

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

81466

RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARININDA ÇALIŞAN,
MÜDÜR VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE,
İLKÖĞRETİM OKULLARININ YENİLEŞME
İHTİYAÇLARI NELERDİR?

81466

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
“Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı”

Yüksek Lisans Tezi

Yusuf İNANDI

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet ALIÇ

İstanbul, 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖNSÖZ

Bu araştırmayla, yönetici ve öğretmenlerin “resmi ilköğretim okullarının, örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgüt çevre ilişkisi, demokrasi, eğitim programı ve öğretim” boyutuna yönelik yenileşme ihtiyacı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ortaya çıkışına çok fazla kişinin emeği geçmiştir. Emeği geçen bütün kişilere sonsuz teşekkür ederim.

Araştırma süresince, gerekli desteği esirgemeyen Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Elamanlarına ve İstatistik Bölümü Öğretim Elamanlarına da ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Her türlü çalışmalarında beni güdüleyen ve araştırmanın gerçekleştirilmesinde gerekli yardımı esirgemeyen, danışman hocam Prof. Dr. Mehmet ALIÇ’ a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Haziran 1999

Yusuf İNANDI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
BÖLÜM I. GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Problem Cümlesi.....	10
Alt Problemler	10
Araştırmanın Önemi	12
Sayıtlar	12
Sınırlıklar	12
Tanımlar	13
BÖLÜM II. İLGİLİ KAYNAKLAR	14
A. Kuramsal Kaynaklarda Örgütsel Değişme ve Yenileşme	14
Değişme Kavramı	14
Örgüt Kavramı ve Örgütsel Davranışın Temelleri	16
Örgütsel Davranışın Temelleri.....	18
Örgütsel Değişme ve Amaçları.....	21
Örgütleri Değişmeye Zorlayan Dış Dinamikler	24
Örgütleri Değişmeye Zorlayan İç Dinamikler.....	33
Neden İlk Öğretimde Yenileşme?	44
B. Araştırma Kaynakları	49
Türkiye'de Yapılmış Araştırmalar	49
Yabancı Ülkede Yapılmış Araştırmalar	51
BÖLÜM III. YÖNTEM.....	57
Araştırmanın Modeli	57

Araştırmanın Evreni.....	57
Araştırmanın Örneklemi.....	58
Veriler ve Toplanması.....	60
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu.....	61
BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM.....	63
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	63
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	67
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	70
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	73
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	77
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	80
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	83
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	87
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	90
Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	93
On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	96
On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	99
On Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	102
On Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	106
On Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	109
BÖLÜM V. YARGI VE ÖNERİLER.....	113
Yargı.....	113
Öneriler.....	113
Uygulamacılar İçin Öneriler.....	113
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	116
KAYNAKÇA.....	117
EKLER.....	123

TABLolar LİSTESİ

TABLO	Sayfa
3.1. ÜMRANIYE İLÇESİNDEKİ RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARININ EVRENE GÖRE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN DAĞILIMI.....	58
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	59
4.1. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI.....	64
4.2. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULUNDUKLARI KONUMA GÖRE ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ.....	68
4.3. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ.....	71
4.4. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL AMAÇ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI.....	74
4.5. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULUNDUKLARI KONUMA GÖRE ÖRGÜTSEL AMAÇ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE	

KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ.....78

4.6. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN ÖRGÜTSEL AMAÇ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ.....81

4.7. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI.....84

4.8. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULUNDUKLARI KONUMA GÖRE ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ.....88

4.9. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ.....91

4.10. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN DEMOKRASİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI.....94

4.11. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULUNDUKLARI KONUMA GÖRE DEMOKRASİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE

KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ.....97

**4.12. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ
ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI
OLMAYANLARIN DEMOKRASİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK
DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE
KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ..... 100**

**4.13. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM PROGRAMI VE
ÖĞRETİM BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU
YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI..... 103**

**4.14. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULUNDUKLARI
KONUMA GÖRE EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİM BOYUTUNA
YÖNELİK OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ
DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ..... 107**

