da kendi branşları dışında çalışmaları, daha önce yönetici olarak görevde bulunmaları ve eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumları ile sınırlıdır.

3. Veri toplama aracının geliştirilmesinde oluşturulan maddelerin geçerliliği için uzman görüşleri ile yetinilmiştir.

4. Genellemeler araştırmanın kapsadığı grup ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

İlköğretim okulu: 1,2,3,4,5,6,7 ve 8. sınıfların eğitiminin ve öğretiminin gerçekleştirildiği eğitim ve öğretim birimidir.

Okul müdürü: Okulda yönetim görevini yerine getiren kişidir.

Öğretmen: İlköğretim okullarında eğitimi ve öğretimi gerçekleştiren kişilerdir.

Sınıf öğretmeni: İlköğretim okullarının birinci kademe olarak adlandırılan; 1., 2., 3., 4. ve 5. sınıflarında görev yapan kişilerdir.

Branş öğretmeni: İlköğretim okullarının ikinci kademe olarak adlandırılan ve bazı branş dersleri hariç (İngilizce, müzik, din kültürü ve ahlâk bilgisi gibi) genellikle 7., 8. ve 9. sınıflarında görev yapan kişilerdir.

Bireysel özellikler: Öğretmenlerin cinsiyet, yaş gibi özellikleridir.

Mesleki özellikler: Öğretmenlerin mezun olduğu okul, kıdem, görev, görev yaptığı alan, daha önce yönetici olarak görevde bulunma ve eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma gibi özellikleridir.

Algı: Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütleme ve eşgüdümleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin görüşleri.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde konuyla ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar özet halinde verilmiştir.

Dikenoğlu (1988) ise “İlköğretim Kurumlarında İlkokul, Ortaokul ve İlköğretim Okulu Yöneticileri ve İşlevleri” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmada yönetici, öğretmen ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Personelin okul yönetimi ve eğitim öğretim çalışmaları ile işlevleri ile ilgili bulunan sonuçlar özetle şöyledir:

1. Eğitim ve öğretim etkinlikleri programa “Orta” derecede uygun olarak planlanmakta, sorunların çözümlenmesinde ise “Az” derecede bilimsel ilkelerden yararlanılmaktadır.
2. Okulda bulunan ders araç gereçleri ve insan kaynağı, eğitim ve öğretimin amaçlarını gerçekleştirmede “Orta” ve “Çok” derecede kullanılmaktadır.
3. Eğitim ve öğretim ile ilgili yapılan planlar “Orta” derecede uygulanmaktadır.
4. Yöneticiler, eğitim ve öğretim faaliyetlerine çevre halkının katkısını “Orta” ve “Çok” derecede sağlayabilmektedirler.

Kandemir (1996), “İlköğretim Okullarının Amaçlarını Gerçekleştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Eşgüdümlemesinde Yönetimin Etkililiği” konulu bir araştırma yapmıştır. 1995-1996 öğretim yılında Kocaeli il merkezinde 190 öğretmen ve 45 ilköğretim müfettişinin görüşleri alınarak yapılan bu araştırmada bulunan sonuçlar şöyledir:

1. İlköğretimin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan faaliyetlerdeki eşgüdümleme çabasının çoğu “Oldukça Etkili” ve “Orta Derecede Etkili”dir.
2. İlköğretim okulu yönetiminin sadece, okula ek kaynak sağlanması konusundaki çabaları “Çok Etkili” ile “Oldukça Etkili” seçenekleri arasında bulunmuştur.
3. Okul yönetiminin faaliyetlerinden yıllık, ünite ve günlük planların

hazırlanması, öğrenci devam işlerinin yürütülmesi, eğitim yerlerinin iç düzeninin eğitim programına uygun düzenlenmesi, eğitim yerlerinin ilköğretimin amaçlarına uygun kullanılması, eğitim yerlerinin bakım ve onarım işlerinin sürdürülmesi, kaynak savurganlığının önlenmesi, kaynakların amaçlara uygun olarak etkili kullanımının sağlanması “Oldukça Etkili” düzeyinde bulunan eşgüdümleme çabalarıdır.

4. İlköğretim okulu faaliyetlerinden eğitim programlarının uygulanması için uygun ortamın hazırlanması, eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanması, zümre öğretmenler kurulunun yararlanılacak ders kitaplarına ilişkin kararların alınması, okuldaki eğitim planlarının çevrenin özelliklerine uyumunun sağlanması, yardımcı personeli amaçlara uygun kullanabilme, ilköğretim programlarının uygulanmasına ilişkin sorunların çözümü, eğitim programlarının uygulanmasıyla ilgili etkinliklerin değerlendirilmesi, öğrencilerin eğitsel kol çalışmalarının yürütülmesi, ders araç ve gereçlerinin öğretim faaliyetlerinde kullanılması, kırsal yöreden gelen öğrencilerin okul ortamına sağlamaya yönelik öğretmen çabalarının eşgüdümlenmesi, öğrenci disiplin sorunlarının çözümlenmesi, ilköğretim amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların özel yeteneklerini de işe katarak katkılarının sağlanması, işgören görevlerinin düzenlenmesi, çevredeki eğitim yerlerinden yararlanılması, eğitim araç ve gereçleri ihtiyacının giderilmesi maddeleri “Oldukça Etkili” ile “Orta Derecede Etkili” düzeyindedir.
5. İlköğretim okulu yöneticilerinin sadece, okulun eğitim programlarının çevredeki kurum ve kuruluşlardan yararlanılacak şekilde düzenlenmesi konusundaki eşgüdümleme faaliyetleri “Orta Derecede Etkili” düzeyindedir.
6. Okul yönetimi faaliyetlerinden “Orta Derecede Etkili” ile “Az Etkili” düzeyleri arasında bulunan eşgüdümleme çabaları şunlardır: Ekonomik düzeyi düşük öğrencilerin başarılarını olumsuz etkileyen öğretim materyalleri ihtiyacının giderilmesi, öğrenci beslenme eğitimi olanaklarının hazırlanarak yürütülmesi, eğitici personel hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik işbaşında yetiştirilmesi, diğer eğitici kurumlar ile işbirliği içinde yardımcı işgörenlerin niteliklerinin artırılması.
7. Okul yöneticilerinin yalnızca, ilköğretimin amaçlarını gerçekleştirmede

eğitim uzmanlarından yararlanılması konusundaki eğgüdümlene faaliyetleri “Az Etkili” düzeyindedir.

8. Okul yönetimi faaliyetlerinde “Az Etkili” ile “Hiç Etkili Değil” düzeyleri arasında bulunan eğgüdümlene çabaları şunlardır: Özel eğitime muhtaç öğrencilere uygun ortamın hazırlanması, öğrencileri yetenekleri doğrultusunda mesleğe yöneltecek programların uygulanması, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesi.

Ertopçu (1998)'nin İzmir il merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerini alarak yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Örgütlenme ve Eğgüdümlene Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” konulu araştırmanın sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine yönelik algıları çok düşük düzeydedir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algıları onların bireysel özelliklerine ve mesleki kıdemlerine göre önemli bir farklılık göstermemektedir.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine yönelik beklentileri çok yüksek düzeydedir.
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin beklentileri öğretmenlerin bireysel özelliklerine ve mesleki kıdemlerine önemli bir fark göstermemektedir.
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine ait algı ve beklentileri arasında bir fark bulunmamaktadır.
6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin eğgüdümlene becerilerine ait algılarının çok düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.
7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin eğgüdümlene becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algıları onların bireysel özelliklerine ve mesleki kıdemlerine göre fark göstermemektedir.
8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin eğgüdümlene becerilerine yönelik beklentilerinin çok yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.
9. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin eğgüdümlene

becerilerini uygulama sıklığına ilişkin beklentileri onların bireysel özelliklerine ve mesleki kıdemlerine göre fark göstermemektedir.

10. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin eşgüdümleme becerilerine ait algı ve beklentileri arasında bir fark bulunmamaktadır.

2001 yılında Rıdvan Küçükali'nin "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri" konulu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerileri ile ilgili kendilerinin ve yakın görev ilişkisi bulunan sınıf öğretmenlerinin algı ve beklentilerinin neler olduğunu saptayarak analiz etmek ve analiz sonuçlarına dayalı olarak sistemin iyileştirilmesi için ilgililere önerilerde bulunmaktır. Okul müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen algı ve beklentileri anket tarama yöntemi ile saptanmıştır.

Bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler istatistik analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılanların algı ve beklentilerine ilişkin verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu araştırma ile saptanan öğretmen beklentilerinin ve algılarının okul müdürlerinin davranışlarını etkileyerek yönetsel sorunlara kısmen çözüm getireceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın yönetici yetiştirme programının hazırlanmasına da ışık tutacağı ve yeni bir yaklaşım sunabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar şöyledir: İlköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yöneticilik becerilerine yönelik kendilerinin ve yakın görev ilişkisi bulunan sınıf öğretmenlerinin algı ve beklentilerini saptamak amacıyla bu araştırmanın bulguları, sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin "iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma" becerisini en yüksek, "çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanacak şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma" becerisini en düşük düzeyde göstermeleri gerektiğini; "güvenilir, dürüst, nazik ve saygılı olma" becerisini en yüksek, "bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma" becerisini en düşük düzeyde göstermekte oldukları görüşünü paylaştıklarını ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin ise en yüksek beklentilerinin gösterilmesi gereken boyutta "ekip içinde kolayca çalışabilme bilgiyi paylaşma ve destekleme" becerisi, en düşük beklentilerinin "kimsenin yol göstermesine gerek

duymadan yeni işler başarabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeler başlatabilme” becerisi yönünde olduğu görülmektedir.

2003 yılında Seyfettin Demiral tarafından yapılan “Okul Müdürleri Tarafından Öğretmenlere Dönük Bir Kontrol ve Motivasyon Aracı Olarak Örgüt Dilinin Kullanılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışma ile, Eskişehir ilindeki resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendilerine karşı dil kullanım konuları konusundaki görüşlerini elde edilmek amaçlanmıştır.

Çalışma için gerekli olan veriler 13 okuldan (8 resmi, 5 özel) 170 öğretmenden elde edilmiştir. Elde edilen verileri analiz etmek için frekans ve yüzde hesaplamaları ile ki-kare ve t testi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul müdürleri genel olarak öğretmenlere karşı dil kullanımlarında dikkatli, bilinçli ve hassas davranmaktadırlar. Kontrol edici dil ve motivasyon kırıcı dil ilköğretim okullarında daha fazla kullanılmaktadır. Motive edici dil özel okullarda daha fazla kullanılmaktadır.

2003 yılında Mehmet Muhsin Yarba tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” başlıklı araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin, yönetim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentilerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma evrenini 2002-2003 öğretim yılında İzmir ili Metropol alanındaki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma anketi, araştırma örneklemine alınan 33 ilköğretim okulunda çalışan toplam 621 öğretmene uygulanmış, 532 araştırma anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri” uygulanmıştır. Verilerin analizinde, veri gruplarının türüne göre t, r ve tek yönlü varyans analizi testleri kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi testi sonucunda farkın önemli çıktığı durumlarda, farkın hangi grup ya da grupların ortalamasından kaynaklandığını bulmak için LSD testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan “okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentiler” ile bağımsız değişkenler 1) öğretmen özellikleri (cinsiyet, kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, branş ve eğitim düzeyi), 2) müdür atanma biçimi ve 3) okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey

arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Yapılan istatistiksel çözümlenmeler sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, branşlarına ve eğitim düzeylerine göre, okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentilerinde anlamlı fark bulunmamaktadır.
2. Öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin teknik ve genel yönetim becerilerine ilişkin algıları ile teknik, kavramsal ve genel yönetim becerilerine ilişkin beklentilerinde, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine ve atanma biçimlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algılarında, okulların sosyo-ekonomik düzeylerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin öğretmen beklentilerinde anlamlı farklılık bulunmuştur.
3. Okul yöneticilerinin genel yönetim becerilerine ilişkin olarak öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

2003 yılında Gülay Seçkin tarafından Kırıkkale ilinde yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi” adlı araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin sınıf öğretmenliği ile genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliğinden gelişlerine göre, eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin görevlerini yerine getirmedeki yeterliklerinin, öğretmen değerlendirmelerine göre belirlenmesi amaçlanmaktadır. Öğretmenlerin değerlendirmeleri alınırken, öğretmenlerin sınıf öğretmenliği ile genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanlarından gelişleri de dikkate alınmıştır.