**4.15. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ
ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN
EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİM BOYUTUNA YÖNELİK
OLARAK DUYDUĞU YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE
KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ..... 110**

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil:

Sayfa

2.1. Kişi Davranışlarını Etkileyen Etkenler20



ÖZET

Değişim ve yenileşme, yirmi birinci yüzyıla girmekte olduğumuz şu günlerde karşımıza çok sık çıkan iki önemli kavramdır. Öyle ki, artık en küçük örgütten, en büyük örgüte, toplumsal yapılardan, toplumsal davranış örneklerine, toplumsal sistemlerden, toplumsal kurallara kadar her alanda ve her yerde karşımıza çıkmaktadır. Yeryüzündeki her şeyin hızlı bir değişim süreci geçirdiği göz önüne alındığında, değişimi kontrol altına almak her geçen gün biraz daha zorlaşmaktadır. Kuşkusuz değişimin kontrol altına alınmadığı durumlarda, istenmedik sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden, değişimi planlı ve kontrollü bir şekilde gerçekleştirmek, istedik sonuçları elde etmemizi kolaylaştıracaktır. Planlı ve kontrollü değişim ise pek çok alan da olduğu gibi, eğitim örgütlerinin de vazgeçilmez konularından biri olmuştur.

Eğitim örgütlerinde meydana gelen değişim sürecinde, bir çok şeye dikkat edilme zorunluluğu vardır. Girdisinin ve çıktısının insan olduğu eğitim örgütleri, bu yönüyle çok daha karmaşık bir özellik taşır. Bu nedenle, okullarda bir değişim ve yenileşme başlatılacaksa, öncelikle öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer işgörenlerin yanısıra, toplumun ihtiyaçları da göz önüne alınmalıdır.

Her, sistemli çalışmanın gerçekleştirilmesinde belirli aşamalar vardır. Bu aşamaların, ilki, genellikle ihtiyaç belirlemekle başlar. Bu nedenle, örgütsel yenileşme sürecinin de kuşkusuz ilk aşaması, örgütsel yenileşme ihtiyacının belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu çalışmanın amacı da yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının örgütsel yenileşme ihtiyacını belirlemeye yöneliktir.

Araştırma problemi, örgütsel değişmeye yol açan iç etkenler doğrultusunda ele alınmıştır. İlköğretim okullarının yenileşme ihtiyacının belirlenmesi için, örgütü içten etkileyen beş boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar; örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgüt çevre ilişkisi, demokrasi eğitim programı ve öğretim boyutudur. Araştırmada, her boyutun özelliklerini ölçmeye yönelik anket maddeleri oluşturulmuştur. Örgütsel yapı, örgütsel amaç ve örgüt çevre ilişkisi boyutuna yönelik 10'ar madde; demokrasi boyutuna yönelik 7, eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik ise 16 madde yönetici ve öğretmenlerin, bu beş boyuta yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacını ölçmek için belirlenmiştir.

Tarama modeli kullanılan araştırmanın, çalışma evrenini, İstanbul İli Ümraniye ilçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Ümraniye İlçesinde oransız elaman örnekleme biçimi ile seçilen 552 öğretmen ve 69 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel verilerini, yönetici ve öğretmenlerden alınan görüşler oluşturmaktadır. Deneklerden, bilgi toplamak için hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, deneklere yönelik kişisel bilgilerden; ikinci bölümü ise örgütü etkileyen iç etkenlere yönelik 53 soru oluşturmaktadır. Anketin ikinci bölümündeki anket maddelerinin seçenekleri beşli likert tipi ölçektir. Anket maddelerinin seçenekleri “hiç”, “az”, “orta”, “çok”, “tam” şeklinde sıralanmaktadır.

Verilerin analizinde, yönetici ve öğretmenlerin, beş boyuta yönelik yenileşme ihtiyacının belirlenmesi için, frekans ve yüzde, ayrıca yönetici ve öğretmenlerin bu beş boyuta yönelik duydukları yenileşme ihtiyacı aralarında anlamlı fark olup olmadığını belirlemeye yönelik ise khi kare istatistik çözümlenmesi yapılmıştır. Yine eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerle, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin bu beş boyuta yönelik görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığı da khi kare istatistik çözümlenmesinden yararlanılarak yapılmıştır.

Yönetici ve öğretmenler, belirlenen boyutlara yönelik olarak yenileşme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin her boyuta yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyaçları arasında anlamlı fark çıkmıştır. Yöneticiler öğretmenlere oranla daha az yenileşme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir. Bir başka anlatımla, var olan uygulamalara yöneticiler daha iyimser yaklaşmaktadır diyebiliriz.

Eğitim fakültesi çıkışlı ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler, belirtilen boyutlara yönelik olarak birbirine yakın oranda rahatsızlık duymaktadırlar. Bu rahatsızlıklardan , yönetici ve öğretmenlerin, bir yenileşme ihtiyacı içinde oldukları söylenebilir. Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerle eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin, hissettikleri sorunlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Her iki grupta aynı oranda yenileşme ihtiyacı duymaktadır denebilir.

Sonuç olarak; hem yöneticiler hem de öğretmenlerher farklı oranlarda olmak üzere, tüm boyutlara yönelik örgütsel yenileşme ihtiyacı duymaktadır.

ABSTRACT

Change and innovation are very important concepts which we very often face in the time of the beginning of the 21 century. It is possible to see these two concept in the societies no matter what it is a big a small organisation, in the norms of societies and every where in life. It has been becoming difficult to control the change in the times of fast development (change) of course there may occur negative results when we can't control the change for this reason, to confirm the change must be with control to get the aimed results.

Planned and controlled change, like any other fields, have become main subject of educational organisations and manegement approach. Only the organisations which can adopt themselves to change and innovation can keep on their existence.

In educational organisations, it is necessary to notice the process of change which is faced. These organisations have a complex form because the input and output are human being, so for this reason, it shows a complex struture so if an innovation or change should be carried out. the needs of school participants and society must be taken into consideration.

Every systematic research has some certain stages, the first stage starts with determining needs. For this reason, the first stage of organisational innovation, starts with the determining the needs.

This study purposes to determine the needs of organisational innovation.

The main purpose of this study is to discover the need of innovation in state primary schools with the ideas of the teachers and managers who still work there the problem has determined the inner factors which cause organisational change .

Five stages, considered the main factors, which affect the organisation have determined in order to see what the need of innovation in those schools are. These steps are:

Organisational structure; organisational porpuse, community of organisation, organisation-community relationship;democracy, and educational programme and instructing. A survey which consists of the quetions that carry the characteristics of the stages has been devoleped and its reliability has been proved.

Ten questions have been asked for organisational structure, purpose, organisation-community relationship; 7 questions for democracy stage; 16 questions for educational programme and instructing, to measure the need of innovation in those schools .

This research has been limited with the state primary schools; in Ümraniye, İstanbul and with the 1998-1999 academic year.

This study has been carried out with general survey technique?

The whole (universe) of this study is the managers and the teachers who still work in those state primary schools in Ümraniye, İstanbul, the main findings in this research consist of the ideas of the managers and teachers. The survey which has been prepared to get information from participants, has two parts. The first part of the survey is about personal information for the participant; in the second part there are 53 statements about the 5 stages, which affect the organisation.

This study purposes to discover the need of innovation according to 5 stages with the ideas of managers and teachers. These stages, as they have been mentioned before, are organisational structure, organisational goal, organisation-community relationship; democracy, and educational programme and instructing.

To discover the need of innovation participant opinions are evaluated by frequency and percentage for the meaningfulness of difference of teacher and manager opinions. Chi square statistical method has been used. On the other hand, to determine whether there has been a meaningful difference between the teachers and managers who graduated from education faculty and those who did not, for this Chi square statistical method has been used.