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada bilgi toplama formu ile toplanan bilgilerin, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılarak istatistiksel analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde; dağılım, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri kullanılarak, müdürlerin geldikleri öğretmenlik alanları ile yeterlikleri arasında ilişkinin ölçülmesinde t-testi kullanılmıştır.

Eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliklerde, elde edilen bulgulara göre aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre; alanı sınıf öğretmenliği ile genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği olan ilköğretim okulu müdürlerinin, eğitim yönetimi

süreçlerine ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki yeterlikleri, aşağıda belirtilen şekilde tespit edilmiştir.

1. “Kaynakları etkin ve verimli kullanma”, “okulun bina tesis ve demirbaşın kullanımı korunması bakımından gerekli önlemleri alma”, “okul içi çatışmaları verimi artırıcı yönde çözme”, “öğrenci sağlığına önem verme”, “velilerle işbirliği sağlama”, “okul personeli, okul koruma derneği, okul aile birliği arasında koordinasyon sağlama”, “grup çalışmalarına önem verme”, “koruyucu ve güvenlik önlemleri alma”, “çevrenin sosyal ve ekonomik olanaklarından yararlanma”, “eğitim ve öğretim planlarında çevre olanaklarını göz önünde bulundurma”, yeterliklerinde genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanından gelen müdürler, çok daha başarılı bulunmuştur. Genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanından gelen müdürlerin belirlenen alanlardaki yeterliklerinin çok iyi durumda olduğu ve bu alanlardaki görev ve sorumluluklarını yerine getirmede başarı gösterdikleri belirtilmiştir.
2. “Okul içi rehberlik hizmetlerinin etkin yürütülmesini sağlama” bakımından, sınıf öğretmenliği alanından gelen ilköğretim okulu müdürleri daha başarılı bulunmuştur.
3. “Mevzuattaki değişiklikleri kurum çalışanlarına zamanla bildirme” konusundaki yeterlikte, her iki alandan gelen müdür de başarılı bulunmuştur. Her iki alandan gelen müdürün de, mevzuattaki değişiklikleri kurum çalışanlarına haber verme konusunda gerekli özeni gösterdikleri tespit edilmiştir.
4. “Gelişim psikolojisini bilme ve buna göre davranma” konusundaki yeterlikte, her iki alandan gelen müdür de düşük derecede yeterliğe sahip bulunmuştur. Her iki alandan gelen müdürün de, kurumu içinde çalışan bireylerin gelişimsel psikolojisini yeterli şekilde bilmedikleri ve bu alanda kendilerini geliştiremedikleri görülmektedir.
5. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre; sınıf öğretmenliği alanından gelen müdürlerin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterlikleri toplam aritmetik ortalaması 1.71 (orta), genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanındaki müdürlerin toplam aritmetik ortalaması 1.56 (çok iyi) dir. T-testine ve

anamlılık düzeyine bakıldığında, aradaki farkın anlamlı olduğu ispatlanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre; genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerinin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerinin görüşlerine göre; alanı sınıf öğretmenliği ile genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği olan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki yeterlikleri aşağıda belirtilen şekilde tespit edilmiştir.

1. “Okul içi rehberlik hizmetlerinin etkin yürütülmesini sağlama”, “grup çalışmasına önem verme”, “disiplin ve sicil amiri olarak tarafsız davranma” yeterliklerinde genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanından gelen müdürler çok daha başarılı bulunmuştur. Özellikle belirtilen alanlardaki yeterlik seviyeleri üst derecededir.
2. Genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenleri “çevrenin sosyal ve ekonomik olanaklarından yararlanma” yeterlikleri bakımından, sınıf öğretmenliği alanından gelen müdürleri başarılı bulmaktadırlar. Sınıf öğretmenliği alanından gelen ilköğretim okulu müdürlerinin, okul için çevreyi dikkate aldıkları tespit edilmiştir.
3. “Mevzuattaki değişiklikleri kurum çalışanlarına zamanında bildirme” konusundaki yeterliğe bakıldığında, her iki alandan gelen müdüründe en yüksek derecede yeterliğe sahip olduğu görülmektedir.
4. “Gelişim psikolojisini bilme ve buna göre davranma” ile “personelerle güven verici demokratik kurallar içinde örnek davranış tutum ve kişilik sergileme” yeterliklerinde, her iki alandan müdürün de eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir.
5. Genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerinin görüşlerine göre; sınıf öğretmenliği alanından gelen müdürlerin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterlikleri toplam aritmetik ortalaması 1.71 (orta) iken, genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanındaki müdürlerin toplam aritmetik ortalaması 1.64 (çok iyi) olmasına rağmen, t-testine ve anlamlılık düzeyine bakıldığında, aradaki farkın anlamlı olmadığı ispatlanmıştır. Genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerinin görüşlerine göre; müdürlerin yeterliklerinin ile geldikleri alanları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bütün öğretmenlere göre;

1. Eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliklerde, sınıf öğretmenleri ile genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerinin görüşlerine göre; genel bilgi ve meslek dersleri alanından gelen müdürlerin çok daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre bu sonuç elde edilmiştir.
2. “Okul içi rehberlik hizmetlerinin etkin yürütülmesini sağlama”, “disiplin ve sicil amiri olarak tarafsız davranma” yeterlikleri bakımından, öğretmenler kendi alanlarından gelen müdürleri daha başarılı bulmuşlardır.
3. “Personele güven verici ve demokratik kurallar içinde örnek davranış tutum, kişilik sergileme” ile “çevrenin sosyal ve ekonomik olanaklarından yararlanma” yeterlikleri bakımından, öğretmenler kendi alanlarından olmayan müdürleri daha başarılı bulmuşlardır. Öğretmenlerin alanı ile müdürlerin geldikleri öğretmenlik arasında, doğrudan bir ilişki olmadığı görülmektedir.
4. “Değişim ve gelişime açık olma” yeterliğinde, genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenleri her iki alandan gelen müdürü de orta derecede yeterliğe sahip bulmaktadır. Sınıf öğretmenleri ise her iki alandan gelen müdürü de başarılı bulmaktadır. Sınıf öğretmenleri ile genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenleri tarafından, müdürler farklı algılanmaktadır. Genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenleri, bütün müdürleri değişim ve gelişime açık olmadığını düşünürken, sınıf öğretmenleri tam tersini düşünmektedir.
5. “Kaynakları etkin ve verimli kullanma” ve “grup çalışmasına önem verme” yeterliklerinde, sınıf öğretmenliği alanından gelen müdür ile genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanından gelen müdürler arasında çok fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliği alanından gelen müdürlerin bu alanlardaki yeterliklerinin iyi olmadığı sonucu elde edilmiştir.
6. “Mevzuattaki değişiklikleri kurum çalışanlarına zamanında bildirme”, “okulun bina, tesis ve demirbaşın kullanımını, korunması bakımından gerekli önlemleri alma”, “öğrenci disiplini ve devamının sağlanmasında okul-aile işbirliği sağlama”, “ödenekleri zamanında ve yerinde kullanma” yeterliklerinde, bütün öğretmenler her iki alandan gelen müdürü de başarılı bulmuşlardır. Her iki alandan gelen müdür de belirtilen yeterliklerde görev ve

sorumluluklarını yerine getirmektedir.

7. “Gelişim psikolojisini bilme ve buna göre davranma”, “liderlik yeteneğini kullanma”, “ödül ve cezayı verim ve morali yükseltecek yönde kullanma”, “personele güven verici demokratik kurallar içinde örnek davranış, tutum ve kişilik sergileme” yeterlikleri bakımından, bütün öğretmenler bütün müdürleri belirtilen yeterliklerde düşük seviyede bulmuşlardır. Alanı genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği ile sınıf öğretmenliği olan her iki müdür de belirtilen yeterlik alanlarında gerekli görev ve sorumluluklarını yeterince yerine getirememektedirler.
8. Yapılan t-testi sonucunda müdürlerin yeterlikleri ile geldikleri öğretmenlik alanları arasında sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre anlamlılık düzeyinde bir farklılık vardır. Genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerine göre ise anlamlılık düzeyinde bir farklılık yoktur.

Bu sonuçlara göre, alanı genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği olan ilköğretim okulu müdürlerinin , hem sınıf öğretmenleri hem de genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenleri tarafından daha başarılı buldukları tespit edilmiştir. Müdürlerin geldikleri öğretmenlik alanları ile eğitim yönetimi sürecine ilişkin yeterlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

2.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Chen, Cheng-Hung, 2004 yılında Tayvan’da yaptığı örgütlenme becerileri ve yönetici liderlik biçimleri arasındaki ilişkiyi gösteren “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Örgütlenme Becerileri ve Yönetici Liderlik Biçimlerine Yönelik Algıları” adlı çalışmada, Tayvan’da devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algılarından yararlanmıştır. Devlete ait liselerde çalışan 201 öğretmen araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin eğitim seviyeleri, kıdemleri ve cinsiyet değişkenleri alınmıştır.

Araştırmada algı düzeylerini belirlemek için t testi, one way anova, ortalama, standart sapma teknikleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin örgütlenme becerilerinin algıları en düşük seviyede belirlenmiştir. Yöneticilerin çoğu zaman liderlik özelliklerini politik ve sembolik bir çerçevede yaptıkları algılanmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre örgütlenme ile

yöneticilerin liderlik özellikleri arasında fark vardır. Araştırma sonucuna göre yöneticiler, hizmet içi eğitime alınmalı ve bununla ilgili araştırmalar gelecekte de yapılmalıdır (<http://wwwlib.umi.com/dissertations/>).

Buck, Cherly A. tarafından 2004 yılında yapılan “Örgütlenme Vizyonunda İlköğretim Yöneticilerinin Algıları” konulu araştırmada, beş kadın ilköğretim okulu yöneticisinin örgütlenme vizyonu ve bunu öğrenci başarılarında göstermeye ilişkin algıları yer almaktadır.

Bu araştırmada iki soruya yanıt bulunmaya çalışılmıştır:

1. Okul yöneticilerinin örgütlenme vizyonundaki öğeleri nelerdir?
2. Onların algılarını neler etkilemektedir?

Bu araştırmada duygusal zeka, önsüzü liderlik için teorik temeldir. Duygusal zekanın liderlik yeterlikleri arasında kendinin farkında olma, kendi kendine idare, sosyal çevrenin farkında olma ve bunların liderlik ilişkisi ele alınmaktadır.

Bu araştırmaya göre yöneticilerin duygusal zekaları onların örgütlenme becerilerini yönlendirmektedir. Beş kadın yönetici ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular araştırmanın verilerini oluşturmaktadır. Bu bulgulara göre onların vizyonunda birinci sırada liderlik bulunmaktadır. Liderliği ise iki yönde kullanmak istemektedirler: Birincisi, liderliklerini öğrenci başarısına uygulamak, ikincisi ise toplumda varolan sorunlara yine liderlik özellikleriyle çözüm bulmaktır (<http://wwwlib.com/dissertations/>).

Reddy, Mary Alice (2000), “Okul Örgütü Yönetimi” araştırmasında, örgütlenme kavramının içeriğini açıklamayı, okul yönetimi sürecinin tanımlamayı ve analiz etmeyi amaçlamaktadır. Okul örgütlerinde yönetimde meydana gelen değişiklikler hedeflenerek yönetim süreçleri kontrol edilmekte ve okulların sahip olduğu bu süreçler çözümlenip geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu araştırmada 23 ilkokuldan yararlanılmıştır. Kesin olmayan şu sonuçlar elde edilmiştir: Tam bir örgütlemeyi gerçekleştirmek için okul örgütü isteklidir. Örgütlenme sürekli olarak değişmektedir. Bu süre içinde okuldaki görev dağılımı gibi alanlarda belirsizlik bulunmaktadır. Önemli olan örgütlemeyi görev, strateji, yapı, insan kaynakları, teknik gelişmeler ve kültürel sistem gibi öğelerin oluşturmasıdır.

Bunun yanında, açık bir iletişim, sürekli ve tam bir bilgilendirme, görev dağılımı iyi bir örgütlenmenin parçalarıdır. İyi bir örgütlenmeyi bir diğer özelliği de

bireysel ihtiyaçlara cevap vermek zorunda olmasıdır (<http://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk1/tap>).

Edwards, Paul Gregory (2000), “ Etkili Bir Okul Yöneticisinin Roller ve Sorumlulukları” adlı araştırmasında, eğitimde çok fazla çeşitlilik ve değişikliğe sahip olmamakla birlikte yalnızca huzursuzluk ve kargaşanın değil aynı zamanda olumlu gelişmelerin de olduğunu savunulmaktadır. Eğitimde yenilik girişimlerinin okullarda karar verme aşamasında okullara daha fazla sorumluluk yüklediği belirtilmektedir. Bu yüzden de, okulların beklentileri ve dolayısı ile okul yöneticilerinin de beklentileri değişmektedir.

Bu araştırma özellikle eğitimde ve her alanda etkili okul yöneticisini hedeflemektedir. Değişen ve istenilen eğitim sistemimizde, bir okul yöneticisinin rolü ve sorumlulukları da bu araştırma konusunun içindedir. Okul yöneticisinin görevi, tıpkı bir okul yapısı gibi karışıktır ve birçok sorumluluğu gerektirmektedir. Görevler yavaş yavaş gelişir ve asla bitmez. Araştırmada elde edilen bulgulara göre iyi bir okul yöneticisinin yapmakla yükümlü olduğu ve yöneticiyi olumlu yönde etkileyecek olan görevler şöyle özetlenmektedir:

1. Yönerge ve müfredat programı gelişimi.
2. Öğrenciye yönelik hizmet.
3. Öğretmenlere ve diğer çalışanlara yönelik hizmet.
4. Okul liderliği.
5. Okulda örgütlenme, eşgüdümleme ve diğer yönetim süreçlerini uygulayabilme (<http://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk1/tap>).

Kay, Brent William (1997), “Eğitim Yöneticisinin Güç ve Değere İlişkin Bakış Açısı” konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, Kanada’da bulunan Saskatchewan yetki alanında içindeki eğitim yöneticilerinin sahip oldukları güçleri ölçmektir. “Güç” olarak bahsedilen ölçütler şunlardır:

1. Yöneticilerin güç ve rekabet değerlerini tanımlamak.
2. Güç ve rekabet değerlerinin ilişkisini belirlemek.
3. Gücün karakteristik özelliklerini ve yöneticilerin eğitim lideri olarak önemli olduğunu düşündükleri değerleri tanımlamak.

Bu araştırma sonucuna göre, Saskatchewan yetki alanında bulunan yöneticiler, çağdaş yönetim süreçlerine doğru ilerlemektedirler. Elde edilen bulgulara

göre yöneticiler, yönetici davranışları için arkadaşlık ve rehberlik yöntemlerini tercih etmektedirler. Bunun yanında yöneticiler, takım çalışması için geleneksel ve hiyerarşik eğitim sistemini yıkararak, dostça ve rehberlik ederek yönetim süreçlerini gerçekleştirmektedirler.

Yine bu araştırmadan elde edilen bulgular, kendi okullarını örgütlemeye okul yöneticilerinin çok önemli olan rolünün altını çizmektedir. Bunun yanında, geleneksel ve hiyerarşik yapıya dayalı örgütlenme hakkında akıllarda soru işareti de oluşmaktadır.

Yöneticiler, arkadaşça ve rehberlik ederek eğitim liderliği yapmayı önermektedirler ve okullarında grup çalışmasını geliştirmektedirler. Yöneticiler, ortak amaçları başarmada gayret göstererek ve örgütlemeyi geliştirerek, çevre ile iletişim halinde olarak öğretmenlerin bireysel potansiyellerini en yüksek düzeyde göstermelerine fırsat tanımaktadırlar (<http://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp>).

Yönetim süreçleri ve bu süreçlerin en önemli iki ögesini oluşturan örgütlenme ve eşgüdümleme ile ilgili araştırmalardan ulaşılabilen yukarıda özetlenmektedir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan bu araştırmaların sonuçlarına göre örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerini iyi düzeyde gerçekleştirebilen okul müdürleri olsa da, genele bakıldığında bu beceri düzeyi çok yüksek değildir.

Özellikle yurt içinde yapılan araştırma sonuçlarına dayalı olarak okul müdürlerinin, örgütlenme sürecini ellerindeki yetki gücü ile gerçekleştirdikleri söylenebilir. Örgütlenme becerisi, öğretmen beklentilerinde çok yüksek düzeyde olmasına rağmen öğretmenlerin algılarında düşük düzeydedir.

Ayrıca, okul yöneticileri rehberlik yöntemlerini gerçekleştirme, eğitim uzmanlarından yararlanma, çevre ve diğer eğitim kuruluşları ile işbirliği sağlama konularındaki becerileri yeterli düzeyde değildir. Bunların yanında personele güven verme, demokratik olma, kaynakları etkin bir biçimde kullanma ve grup çalışmasına önem vermede de okul müdürlerinin çok yeterli olduğu söylenemez.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda ise bir tarafta, öğretmen algılarından elde edilen sonuca göre, okul müdürleri örgütlenme becerisini gerçekleştiremezken; bir başka araştırmada ise örgütlenme sürecini gerçekleştirmeye ilişkin olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Örgütlenme becerisinde, özellikle rehberlik yöntemlerinin gerçekleştirilebildiği gözlenmektedir.

Yapılan bu çalışmalarla birlikte ve bu çalışmaların üzerinden geçen süre içinde değişiklikler olabileceği ve Denizli’de de bu araştırmayı yaparak varsa sonuçlardaki değişiklikleri belirlemek amacı ile Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin algılarının belirlenmesi düşünölmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1 Yöntem

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarını ölçmektir. Bu araştırmaya tarama modeli uygundur. Araştırmada birçok kişiye ve maddeye ilişkin betimlemede bulunulmak üzere tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Oluşturulan anket örneklem grubuna uygulandığı için genel tarama modelidir (Karasar, 1998 : 82).

3.2 Evren

Araştırmanın evrenini 2004-2005 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Denizli il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 2038 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır.

3.3 Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini evrenden tesadüfen seçilen 323 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan 323 öğretmen sayısı aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur (Balcı, 1995 : 11).

$$n = \frac{t2 \cdot (PQ)}{1 + \frac{t2 \cdot (PQ)}{N \cdot d2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Hoşgörü düzeyi (0.5 ya da 0.1)

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t:1.96 ya da 2.58)

PQ= (.50) . (.50) = .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

Evrenden tesadüfen seçilen bu 323 öğretmen aşağıda tabloda belirtildiği gibi yer almaktadır.

Tablo 3. 1. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	%
Öğretmen okulu veya öğretmen lisesi	3	83.667	24.54248	9
2 yıllık yüksekokul	74	90.5541	22.56506	22.9
3 yıllık yüksekokul	34	91.0294	18.55783	10.5
Eğitim fakültesi	169	91.5325	23.21869	52.3
Diğer fakülteler	43	86.0233	21.84522	13.3
Toplam	323	90.4489	22.39842	100

3.4 Veri Toplama Aracı

3.4.1 Ölçeğin hazırlanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerileri” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesinde ilk olarak alanyazın taraması yapılmıştır. Uzman görüşlere de dayanılarak 52 maddeden oluşan ankete son şekli verilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin örgütlenme ve eşgüdümleme hakkındaki algıdır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleridir.

“İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerileri” konulu bu araştırmada, öğretmen görüşleri alınarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerileri hakkındaki algılarını ölçmek istenmektedir. Oluşturulan ölçek formu bireysel ve mesleki özelliklerin oluşturduğu birinci bölüm ve yöneticilerin örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerini belirlemeye

yönelik olan 52 maddeden oluşan ikinci bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Ölçeğin birinci bölümünü öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul, kıdem, görev, görev yaptığı alan, daha önce yönetici olarak görevde bulunma durumu, eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma gibi bireysel ve mesleki özellikleri belirlemeye yönelik sekiz sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin ikinci bölümünde ise, “Çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsa, ilgili seçeneğe (x) işareti koymanız beklenmektedir” bölümündeki maddeler “Her zaman”, “Çoğu zaman”, “Arasına”, “Çok seyrek”, “Hiçbir zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Tablo 3. 2. Tüm anket için algıları derecelendirme

Ne kadar sık gösteriyor (Algı)	
Her zaman	(4.20-5.00)
Çoğu zaman	(3.40-4.19)
Arasına	(2.60-3.39)
Çok seyrek	(1.80-2.59)
Hiçbir zaman	(1-1.79)

Tablo 3. 3. Örgütlenme becerileri için algıları derecelendirme

Ne kadar sık gösteriyor (Algı)	
Her zaman	(4.20-5.00)
Çoğu zaman	(3.40-4.19)
Arasına	(2.60-3.39)
Çok seyrek	(1.80-2.59)
Hiçbir zaman	(1-1.79)

Tablo 3.4. Eşgüdümleme becerileri için algıları derecelendirme

Ne kadar sık gösteriyor (Algı)	
Her zaman	(4.20-5.00)
Çoğu zaman	(3.40-4.19)
Arasına	(2.60-3.39)
Çok seyrek	(1.80-2.59)
Hiçbir zaman	(1-1.79)

3.4.2 Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği

“İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerileri” anketinin oluşturulmasında uzmanlarla görüşülmüş, gerekli düzeltmeler yapılarak anketin geçerliliğinin sağlandığı görüşüne varılmıştır.

Toplanan verilere SPSS programında ‘‘Cronbach’s Alpha Modeli’’ uygulanmıştır. Böylece tüm anket, örgütleme becerileri ve eşgüdümleme becerileri için güvenirlilik sağlanmıştır.

Tablo 3. 5. Ölçeğin güvenirlilik katsayısı

	Alpha Cronbach
Tüm anket için güvenirlilik katsayısı	.9785

Tablo 3. 6. Ölçeğin güvenirlilik katsayısı

	Alpha Cronbach
Örgütleme becerileri için güvenirlilik katsayısı	.9565

Tablo 3. 7. Ölçeğin güvenirlilik katsayısı

	Alpha Cronbach
Eşgüdümleme becerileri için güvenirlilik katsayısı	.9661

3.4.3 Ölçeğin uygulanması

Ölçeğin ilköğretim okullarında uygulanabilmesi için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurulmuştur. Gerekli onay alındıktan sonra ölçek uygulanmaya başlanmıştır (Ek-1).

Ölçek, Denizli il merkezinde bulunan ve rasgele seçilen 17 ilköğretim okuluna uygulanmıştır. Rasgele yapılan bu seçimde okulların buldukları yerin sosyo-ekonomik durumları da dikkate alınmıştır.

Bu araştırmanın verileri 2004-2005 eğitim-ğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Veri toplama aracı olan bu ölçek formu 430 öğretmene dağıtılmış ve 360’ı geri toplanmıştır. Eksik bilgi taşıyanlar elenerek 323 ölçek değerlendirilmiştir.

3.5 Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi, varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlemelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerini Uygulama Sıklığına İlişkin Algıları” belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan ölçeğin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların tabloları ve bu bulgulara ait yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları nasıldır?” biçiminde belirtilmiştir. Bu alt probleme cevap vermek amacı ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve algı düzeyleri bulunmuş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Katılma dereceleri için sınırlar (1.00-1.79 “Hiçbir zaman” , 1.80-2.59 “Çok seyrek”, 2.60-3.39 “Arasına”, 3.40-4.19 “Çoğu zaman”, 4.20-5.00 “Her zaman”) olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?