The participants have stated that they have been in the need of innovation for the 5 stages and there has been a meaningful difference between the teachers and managers' opinions for each stage. This difference is meaningful, Managers stated that they have felt less need for innovation than teachers, in other words, Managers have positive opinions towards the process. The teachers and managers who graduated from education faculty and those who did not stated that they felt the same need towards those stages. There is no meaningful difference between the participants towards the innovation.

In conclusion, both participant groups who have been in different frequency, have stated that they have felt the need of innovation.

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Problem Durumu

Değişen ve yenileşen dünyada her alanda bir farklılaşma meydana gelmektedir. Bu farklılaşmalar, en küçük atom parçasından en büyük moleküllere, en küçük örgütlerden en büyük örgütlere, toplumsal yapılardan toplumsal davranış örneklerine, toplumsal sistemlerden toplumsal kurallara kadar her alanda meydana gelmektedir. Herakleitos (M.Ö. 540 - 480), Peripyseos "Tabiata Dair" adlı yapıtında hiç bir nesnenin aynı kalmadığını, sürekli bir değişim içine girdiğini, farklı biçim ve varlıklara dönüştüğünü söylemektedir (Tezcan, 1984, s.1). Yine, Dönmezer (1978) Heraclius' un değişime yönelik sözünü, "Dünyada değişmeyen tek şey, her şeyin değiştiğidir" biçimiyle ifade etmiştir. Gull (1998) de değişime yönelik görüşünü şöyle özetlemektedir. "Değişimden kaçınmak yaşamın özüne sırt çevirmek anlamına gelir." Eğer kendimizi yeni düşünceleri keşfetmekten alıkoyarsak, değişimi reddedersek geleceğimiz geçmişimizle sınırlı kalacaktır. Geçmişimizle sınırlı kalınan bir yaşamda da insanın daha iyi koşullarda yaşaması pek olanaklı olmasa gerek. Bu nedenle, değişimi bir öğrenme fırsatı olarak algılamalıyız, bize sunduğu güzellikleri almalıyız, çünkü hiç bir şey yaşanmamış bir hayattan daha acıklı olamaz, o yüzden değişimin içerdiği fırsatları kucaklayarak, gerçek hayatı yaşamayı seçmeliyiz (Gull, 1998, s.18). Bu nedenle değişimi sürekli ve kontrollü bir şekilde gerçekleştirip değişimle birlikte yaşamayı öğrenmeliyiz. Görüldüğü gibi dünyada değişimden kaçınmak olanaksız gibi görünmektedir. Öyleyse değişimi nasıl gerçekleştirmeliyiz? Öncelikle kendiliğinden gerçekleşen değişimler uzun süreyi gerektirmekte ve her zaman istedik sonuçlar vermeyebilmektedir. Bu nedenle, değişimin belirli amaçlara uygun olarak planlanması ve denetim altına alınması tercih edilmektedir (Alıç, 1992, s.12). Bir başka ifadeyle değişim planlı ve kontrollü bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Planlı gerçekleştirilen değişim ise, örgütleri daha iyiye götürmek için bilerek yapılan bir çabada karar vermenin ortaya koyduğu, bu gelişim içinde bir dış kurum ya da kişinin yardımının temin edildiği durumdur (Lippitt, 1958, ss.5-6).

Varlığını sürdüren bütün örgütler, çevrelerinde meydana gelen her değişim olgusundan, olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenir. Örgüt içinde meydana gelen değişimden de çevrenin etkilenmesi beklenir. Dolayısıyla bir örgütte meydana gelen değişim, diğer örgütleri de etkiler.