MADDELER	N	\bar{X}	Ss	Düzye
9. Okul çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklere uymasını sağlamak.	323	3.75	1.98	Çoğu Zaman
3. Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak.	323	3.68	1.02	Çoğu Zaman
1. Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek.	323	3.65	1.05	Çoğu Zaman
4. Okul amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak.	323	3.58	1.01	Çoğu Zaman
8. Okul çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek.	323	3.58	1.08	Çoğu Zaman
10. Okul çalışanlarına sorumluluklarına denk yetkiler vermek.	323	3.57	1.08	Çoğu Zaman
23. Okulda tüm personelin ve araç-gerecin belirli bir yerinin olmasını sağlamak.	323	3.54	1.01	Çoğu Zaman
11. Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek.	323	3.54	1.10	Çoğu Zaman
5. Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek.	323	3.50	1.05	Çoğu Zaman
2. Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak.	323	3.48	1.08	Çoğu Zaman
12. Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak.	323	3.48	1.54	Çoğu Zaman
18. Okulda çalışan herkese eşit mesafede bulunmak.	323	3.47	1.16	Çoğu Zaman
19. Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak.	323	3.46	2.51	Çoğu Zaman
21. Eğitim sürecinde kullanılacak araç-gereçleri yeterince sağlamak.	323	3.46	1.10	Çoğu Zaman
7. Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşmak.	323	3.46	1.13	Çoğu Zaman
22. Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkânları sağlamak.	323	3.44	1.04	Çoğu Zaman
17. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak.	323	3.44	1.14	Çoğu Zaman
16. Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak.	323	3.44	1.16	Çoğu Zaman
25. Okulda benzer işleri yapan personeli bir araya getirmek.	323	3.43	1.04	Çoğu Zaman
6. Okulda adil işbölümü yapmak.	323	3.43	1.13	Çoğu Zaman
26. Okul bahçesinin eğitim-öğretime destek olması amacıyla düzenlenmesini sağlamak.	323	3.41	1.17	Çoğu Zaman
13. Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak.	323	3.40	1.09	Çoğu Zaman
15. Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak.	323	3.39	1.14	Arasıra
24. Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak.	323	3.34	1.09	Arasıra
14. Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları istiklendirme.	323	3.27	1.09	Arasıra
20. Okul çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını sağlamak.(Sadece bir kişiden emir almak.)	323	3.13	1.12	Arasıra

“Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algıları nasıldır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla oluşturulan tablodan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Öğretmenlerin yanıtlarına göre maddelerin “Okul çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklere uymasını sağlamak” (3.75), “Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak” (3.68), “Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek” (3.65), “Okul amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak” (3.58), “Okul çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek” (3.58), “Okul çalışanlarının görevlerine denk yetkiler vermek” (3.57)”, “Okulda tüm personelin ve araç-gerecin belirli bir yerinin olmasını sağlamak” (3.54), “Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek” (3.54), “Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek” (3.50), “Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak” (3.48), “Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak” (3.48), “Okulda çalışan herkese eşit mesafede bulunmak” (3.47), “Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak” (3.46), “Eğitim sürecinde kullanılan araç-gereçleri yeterince sağlamak” (3.46), “Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşmak” (3.46), “Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkânları sağlamak” (3.44), “Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak” (3.44), “Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak” (3.44), “Okulda benzer işleri yapan personeli biraya getirmek” (3.43), “Okulda adil işbölümü yapmak” (3.43), “Okul bahçesinin eğitime ve öğretime destek olması amacıyla düzenlemesini sağlamak” (3.41), “Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak” (3.40) olarak “Çoğu zaman” düzeyinde olduğu bulunmuştur.

“Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak” (3.39), “Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak” (3.34), “Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları istelendirmek” (3.27), “Okul çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını saptamak (Sadece bir kişiden emir almak) (3.13) maddelerinin ise “Arasına” düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Elde edilen bulgular gösteriyor ki, araç amacın önüne geçmiştir. Kurallar ve yönetmelikler okulda düzenini ve sürekliliğini sağlamak için gereklidir. Fakat burada öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kuralları ve yönetmelikleri düzeni sağlamaktan çok, okul personelinin görevlerini yapmaları için okul personeline yönelik kullandıkları bir “güç” olarak gördükleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin ellerindeki yetkiyi kullanarak örgütlemeyi “Çoğu zaman” düzeyinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Okulda yapılacak işlerin okulun amaçları ile tutarlı olması, okul amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasının sağlanması okul müdürleri tarafından çoğunlukla gösterilen bir davranıştır denebilir. Okulda amaçların herkes tarafından anlaşılması, amaca ulaşmada atılmış en büyük adım olarak nitelendirilebilir. Örgütün üyeleri neye ulaşacaklarını bildikleri sürece başarıya daha rahat ulaşacaktır diyebiliriz. Okuldaki amaçlar ile yapılan işler de tutarlı olduğu sürece örgütleme adına çok işler yapılmaktadır denebilir.

Okuldaki amaçlar herkes tarafından anlaşılıp, yapılan işler de bu amaçlarla bağlantılı olup, tüm bunları yapacak okul çalışanlarına da eşit sorumluluklar verilirse okul örgütünün ayakta kalmaması için hiçbir sebep yoktur.

Okulda ast-üst ilişkilerinin açık ve net olarak belirlenmesi, düzeni sağlayabileceği gibi geleneksel örgütlenme biçimi için de bir örnek sayılabilir. Geleneksel örgütlenmede arkadaşça bir yaklaşımın olmaması ve bireysel özelliklere çok önem vermemesi, önemli olan tek şeyin örgütün varlığını sürdürmesi ile bireysel potansiyelden yararlanma olasılığını da düşürmektedir diyebiliriz.

Öğretmenlerin algılarına göre, tüm personelin ve araç-gerecin belli bir yerinin sağlanması yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu da bize okulda bir düzen olduğunu göstermektedir diyebiliriz.

Karar sürecine herkesin katılmasını sağlamak becerisi de “Çoğu zaman” düzeyindedir. Alınan karara katılan okul personeli o kararı benimsemiş ve o amaca ulaşmak için çaba göstermeye hazırdır denebilir. Bir amaca ulaşmada en önemli nokta, o amaca yönelik verilen karara inanmayla gerçekleşecektir.

Çalışanları yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlayan ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olan bir okul müdürü gelişim, değişim ve yeniliklere açık bir yönetici olarak değerlendirilebilir. Böyle bir yöneticinin var olduğu örgüt, her zaman ilerlemeye yönelik bir gelişim içindedir denebilir.

Öğretmenlerin derslerde araç ve gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkânları sağlayan bir okul müdürü, okulun amaçlarının içinde yer alan dersin amacına ulaşmasında da yardımcı olmaktadır denebilir. Bilgi teknolojisi odası olan fakat bilgisayarlar bozulmasın diye kullanılmasına izin verilmeyen bir okul örgütü yapısı asla düşünülemez.

Okulda işbölümünün adil yapılması, tüm personelde güven duygusu uyandıracak gibi, verilen görevlerin yerine getirilmesinde de boş vermişlik olmasına izin vermeyecektir.

Okul binasının içi kadar okul bahçesinin de okulun amacına uygun bir şekilde düzenlenmesinin okul müdürü tarafından sağlanabilmesi örgütlenme becerisinin gerçekleştirilmesinde olumlu bir davranış olarak nitelendirilebilir. Okul bahçesi büyüklük bakımından elverişli olduğu halde spor aktiviteleri için uygun alanlar hazırlanmamış ya da otopark haline dönüşerek öğrencilere fırsat tanınmayan bir okul için, amaçlara ulaşmada örgütlemenin gerçekleştirildiği söylenemeyebilir.

Bunlarla birlikte öğretmenlerinin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için uygun ortam hazırlayamayan bir okul müdürü, amaçları ne kadar farkında olursa olsun ya da öğretmenler tarafından amaçların ne kadar iyi anlaşılmasını sağlarsa sağlasın örgütü oluşturan üyeler verimli olamazsa, amaca ulaşma da o kadar zor olur diyebiliriz.

Okulun amaçlarını gerçekleştirmede kurallar, yönetmelikler çok önemlidir. Fakat bunları uygulayacak ve uygulanmasını sağlayacak olan bireylerdir. Eğer okul müdürü, öğretmenlerinin beklentilerinin farkına varmazsa ya da amaçları gerçekleştirmede öğretmenleri ve diğer çalışanları isteklendirmezse her şey kâğıtlarda yazılı olan maddelerden öteye geçemez. İşte bu nokta da, aracın amacın önüne geçmemesi gerektiği daha da önem kazanmaktadır diyebiliriz.

Okul müdürleri, resmi olan her şeyi kurallara ve yönetmeliklere uygun bir biçimde yaparken bir yönetici olarak yöneticinin sahip olması gereken liderlik, hoşgörü, çalışanları anlayabilme gibi özelliklere de sahip olması gerekir. Buna bağlı olarak, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin yukarıda bahsedilen bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri yeterli derecede taşıdığı söylenemeyebilir. Çünkü, “Personelin beklentilerinin farkında olmak” ve

“Çalışanları amaçlar doğrultusunda isteklendirmek” maddeleri son sıralardadır ve “Arasıra” düzeyindedir.

Okul müdürlerinin örgütleme becerilerine ilişkin öğretmen algılarına bakıldığında örgütleme becerisinin, aracın amacın önüne geçmesine rağmen okul müdürleri tarafından gerçekleştirilebildiği söylenebilir. Ancak, beklentiler ve personeli isteklendirme de dikkate alınarak okul müdürlerinin örgütlemeyi daha iyi bir biçimde gerçekleştirebilecekleri olasılığı olduğunu da söyleyebiliriz. Okul müdürlerinin rehberlik etme yöntemiyle örgütleme ile ilgili herhangi bir hizmet içine yönlendirilmelerinin uygun olacağı söylenebilir.

Ayrıca, okul çalışanlarının bir kişiden emir alması maddesinin “Arasıra” düzeyinde olması ile öğretmenlerin örgütleme ilkelerinden emir-komuta birliği ilkesini yöneticilerin başaramadığını algıladıklarını söyleyebiliriz. Bu da öğretmenlerinin yöneticilerinin örgütleme sürecinin bu davranışına ilişkin algılarının düşük olduğunun bir göstergesidir denebilir. Okul yöneticisi tüm kural ve yönetmelikleri uygularken, okulda kendini yönetici olarak gören birilerinin bulunduğu ve okuldaki öğretmenlerin bu kişiden de yönetici gibi emir almak zorunda oldukları sonucuna varılabilir. Ya da okul yöneticisinin yardımcıları ile arasında işbirliği eksikliği, fikir beraberliğinde olmama durumunun olduğu düşünülebilir. Oysa, ast-üst ilişkilerinde örgütleme ilkelerine göre ast yalnızca bir kişiden emir alabilir ve sadece kendi üstüne rapor verebilir.

4.2 Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algıları öğretmenlerin;

- a. cinsiyet,
- b. yaş,
- c. eğitim düzeyi,
- d. kıdem,
- e. görev,
- f. görev yaptığı alan,
- g. daha önce yönetici olarak görevde bulunma,

h. eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılma faktörlerine göre değişmekte midir?”. Bu alt probleme ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

4.2.1 Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.2. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kadın	139	91.4388	23.51136	.690	.491*
Erkek	184	89.7011	21.55442		

* $p > 0.05$

p değeri (.491), 0.05'ten büyük olduğu için , öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre algı farkının olmaması durumu için , okulda görev yapan öğretmenlerin kadın ve erkek olarak okul yöneticilerinin örgütlenme davranışlarını aynı biçimde algıladıkları söylenebilir. Öğretmenlerin, yöneticilerin örgütlenme becerilerinde hem fikir oldukları düşünülebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyete göre fark olmaması yöneticilerin, kadın ve erkek öğretmenlere aynı düzeyde davrandıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.2.2 Yaşa göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.3. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
20-35 yaş	124	91.2177	23.88780	.486	.627*
35 yaş ve üzeri	199	89.9698	21.46618		

* $p > 0.05$

p değeri (.627), 0.05'ten büyük olduğu için, öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Okuldaki tüm öğretmenlerin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmaması bulgusu için, öğretmenler hangi yaşta olursa olsun okul müdürlerinin örgütleme becerilerine ilişkin aynı algıya sahiptirler denebilir. Okul müdürleri, öğretmenleri hangi yaşta olursa olsun herkese eşit davranmaktadırlar diye de yorumda bulunabiliriz. Göreve yeni başlamış bir öğretmenin meslekte tecrübe kazanmış öğretmenlerle birlikte müdürlerinden aynı derecede örgütleme davranışlarını görmeleri o öğretmenin görevinde başarılı olmasında önemli bir etken olabilir. Ayrıca genç yaşta olan bir öğretmen ile mesleğini uzun yıllardır sürdürmekte olan birisi arasında okul yönetimi, kurallar ve yönetmelikler, örgütleme ve örgütleme becerisi, iyi bir yönetici nasıl olmalı gibi konular hakkında bilgi farkı olmadığı da söylenebilir.

4.2.3 Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre okul yöneticilerinin örgütleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algılarının dağılımı ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı

Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Öğretmen okulu veya öğretmen lisesi	3	83.667	24.54248
2 yıllık yüksekokul	74	90.5541	22.56506
3 yıllık yüksekokul	34	91.0294	18.55783
Eğitim fakültesi	169	91.5325	23.21869
Diğer fakülteler	43	86.0233	21.84522
Toplam	323	90.4489	22.39842

Tablo 4.4'e bakıldığında okul müdürlerinin örgütleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin en yüksek algı düzeyine 91.53 ortalama ile Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler sahip iken, en düşük algı düzeyine ise 83.66 ortalama ile öğretmen okulu veya öğretmen lisesi mezunları sahiptir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda tabloda gösterilerek "Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre yöneticilerin

örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amaçlanmıştır.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	1190.938	4	297.735	.590	.670*
Gruplar içi	160353.0	318	504.255		
Toplam	161543.9	322			

*p>0.05

Eğitim düzeylerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algı düzeylerine bakıldığında, mezun oldukları okullar farklı olmasına rağmen öğretmenlerin algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0.05).

Örnekleme oluşturan toplam 323 öğretmenden üçü öğretmen okulu veya öğretmen lisesi, yetmiş dördü 2 yıllık yüksekokul, otuz dördü 3 yıllık yüksekokul, yüz altmış dokuzu eğitim fakültesi, kırk üçü ise diğer fakülte mezunudur. Farklı okullardan mezun olmalarına rağmen öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algı düzeylerinde bir fark olmaması öğretmenlerin örgütlenme, örgüt ve yönetici hakkında hemen hemen benzer bilgiye sahip olduklarının bir sonucudur diye yorumlanabilir.

Öğretmen okulu veya öğretmen lisesi, 2 yıllık yüksekokul, 3 yıllık yüksekokul, eğitim fakültesi ve diğer fakülteler olarak gruplandırılan eğitim veren kurumlar birbiri ile karşılaştırıldığında da, bu kurumlardan mezun olanların algıları arasında (p>0.05) bir fark bulunamamıştır. Hangi okuldan mezun olunursa olsun bütün öğretmenler okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini aynı düzeyde algılamaktadır ya da okul müdürleri kendi öğretmenleri nereden mezun olursa olsun örgütlenme becerisi yönünden herkese aynı davranmaktadır denebilir.

4.2.4 Kıdeme göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.6. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
1-15 yıl	172	90.4244	23.17415	-.021	.983 *
16-30 yıl	151	90.7468	21.55762		

* $p>0.05$

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin 172'sinin kıdemi 1-15 yıl arasında iken, 151'inin kıdemi ise 16-30 yıl arasında bulunmaktadır. $p>0.05$ olduğuna göre öğretmenlerin kıdemi ne olursa olsun okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında fark bulunmamaktadır. Öğretmenler görevlerinin kaçınıcı yılında olursa olsun, yöneticilerin örgütleme becerilerinde hem fikirdirler denebilir. Okul yöneticilerinin, okulunda bulunan öğretmenleri ister göreve yeni başlamış olsun isterse uzun yıllardır görevde bulunsun tüm öğretmenlerine karşı aynı düzeyde davranmaktadırlar yargısına varılabilir.

4.2.5 Göreve göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablo 4.7. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında görev değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sınıf öğretmeni	147	90.1361	21.98151	-.229	.819 *
Branş öğretmeni	176	90.7102	22.80003		

* $p>0.05$

$p>0.05$ olduğuna göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmalarına göre anlamlı fark yoktur. Araştırma örneklemini oluşturan ilköğretim okullarında hem sınıf öğretmenleri hem de branş öğretmenlerinin algıları değerlendirilmektedir. Birinci kademe ve ikinci kademe olarak da adlandırılan bu iki grubun da örgütleme becerileri yönünden yöneticilerinden aynı davranışları gördükleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin, örgütleme sürecinin içinde yer alan herkese eşit davranma, okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşırma, karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılımını sağlama gibi örgütleme davranışlarını yeterli düzeyde gerçekleştirebildiği söylenebilir.

4.2.6 Görev yaptıkları alanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.8. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında görev alanı değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kendi branşı	278	91.1079	22.03761	1.316	.189*
Kendi branşı dışında	45	86.3778	24.37891		

* p>0.05

p>0.05 olduğuna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında yaptıkları görev alanına göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

Öğretmenler kendi branşında veya kendi branşı dışında görev yapsalar da, yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında fark olmaması okul yöneticilerinin görev alanlarını dikkate almadan bütün öğretmenlerine aynı davranmasının bir sonucu olabilir. Bu da örgütleme davranışlarından biri olan “Okulda çalışan herkese eşit mesafede bulunmak” maddesinin algı düzeyinin “Çoğu zaman” bulgusuyla paralellik göstermektedir denebilir.

4.2.7 Daha önce yönetici olarak görevde bulunmalarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.9. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görevde bulunma değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Evet	92	90.8043	22.15748	.180	.857*
Hayır	231	90.3074	22.12861		

* p>0.05

p>0.05 olduğuna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görevde bulunma değişkenine göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenler daha önce yönetici görevinde bulunmuş olsalar da, daha önce görevde bulunmamış öğretmenlerle aynı algı düzeyine sahiptirler denebilir. Bununla birlikte daha önce yönetici olarak görevde bulunan öğretmenler ile diğerleri arasında algı farkının olmaması yönetici olarak görevde bulunmuş olan öğretmenlerin kazandıkları tecrübeleri yeterince kullanamamaları ile de yorumlanabilir. Ya da daha önce yönetici olarak görevde bulunmamış öğretmenler, daha önce yönetici olarak görevde bulunanlar kadar bilgilidir denebilir.

Ayrıca okul yöneticilerinin de daha önce yönetici olma değişkenini dikkate almadan tüm öğretmenlerine aynı düzeyde davrandığı söylenebilir.

4.2.8 Daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.10. Öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Evet	103	91.1359	22.65429	.377	.707 *
Hayır	220	90.1273	22.32230		

* $p > 0.05$

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında, öğretmenlerin daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumuna göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

Okul yöneticileri, eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılıp katılmadıklarına bakmadan bütün öğretmenlerine aynı şekilde davranmaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Bununla birlikte öğretmenlerin daha önce eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılanlarının algılarının diğer öğretmenlerden farklı olmaması verilen hizmet içi eğitimin yeterli derecede olmadığı veya edinilen bilgilerin yaşama geçirilemediğinin bir sonucu olarak düşünülebilir. Ya da bir başka yönden ele alınırsa, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılmayan öğretmenlerin de

kendilerini bu konuda yetiştirdikleri ya da göreve başlamadan önce yeterli derecede eğitim aldıkları söylenebilir.

4.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacı ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve algı düzeyleri bulunmuş ve aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.11. “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?”

MADDELER	N	\bar{X}	Ss	Düzyey
38. Öğrencilerin okula devamını sağlamak amacıyla öğretmenlerin ortak çalışmalar yapmalarını sağlamak.	323	3.54	1.04	Çoğu Zaman
47. Okul ihtiyaçlarının belirlenmesinde öğretmenlerin birlikte çalışmasını sağlamak.	323	3.51	3.09	Çoğu Zaman
37. Öğretmenlerin ders araç-gereçlerini ortaklaşa olarak kullanmalarını sağlayacak düzenlemeler yapmak.	323	3.49	1.01	Çoğu Zaman
35. Öğretmenlerin okula ilişkin sorunların çözümünde birlikte çalışmalarını sağlamak.	323	3.46	1.00	Çoğu Zaman
44. Okulun imkânlarının (laboratuvar, bilgisayar vs.) etkili kullanılması amacıyla öğretmenlerin planlar yapmasını sağlamak.	323	3.45	1.06	Çoğu Zaman
39. Öğrencilerin disiplin sorunlarını çözüme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak.	323	3.45	1.10	Çoğu Zaman
50. Öğretmenlerin birlikte çalışma alışkanlıklarının tüm öğretim yılı boyunca devam etmesini sağlamak.	323	3.38	1.11	Arasıra
41. Okulda işbirliğinin önemli olduğunun savunulduğu bir atmosfer yaratmak.	323	3.38	1.15	Arasıra
45. Ortaklaşa kullanılan okul imkânlarının kullanılma yönergelerini yazmak.	323	3.38	1.15	Arasıra
31. Her dönemin başında, okuldaki öğretmenlerin dönem boyunca birlikte çalışmalarına imkân sağlayıcı düzenlemeler yapmak.	323	3.38	1.10	Arasıra
27. Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birlikte hareket etmesini sağlamak.	323	3.38	1.13	Arasıra
40. Uyum zorluğu çeken öğrencilerin uyum problemlerinin giderilmesinde öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak.	323	3.37	1.12	Arasıra
43. Öğretmenlere yapılacak mesleki rehberlik çalışmalarının öğretmenlerce ortaklaşa yürütülmesini sağlamak.	323	3.35	1.12	Arasıra
36. Okuldaki eğitsel kolların birbirlerinin etkinliklerinden haberdar olmalarını sağlamak.	323	3.34	1.04	Arasıra
42. Öğrencilerin sağlıklarını tehdit eden yeme-içme alışkanlıklarını engelleme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak.	323	3.32	1.16	Arasıra
28. Okuldaki tüm öğretmenlerin mesleki etkileşmesini sağlamak.	323	3.32	1.12	Arasıra
51. Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birbirleriyle sürekli olarak iletişim kurmalarına imkân sağlamak.	323	3.31	1.15	Arasıra
34. Aynı alanda çalışan öğretmenlerin yıllık, günlük ve ünite planlarının hazırlanmasında birlikte çalışmalarını sağlamak.	323	3.30	1.12	Arasıra
46. Öğretmenlerin eğitimle ilgili yayınları ortaklaşa olarak izlemelerine imkân sağlamak.	323	3.30	1.16	Arasıra
32. Zümre öğretmenlerinin sık sık bir araya gelmelerini sağlamak.	323	3.27	1.11	Arasıra
52. Öğretmenleri birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaya özendirme.	323	3.26	1.18	Arasıra
29. Okuldaki eğitim sürecini etkileyen kişi ve gruplarla ortaklaşa çalışmak.	323	3.24	1.14	Arasıra
48. Öğretmenlerin çevredeki diğer okullarla işbirliği içerisinde olmaları için imkânlar sağlamak.	323	3.17	1.12	Arasıra
33. Zümre öğretmenlerinin çalışmalarını izlemek.	323	3.16	1.11	Arasıra
49. Öğretmenlerin çevredeki gruplarla (müze, sinema, tiyatro vs.) işbirliği yapmalarını teşvik etmek.	323	3.07	1.19	Arasıra
30. Öğretmenlerin sık sık bir araya gelerek derslerine ilişkin sorunları tartışmalarını sağlamak.	323	3.07	1.16	Arasıra

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi öğretmenler kendi okul müdürlerinin eşgüdümleme sürecine ilişkin “Öğrencilerin okula devamını sağlamak amacıyla öğretmenlerin ortak çalışmalar yapmalarını sağlamak”, “Okul ihtiyaçlarının belirlenmesinde öğretmenlerin birlikte çalışmasını sağlamak” , “Öğretmenlerin ders araç-gereçlerini ortaklaşa olarak kullanmalarını sağlayacak düzenlemeler yapmak”, “Öğretmenlerin okula ilişkin sorunların çözümünde birlikte çalışmalarını sağlamak”, “Okulun imkânlarının (laboratuvar, bilgisayar vs.) etkili kullanılması amacıyla öğretmenlerin planlar yapmasını sağlamak”, “Öğrencilerin disiplin sorunlarını çözme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak” davranışlarını “Çoğu zaman”; “Öğretmenlerin birlikte çalışma alışkanlıklarının tüm öğreti yılı boyunca devam etmesini sağlamak”, “Okulda işbirliğinin önemli olduğunun savunulduğu bir atmosfer yaratmak”, “Ortaklaşa kullanılan okul imkânlarının kullanılma yönergelerini yazmak”, “Her dönemin başında, okuldaki öğretmenlerin dönem boyunca birlikte çalışmalarına imkân sağlayıcı düzenlemeler yapmak”, “Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birlikte hareket etmesini sağlamak”, “Uyum zorluğu çeken öğrencilerin uyum problemlerinin giderilmesinde öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak”, “Öğretmenlere yapılacak mesleki çalışmalarının öğretmenlerce ortaklaşa yürütülmesini sağlamak”, “Okuldaki eğitsel kolların birbirlerinin etkinliklerinden haberdar olmalarını sağlamak”, “Öğrencilerin sağlıklarını tehdit eden yeme-içme alışkanlıklarının engelleme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak”, “Okuldaki tüm öğretmenlerin mesleki etkileşmesini sağlamak”, “Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birbirleriyle sürekli olarak iletişim kurmalarına olanak sağlamak”, “Aynı alanda çalışan öğretmenlerin yıllık, günlük ve ünite planlarının hazırlanmasında birlikte çalışmalarını sağlamak”, “Öğretmenlerin eğitimle ilgili yayınları ortaklaşa olarak izlemelerine imkân sağlamak”, “Zümre öğretmenlerinin sık sık bir araya gelmelerini sağlamak”, “Öğretmenlerin birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaya özendirme”, “Okuldaki eğitim sürecini etkileyen kişi ve gruplarla ortaklaşa çalışmak”, “Öğretmenlerin çevredeki diğer okullarla işbirliği içerisinde olmaları için imkânlar sağlamak”, “Zümre öğretmenlerinin çalışmalarını izlemek”, “Öğretmenlerin çevredeki gruplarla (müze, sinema, tiyatro vs.) işbirliği yapmalarını teşvik etmek”,

“Öğretmenlerin sık sık bir araya gelerek derslerine ilişkin sorunları tartışmalarını sağlamak” davranışlarını ise “Arasına” gösterdiklerini algılamaktadırlar.

Elde edilen bulgulara göre okul müdürleri, öğrencilerin okula devamını sağlamak, okulun ihtiyaçları konusunda birlikte çalışmak, okula ve öğrencilere ilişkin problemlere çözüm bulmak davranışlarında eşgüdümleme becerilerini çoğu zaman sergileyebilmektedirler. Bu davranışların ortak noktaları bütçe altına alındığında örgütlenme davranışları ile birebir ilişkili olduğu açıkça görülebilir. Buna bağlı olarak, okul müdürlerinin otoritelerini kullanarak okulda eşgüdümü sağlayabildikleri sonucuna ulaşılabilir.

Bahsedilen birkaç eşgüdümleme davranışı dışında, yöneticilerin eşgüdümleme becerisi “Arasına” düzeyinde yoğunlaşmaktadır. Öğretmenlerin tüm öğretim yılı boyunca birlikte çalışma alışkanlığının çok fazla olduğu söylenemez. Birlikte çalışan öğretmen topluluğunun var olan sorunlara çözüm bulmak ve olumlu olan her şeyi paylaşarak eğitim ve öğretime daha çok katkı sağlayacağı şüphesizdir. Böylece eşgüdümlemenin sağladığı zaman, para ve insan kaynağı tasarrufu da sağlanabilir. Çünkü, öğretmenler birlikte çalıştığı zaman yapılan hatalar, eksikler ve bununla birlikte olumlu yönler görülecektir.

Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birlikte hareket etmesini sağlayamamak, hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından bir kayıp olarak düşünülebilir. Aynı konuda çalışan öğretmenlerin bilgi alış-verişi yapmasının olumlu davranışların sergilenmesine olanak sağlayacağı şüphesizdir. Bilgiye, ortak çalışmaya ve paylaşmaya açık olan öğretmenlerin de öğrencilere daha çok faydalı olacağı kabul edilen bir sonuç olabilir.

Hiç kimse bir diğerinin aynısı değildir. Bireyi birey yapan, onu diğerinden ayıran bazı özellikler vardır. Bazen bu özellikler kişiyi zor durumda bırakacak, sorun yaşamasına neden olup uyum problemi yaşatacak türden de olabilir. Zaman zaman bazı öğrencilerde bu durumu yaşamaktadır. Bu tip öğrencilerin uyum problemlerinin giderilmesinde öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarının yeterince sağlanamaması, hem diğer öğrencilerin başarısının düşmesine hem de problemlerin giderilmesinin gecikmesine sebep olabilir. Bununla birlikte bulunan çözüm yollarının tüm öğretmenlerin eşgüdümleme sürecini kullanmadan gerçekleştirdiklerinden dolayı bunların kalıcı çözüm yolları olamayacağı düşünülebilir.

Gerek öğrencileri bilgilendirmek, gerekse yaşamı okula taşıyabilmek adına eğitsel kollar ve öğrencilerin bu kollarda görev alması, eğitim ve öğretim görevini üstlenen okul örgütünün eğitim adına yaptığı bir işlev olarak düşünülebilir. Fakat, eğitsel kolların birbirlerinin etkinliklerinden haberdar olmalarının sağlanması davranışının arasıra düzeyinde olması, okulun herkesin kendi görevini yaparak kişilerin birbirleri ile bağlantılarının olmadığı bir kurum olduğu şeklinde düşünülmesine sebep olabilir.

İnsanın her zaman öğrenmeye açık ve uygun olduğu özellikleri dikkate alınarak gerek yıllık, ünite ve günlük planların yapılması, gerekse çevre ile eşgüdümlemenin sağlanması ve hatta yeni bilgiler elde etmek ve yenilikleri takip etmek için eğitim ile ilgili yayınları öğretmenlerin ortaklaşa izlemesinin sağlanması arasıra düzeyinden çok daha yukarıda olduğu sürece okulda daha büyük başarılarla imza atılabilir.

Tüm bunlarla birlikte, öğrenci ve bununla bağlantılı olarak okul ve öğretmen başarısı olarak da görülen bilgi açısından başarıyı sağlamanın yanında en az bunlar kadar önemli olan bir başka konu da “öğrencilerin sağlıklarını tehdit eden yeme-içme alışkanlıklarını engelleme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmasını sağlamak” maddesinin arasıra düzeyinde olmasıdır. “Sağlam kafa sağlam vücutta bulunur” sözünün de desteklediği gibi, öğrenciyi başarıya götüren parçalardan birinin sağlıklı beslenme olduğu göz ardı edilmeyerek ve sağlıksız beslenmenin öğrenci başarısını ve fiziksel gelişimini de olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülerek eşgüdümlemeye daha çok önem verilebilir.

Bununla birlikte yöneticinin eşgüdümleme faaliyetlerini ve eşgüdümlemenin faydalarını çok iyi bilmesinin yanında, tüm bunları öğretmenlerinin de inanmasını sağlamanın gerekli olduğu sonucuna varılabilir. Eşgüdümlemenin sadece takipten ibaret olmadığı, okul müdürlerinin öğretmenleri eşgüdümlemesi gerektiği gibi öğretmenlerin de kendi aralarında eşgüdümlemeyi sağlayabilmelerinde etkili olması gerektiği sonucuna varılabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarının örgütlenme becerilerine ilişkin algılarına göre daha düşük olması, okul müdürlerinin eşgüdümleme davranışını yeterince gerçekleştiremediklerinin bir sonucu olabilir.

4.4 Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları öğretmenlerin;

- a. cinsiyet,
- b. yaş,
- c. eğitim düzeyi,
- d. kıdem,
- e. görev,
- f. görev yaptığı alan,
- g. daha önce yönetici olarak görevde bulunma,

h. eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılma faktörlerine göre değişmekte midir?”. Bu alt probleme ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

4.4.1 Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.12. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kadın	139	87.1511	25.08765	.249	.804 *
Erkek	184	86.4783	23.23083		

* p > 0.05

p değeri (.804), 0.05'ten büyük olduğu için , öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Kadın ve erkek ayrımı olmaksızın tüm öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine yönelik algılarında anlamlı bir farkın olmaması, okul müdürlerinin eşgüdümleme davranışlarını tüm öğretmenlerine yönelik kadın ve erkek ayrımı yapmadan aynı biçimde göstermesinin bir sonucu olarak yorumlanabilir.

4.4.2 Yaşa göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.13. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
20-35 yaş	124	87.8710	25.75935	.651	.515 *
35 yaş ve üzeri	199	86.6804	22.89532		

* $p > 0.05$

$p > 0.05$ olduğuna göre öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenler hangi yaşta olursa olsun yöneticilerin eşgüdümleme becerilerinin algılarında bir farka sahip olmadıklarına göre, yöneticilerin eşgüdümleme becerilerinde gözlenen davranışlar herkes için aynıdır. Okul yöneticileri genç öğretmenler ile daha ileri yaşlardaki öğretmenlere eşgüdümleme becerilerini aynı düzeyde göstermektedir denebilir.

4.4.3 Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algılarının dağılımı, ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı

Mezun oldukları okullara göre	N	X	Ss
Öğretmen okulu			
veya öğretmen lisesi	3	77.3333	19.73153
2 yıllık yüksekokul	74	85.0811	23.80961
3 yıllık yüksekokul	34	89.1176	19.09429
Eğitim fakültesi	169	88.0000	25.30363
Diğer fakülteler	43	83.6279	23.16917
Toplam	323	86.7678	24.01162

Tablo 4.14'e bakıldığında okul müdürlerinin eşgüdümleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin en yüksek algı düzeyine 89.11 ortalama ile 3 yıllık yüksekokul mezunu öğretmenler sahip iken, en düşük algı düzeyine ise 77.33 ortalama ile öğretmen okulu veya öğretmen lisesi mezunları sahiptir.

Ortalama ve standart sapmaları bulunan ve tablolaştırılan bu verilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bu tabloda "Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark var mıdır?" sorusuna yanıt bulmak amaçlanmıştır.

Tablo 4.15. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	1345.829	4	336.457	.581	.677*
Gruplar içi	184305.8	318	579.578		
Toplam	185651.6	322			

*p>0.05

Eğitim düzeylerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algı düzeylerine bakıldığında, mezun oldukları okullar farklı olmasına rağmen öğretmenlerin algı düzeylerinde bir fark bulunmamaktadır

Öğretmen okulu veya öğretmen lisesi, 2 yıllık yüksekokul, 3 yıllık yüksekokul, eğitim fakültesi ve diğer fakülteler olarak gruplandırılan eğitim veren kurumlar birbiri ile karşılaştırıldığında da, bu kurumlardan mezun olanların algıları arasında ($p>0.05$) anlamlı bir fark bulunamamıştır. Hangi okuldan mezun olunursa olunsun bütün öğretmenler okul müdürlerinin eşgüdümleme becerilerini aynı düzeyde algılamaktadır ya da okul müdürleri kendi öğretmenleri nereden mezun olursa olsun eşgüdümleme becerisi yönünden herkese aynı davranmaktadır denebilir.

4.4.4 Kıdeme göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.16. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
1-15 yıl	172	86.5988	25.03066	- .135	.893 *
16-30 yıl	151	86.9603	22.87703		

* $p>0.05$

“İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları onların kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla t testi uygulanarak yukarıdaki tablo oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgular doğrultusunda $p>0.05$ olduğuna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre öğretmenler uzun süredir bu görevde bulunsalar da ya da göreve yeni başlamış olsalar da okul müdürlerinin eşgüdümleme faaliyetlerini aynı düzeyde değerlendirmektedir sonucuna varılabilir. Ya da okul müdürleri okulundaki bütün öğretmenlere kıdem farkı gözetmeksizin aynı derecede davranmaktadır denebilir.

4.4.5 Göreve göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları

Tablo 4.17. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında görev değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sınıf öğretmeni	147	86.0068	23.91466	- .520	.603 *
Branş öğretmeni	176	87.4034	24.14200		

* $p>0.05$

“İlköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında yaptıkları göreve göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan t testinin sonuçları yukarıda tabloda belirtildiği gibidir.

Elde edilen bulgulara göre $p>0.05$ olduğuna göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmalarına göre anlamlı fark yoktur. Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin anlamlı farkın olmaması öğretmenlerin, okul yöneticilerinin tüm öğretmenlerine yönelik aynı düzeyde eşgüdümleme becerisini gerçekleştirebildiğinin bir göstergesi olabilir.

4.4.6 Görev yaptıkları alanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.18. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında görev alanı değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kendi Branşı	278	91.1079	22.03761	1.316	.189*
Kendi branşı dışında	45	86.3778	24.37891		

* $p>0.05$

“İlköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında görev alanı değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan t testinin sonuçları yukarıda tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Elde edilen bulgulara göre $p>0.05$ olduğuna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenler ister kendi branşında isterse kendi branşı dışında görevde bulunsunlar, okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerileri hakkında hem fikirdirler denebilir.

4.4.7 Daha önce yönetici olarak görevde bulunmalarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 4.19. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görevde bulunma değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Evet	92	87.1304	24.31217	.171	.864*
Hayır	231	86.6234	23.94252		

* $p>0.05$

“İlköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görevde bulunma değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna yanıt vermek amacı ile yapılan t testinin sonuçları yukarıda tablo 4.21’de verilmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre $p>0.05$ olduğuna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görevde bulunma değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yöneticileri daha iyi değerlendirebilmek açısından daha önce yönetici olarak görevde bulunanlar ile bu görevde bulunmayanlar arasında anlamlı bir farkın olmaması yöneticilik görevinde bulunmuş olanların edindikleri tecrübeler ve sahip oldukları bilgiler ile yöneticileri daha objektif olarak değerlendirmeleri gerekirdi yönünde düşünebilir. Ya da diğer öğretmenlerin daha önce yönetici olarak görevde bulunmasalar da yöneticilerinin eşgüdümleme düzeylerini belirlemede yeterli bilgiye sahip oldukları söylenebilir.

Aynı zamanda okul yöneticilerinin de, daha önce yönetici olarak görevde bulunsalar da bulunmasalar da tüm öğretmenlere aynı şekilde eşgüdümleme becerisini gösterdikleri söylenebilir.

4.4.8 Daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

“İlköğretim okulu öğretmenlerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna yanıt bulmak amacı ile uygulanan t testi aşağıda tablo 4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Öğretmenlerin yöneticilerin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t	p
Evet	103	87.9223	22.92601	.591	.555 *
Hayır	220	86.2273	24.53575		

* $p>0.05$

Elde edilen bulgulara göre $p>0.05$ olduğuna göre ilköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerileri algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin eşgüdümleyebilme becerisinin tüm öğretmenlere yönelik aynı olduğu söylenebilir.

Bunun yanında, diğer öğretmenlerle aralarında algı farkının olmaması sonucuna bağlı olarak daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılan öğretmenlerin bu eğitimden yeterince fayda sağlayamadıkları ya da edindikleri bilgileri gerçek yaşama dökemedikleri söylenebilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

1. Sonuçlar

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarının “Okul çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklere uymasını sağlamak” (3.75), “Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak” (3.68), “Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek” (3.65), “Okul amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak” (3.58), “Okul çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek” (3.58), “Okul çalışanlarının görevlerine denk yetkiler vermek” (3.57)”, “Okulda tüm personelin ve araç-gerecin belirli bir yerinin olmasını sağlamak” (3.54), “Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek” (3.54), “Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek” (3.50), “Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak” (3.48), “Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak” (3.48), “Okulda çalışan herkese eşit mesafede bulunmak” (3.47), “Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak” (3.46), “Eğitim sürecinde kullanılan araç-gereçleri yeterince sağlamak” (3.46), “Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşım yapmak” (3.46), “Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkânları sağlamak” (3.44), “Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak” (3.44), “Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak” (3.44), “Okulda benzer işleri yapan personeli biraya getirmek” (3.43), “Okulda adil işbölümü yapmak” (3.43), “Okul bahçesinin eğitime ve öğretime destek olması amacıyla düzenlemesini sağlamak” (3.41), “Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak” (3.40) olarak “Çoğu zaman” düzeyinde olduğu bulunmuştur.

“Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak” (3.39), “Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak” (3.34),

“Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları istelendirmek” (3.27), “Okul çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını saplamak (Sadece bir kişiden emir almak) (3.13) maddelerinin ise “Arasına” düzeyinde olduğu bulunmuştur.

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, görev, görev yaptığı alan, daha önce yönetici olarak görevde bulunma, eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma faktörlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

3. İlköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarının “Öğrencilerin okula devamını sağlamak amacıyla öğretmenlerin ortak çalışmalar yapmalarını sağlamak”, “Okul ihtiyaçlarının belirlenmesinde öğretmenlerin birlikte çalışmasını sağlamak” , “Öğretmenlerin ders araç-gereçlerini ortaklaşa olarak kullanmalarını sağlayacak düzenlemeler yapmak”, “Öğretmenlerin okula ilişkin sorunların çözümünde birlikte çalışmalarını sağlamak”, “Okulun imkânlarının (laboratuvar, bilgisayar vs.) etkili kullanılması amacıyla öğretmenlerin planlar yapmasını sağlamak”, “Öğrencilerin disiplin sorunlarını çözme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak” davranışları için “Çoğu zaman”, “Öğretmenlerin birlikte çalışma alışkanlıklarının tüm öğretim yılı boyunca devam etmesini sağlamak”, “Okulda işbirliğinin önemli olduğunun savunulduğu bir atmosfer yaratmak”, “Ortaklaşa kullanılan okul imkânlarının kullanılma yönergelerini yazmak”, “Her dönemin başında, okuldaki öğretmenlerin dönem boyunca birlikte çalışmalarına imkân sağlayıcı düzenlemeler yapmak”, “Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birlikte hareket etmesini sağlamak”, “Uyum zorluğu çeken öğrencilerin uyum problemlerinin giderilmesinde öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak”, “Öğretmenlere yapılacak mesleki çalışmalarının öğretmenlerce ortaklaşa yürütülmesini sağlamak”, “Okuldaki eğitsel kolların birbirlerinin etkinliklerinden haberdar olmalarını sağlamak”, “Öğrencilerin sağlıklarını tehdit eden yeme-içme alışkanlıklarının engelleme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak”, “Okuldaki tüm öğretmenlerin mesleki etkileşmesini sağlamak”, “Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birbirleriyle sürekli olarak iletişim kurmalarına olanak sağlamak”, “Aynı alanda çalışan öğretmenlerin yıllık, günlük ve ünite planlarının hazırlanmasında birlikte

çalışmalarını sağlamak”, “Öğretmenlerin eğitimle ilgili yayınları ortaklaşa olarak izlemelerine imkân sağlamak”, “Zümre öğretmenlerinin sık sık bir araya gelmelerini sağlamak”, “Öğretmenlerin birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaya özendirme”, “Okuldaki eğitim sürecini etkileyen kişi ve gruplarla ortaklaşa çalışmak”, “Öğretmenlerin çevredeki diğer okullarla işbirliği içerisinde olmaları için imkânlar sağlamak”, “Zümre öğretmenlerinin çalışmalarını izlemek”, “Öğretmenlerin çevredeki gruplarla (müze, sinema, tiyatro vs.) işbirliği yapmalarını teşvik etmek”, “Öğretmenlerin sık sık bir araya gelerek derslerine ilişkin sorunları tartışmalarını sağlamak” davranışları için ise “Arasıra” gösterdiklerini algılamaktadırlar.

4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, görev, görev yaptığı alan, daha önce yönetici olarak görevde bulunma, eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma faktörlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

5. Eşgüdümlemenin geçici bir süre için değil, sürekli olması gerektiği yöneticiler tarafından kavranmalı ve uygulanmalıdır.

6. Okul yöneticileri, öğretmenler arasında nasıl eşgüdümü sağlamaya çalışıyorlarsa, kendileri de diğer okul müdürleri ile sürekli eşgüdüm halinde olmalıdırlar.

2. Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

2.1 Uygulayıcı için öneriler

1. Araştırma sonuçlarına göre yönetim süreçlerinin en önemli ikisi olan örgütlenme ve eşgüdümleme süreçleri okul yöneticileri tarafından yeterli düzeyde uygulanmamaktadır. Okul yöneticilerinin bu süreçlerden örgütlemeyi eşgüdümlemeye göre nispeten daha iyi uyguladıkları söylenebilir. Fakat genel olarak bakıldığında özellikle yöneticilerin bu süreçleri kurallar ve yönetmelikler doğrultusunda uyguladıkları dikkate alınır, okul yöneticilerine yönetim süreçleri ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi gerekmektedir denebilir. Bu eğitim belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Bununla birlikte daha önce eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi

eğitime katılan օđretmenlerin algılarının katılmayan օđretmenlerden farklı olmaması da dikkate alınarak verilen hizmet içi eğitimin günlük yaşama geçirilerek fayda sağlanabilmesine dikkat edilmelidir.

2. Okul yöneticileri yönetim süreçlerinden olan օrgtleme ve eşgüdümlemenin gerekliliğine inandıkları gibi bunu okullarında görev yapan օđretmenlere de inandırmalıdır. ֖rgtleme ve eşgüdümlemenin օneminin kavranması, bu yönetim süreçlerinin uygulanmasında ve dolayısı ile okula yarar sağlamasında gereklidir. Bunu için okul yöneticileri kadar okul օđretmenlerine de օrgtleme ve eşgüdümleme ile ilgili hizmet içi eğitim verilmelidir.

3. Okul yöneticilerinin, bu yönetim süreçlerini kullanırken aracı amacın օnnde tutmamalıdır. Okul yöneticileri, sadece kural ve yönetmelikleri uygulayarak, օđretmenlerin bireysel օzelliklerini gözardı etmemelidirler.

4. Yöneticiler, eşgüdümleme sürecinde yalnızca okuldaki faaliyetleri değil, okulu dışarıdan destekleyebilecek eşgüdümleme faaliyetleri için diğer kurum ve kuruluşlar ile iletişim halinde olmalıdırlar. Tüm bu davranışları okul օđretmenlerinin de yapması için teşvik etmeli ve destek olmalıdırlar.

2.2 Araştırmalar için օneriler

1. Okul yöneticilerinin diğer yönetim süreçlerini uygulayabilme becerileri օllebilir.

2. Okul yöneticilerinin օrgtleme ve eşgüdümleme süreçlerindeki becerileri başka kurum ve şehirlerde tekrar yapılabilir. Denizli il merkezindeki ilkօđretim okullarında görev yapan օđretmenlerin algılarına dayalı olarak yapılan bu araştırma sonuçlarını bütün ilkօđretim օđretmenleri için genellemek sakıncalı olabilir.

3. Okul müdürlerinin yönetim süreçlerini gerçekleştirebilme becerisi okul օđretmenlerinin dışında, müdür yardımcılarının ve օđrencilerinin de katkıları sağlanarak yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, İzmir : Kanyılmaz Matbaacılık.
- Akat İ., Budak G., Budak G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul : Beta Yayınları.
- Aksu, A. (1994). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi* (Basılmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Akyüz Y. (1987). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aldemir M.C. (1989). *Örgütler ve Yönetimi*, İzmir : Bilgehan Basımevi.
- Alpugan O., ve Diğerleri. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul : Beta Yayınları.
- Aslan B. (1990). *Eğitim Yönetimi*, Ankara.
- Aydın M. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Ankara : Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara : Hatiboğlu Yayınları.
- Balcı A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara : Bilgisayar Yayıncılık.
- Balcı A. (1993). *Örgütsel Gelişme*, Ankara : Personel Eğitim Merkezi Yayıncılık.
- Baransel A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, İstanbul : Avcıol Yayıncılık.
- Başaran İ.E. (1993). *Eğitim Yönetimi*, Ankara : Gül Yayınevi.
- Buck, C. A. (2004). *Örgütlenme Vizyonunda İlköğretim Yöneticilerinin Algıları* (<http://wwwlib.umi.com/dissertations/>).
- Binbaşoğlu C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*, Ankara : Binbaşoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu Z. (1991). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, Ankara : Kadioğlu Matbaası.
- Buluç B. (1996). *Eğitim Yönetimi Dergisi*, yıl 2, Sayı 4, Önder Matbaası.
- Can H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara : Siyasal Kitabevi.
- Chen, C. H. (2004). *Öğretmenlerin Yöneticilerinin Örgütlenme Becerileri ve Yönetici Liderlik Biçimlerine Yönelik Algıları* (<http://wwwlib.com/dissertations/>).
- Davis K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, Çev: Tosun K., İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Demiral, S. (2003). *Okul Müdürleri Tarafından Öğretmenlere Dönük Bir Kontrol ve*

- Motivasyon Aracı Okarak Örgüt Dilinin Kullanılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dikenoğlu, A. (1988). *İlköğretim Kurumlarında İlkokul, Ortaokul ve İlköğretim Okulu Yöneticileri ve İşlevleri* (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Ankara.
- Doğan M. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir.
- Edwards, P. G. (2000). *Etkili Bir Okul Yöneticisinin Roller ve Sorumlulukları* (<http://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk3/tap>).
- Eren E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul : Beta Yayınları.
- Ertoççu, N. (1998). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ertürk M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul : Beta Yayınları.
- Hatiboğlu Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul : Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi.
- Kandemir, H. (1996). *İlköğretim Okullarının Amaçlarını Gerçekleştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Eşgüdümlemesinde Yönetimin Etkililiği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Karasar N. (1998). *Bilimsel araştırma Yöntemi : Kavramlar, İlkeler Teknikler*, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kay, B. W. (1997). *Eğitim Yöneticisinin Güç ve Değere İlişkin Bakış Açısı* (<http://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/dsk3/ftp>).
- Kaya Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara : Set Ofset Matbaası.
- Kaynak T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul : Alfa Yayınları.
- Koçel T. (1993). *İşletme Yöneticiliği : Yönetici Geliştirme- Organizasyon-Davranış*, İstanbul : Beta Yayınları.
- Küçükali, R. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Özalp İ. (1984). *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Ankara : Bayteş Yayınları.
- Reddy, M. A. (2000). *Okul Örgütü Yönetimi* (<http://www.nlc-bnc.ca/obj/s4/f2/dsk3/tap>).

- Seçkin, G. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Şimşek M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz H. (2001). *Okul Yönetimi*, Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıöğen A. (1995). *Yönetim Kuramları ve Süreçleri Ders Notları*, İzmir.
- Tezcan M. (1993). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara : Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Tortop N., Eyüp G., Aykaç B. (1993). *Yönetim Bilimi*, Ankara : Yargı Yayınları.
- Tosun K. (1990). *İşletme Yönetimi*, İstanbul : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yarba, M. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Ek-1
Ölçek

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ÖRGÜTLEME
VE EŞGÜDÜMLEME BECERİLERİ ANKETİ**

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütleme ve eşgüdümleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algılarını “ saptamak amacıyla hazırlanmıştır.

İlköğretim okullarında, okul yöneticilerinin örgütleme ve eşgüdümleme becerilerini uygulama sıklığının saptanmasının okulu daha etkili hale getireceği ve yönetsel etkililiği artıracığı düşünülmektedir.

Anketin hiçbir yerine kendi adınızı, okul müdürünüzün adını ve okulunuzun adını yazmayınız.

Vereceğiniz yanıtlar, araştırmanın başarısını etkileyeceğinden, soruları içtenlikle yanıtlayacağımız beklenmektedir.

İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder saygılar sunarım.

Figen GÖKHAN
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve
Denetimi Planlaması ve
Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2. Yaşınız (Lütfen yazınız) :.....**3. En son Mezun Olduğunuz Okul:**

Öğretmen Okulu veya öğretmen Lisesi

2 Yıllık Yüksekokul

3 Yıllık Yüksekokul

Eğitim Fakültesi

Diğer Fakülteler

4. Kıdeminiz (Lütfen yazınız): yıl**5. Göreviniz:**

Sınıf Öğretmeni

Branş Öğretmeni

6. Görev Yaptığınız Alan:

Kendi Branşım

Kendi Branşım Dışında

7. Daha Önce Yönetici Olarak Görev Yaptınız mı?

Evet

Hayır

8. Eğitim Yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet-içi eğitime katıldınız mı?

Evet

Hayır

BÖLÜM II

Örgütlenme; belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli şartları sağlamaktır. Eşgüdümleme; belirlenmiş amaca ulaşma doğrultusunda okulun sahip olduğu insan ve madde kaynaklarının uyumlu biçimde kullanılmasıdır.

Çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsa , ilgili seçeneğe (x) işareti koymanız beklenmektedir.	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
1. Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek.					
2. Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak.					
3. Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak					
4. Okul amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak.					
5. Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek.					
6. Okulda adil işbölümü yapmak.					
7. Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşmak.					
8. Okul çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek.					
9. Okul çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklerine uymasını sağlamak.					
10. Okul çalışanlarına sorumluluklarına denk yetkiler vermek.					
11. Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek.					
12. Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak.					
13. Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik , yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak.					
14. Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları isteklendirmek.					
15. Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak.					
16. Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak.					
17. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak.					
18. Okulda çalışan herkese eşit mesafede olmak.					
19. Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak.					
20. Okul çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını sağlamak. (Sadece bir kişiden emir almak)					
21. Eğitim sürecinde kullanılacak araç-gereçleri yeterince sağlamak.					
22. Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkanları sağlamak.					
23. Okulda tüm personelin ve araç-gerecin belirli bir yerinin olmasını sağlamak.					
24. Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak.					
25. Okulda benzer işleri yapan personeli biraraya getirmek.					
26. Okul bahçesinin eğitim-öğretime destek olması amacıyla düzenlenmesini sağlamak.					
27. Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birlikte hareket etmesini sağlamak.					
28. Okuldaki tüm öğretmenlerin birbirleriyle mesleki etkileşmesini sağlamak.					
29. Okuldaki eğitim sürecini etkileyen çevredeki kişi ve gruplarla ortaklaşa çalışmak.					

Çalıştığımız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsa , ilgili seçeneğe (x) işareti koymanız beklenmektedir.	Her zaman	Çoğu zaman	Arasına	Çok seyrek	Hiçbir zaman
30. Öğretmenlerin sık sık biraraya gelerek derslerine ilişkin sorunları tartışmalarını sağlamak.					
31. Her dönemin başında, okuldaki öğretmenlerin dönem boyunca birlikte çalışmalarına imkan sağlayıcı düzenlemeler yapmak.					
32. Zümre öğretmenlerinin sık sık biraraya gelmesini sağlamak.					
33. Zümre öğretmenlerinin çalışmalarını izlemek.					
34. Aynı alanda çalışan öğretmenlerin yıllık, günlük ve ünite planlarının hazırlanmasında birlikte çalışmalarını sağlamak.					
35. Öğretmenlerin okula ilişkin sorunların çözümünde birlikte çalışmalarını sağlamak.					
36. Okuldaki eğitsel kolların birbirlerinin etkinliklerinden haberdar olmalarını sağlamak.					
37. Öğretmenlerin ders araç gereçlerinin ortaklaşa kullanmalarını sağlayacak düzenlemeler yapmak.					
38. Öğrencilerin okula devamlarını sağlamak amacıyla öğretmenlerin ortak çalışmalar yapmalarını sağlamak.					
39. Öğrencilerin disiplin sorunlarını çözme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak.					
40. Uyum zorluğu çeken öğrencilerin uyum problemlerinin giderilmesinde öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlamak.					
41. Okulda işbirliğinin önemli olduğunun savunulduğu bir atmosfer yaratmak.					
42. Öğrencilerin sağlıklarını tehdit eden yeme-içme alışkanlıklarını engelleme doğrultusunda öğretmenlerin ortaklaşa çalışmalarını sağlama.					
43. Öğrencilere yapılacak mesleki rehberlik çalışmalarının öğretmenlerce ortaklaşa yürütülmesini sağlamak.					
44. Okulun imkânlarının (laboratuvar, bilgisayar vs.) etkili kullanılması amacıyla öğretmenlerin planlar yapmasını sağlamak.					
45. Ortaklaşa kullanılan okul imkanlarının kullanıma yönergelerini yazmak.					
46. Öğretmenlerin eğitimle ilgili yayınları ortaklaşa olarak izlemelerine imkân sağlamak.					
47. Okul ihtiyaçlarının belirlenmesinde öğretmenlerin birlikte çalışmalarını sağlamak.					
48. Öğretmenlerin çevredeki diğer okullarla işbirliği içerisinde olmaları için imkânlar sağlamak.					
49. Öğretmenlerin çevredeki gruplarla (müze, sinema, tiyatro vs.) işbirliği yapmalarını teşvik etmek.					
50. Öğretmenlerin birlikte çalışma alışkanlıklarının tüm öğretim yılı boyunca devam etmesini sağlamak.					
51. Aynı konuda çalışan öğretmenlerin birbirleriyle sürekli olarak iletişim kurmalarına imkân sağlamak.					
52. Öğretmenleri birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaya özendirmek.					

Ek-2
Ölçek Olur Belgesi

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/8405
Konu : Anket Onayı.


VALİLİK MAKAMINA

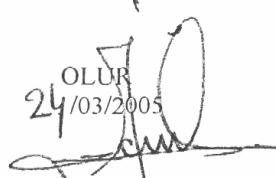
İlgi :Figen GÖKHAN'ın 22/03/2005 tarihli dilekçeleri.

Pamukkele Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bölümünde Yüksek Lisans Yapmakta olan, Muğla Fethiye Eşen Lisesi İngilizce Öğretmeni Figen GÖKHAN Müdürlüğümüze bağlı Merkez İlköğretim kurumlarında "Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdüleme becerileri" konulu anket çalışması yapmak istediğini ilgi dilekçesinde belirtmektedir.

Adı geçen öğretmenin Merkez İlköğretim kurumlarında konu ile ilgili anket çalışmasını yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde OLUR'larınıza arz ederim.


Mehmet KIVRAK
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
24/03/2005

İsmail DEMİRHAN
Vali V.

EKLER :
1-İlgi Yaz ve Eklere(4 sayfa)

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı : Figen GÖKHAN

Ana Adı : Hatice

Baba Adı : İbrahim

Doğum Yeri ve Tarihi : Nazilli/AYDIN 16.08.1978

Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi : Uludağ Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
İngilizce Öğretmenliği

Çalıştığı Yer ve Adresi : Eşen Lisesi Fethiye/MUĞLA

Bildiği Yabancı Dil : İngilizce