Yirmi birinci yüzyıla hazırlıklı girmeye çalıştığımız şu günlerde, bilim ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, insanoğlunun gelecekte daha iyi bir yaşam sürmesi açısından umut verici görünmektedir. Gelişen bilim ve teknoloji, insanlığın varlığından günümüze kadar her geçen gün biraz daha planlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Planlı bir şekilde gerçekleşen bilim ve teknoloji, sosyo-ekonomik yaşantımıza doğrudan bir etkide bulunacaktır. Önemli olan bu etkinin olumlu yönde meydana gelmesini sağlamaktır. Çünkü çağdaş diye nitelendirdiğimiz toplumların asıl amacı insanı mutlu kılmaktır. Bunun için de çok yönlü düşünebilen, düşündüklerini anlatabilen, başkalarının düşüncelerini olduğu gibi benimsemeyen, onları mutlak doğrular olarak görmeyen, eleştiren, gerektiğinde tavır koymasını bilen çağdaş insan, ancak çağdaş bir eğitimle yetiştirilir (İlhan, 1998, s.105). Eğitim örgütümüzün çağdaş insanı yetiştirmeye yönelik genel hedeflerine bakıldığında ise, Atatürk ilke ve inkılaplarına gönülden bağlı, milli, manevi ve ahlaki değerlerimizi içtenlikle benimseyen ve bunu davranış haline getiren, herkese karşı saygılı ve hoşgörülü olan, kişisel sorumluluk duygusu ve toplumsal duyarlılığı gelişen, bilgi ve teknoloji toplumu olmanın tüm gereklerini yerine getirebilecek bilgi ve becerilerle donanımlı insanlar yetiştirmeyi öngördüğü anlaşılmaktadır (KHOÖB, 1997, s . 1). Her iki açıklamanın da altında yatan gerçek, insanın gizil güçlerini ortaya çıkarmak, verilenleri olduğu gibi değil de yorumlayarak, eleştirerek bilimsel doğrultuda kabul etmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek, belli bir kişisel kimlik kazandırmak ve insanları geleceğe hazırlayarak yaşam düzeylerini yükseltmektir. Bir başka anlatımla iyi insan, iyi birey, iyi toplumun özelliklerine sahip bireyler yetiştirmektir. Ancak, açıkladığımız bu özellikler eğitim sisteminin sadece belirli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Bununla birlikte eğitim örgütleri toplumlarda çok fazla görevler üstlenmişlerdir. Örneğin bu örgütlerin ortak özellikleri, toplumların kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, bilgilerini bir yerden başka bir yere taşımak; gelecek için yeniliklerin üretilmesini ve bunu toplumların hizmetine sunması, bunun karşılığında toplumdan girdi

olarak bunları istendik nitelikte çıktıya dönüştürmektir. Ayrıca, ekonomik, siyasi, toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sistemi, bir ulusun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan devamını sağlama işlevlerini de yerine getirir (Sayiner, 1997, s.5). Aynı zamanda eğitim örgütleri, dünyanın her yerinde geçmişten geleceğe bir köprü rolü de üstlenmişlerdir. Türkiye’de de eğitim örgütleri aynı görevi üstlenmiştir. Kuşkusuz eğitim örgütlerinin yükledikleri sorumluluklar çok fazladır. Ama eğitim örgütlerimize gereken önem verildiği durumda bu sorumluluğun altından kalkılması çok zor olmasa gerek. Yeter ki, gerekli değişim ve yenileşmeleri zamanında ve yerinde yapalım. Günümüzde en gelişmiş ülke diye nitelendirdiğimiz ülkelerde bile, eğitim örgütleri, geleceğin çağdaş insanını yetiştirmek için var gücüyle çalışmakta; her geçen gün eğitimin önemini biraz daha fazla anlamakta, “değişim ve yenileşme”ye birinci planda yer vermektedirler. Bu ülkeler bile 21. Yüzyıla girerken bilgi toplumu çağına her açıdan uyum sağlayabilecek, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi üretebilen, kullanabilen ve paylaşabilen niteliklere sahip insan gücü yetiştirebilmek için eğitim sistemlerini tüm boyutlarıyla sorgulamakta ve eğitimde yeniden yapılanmaya gitmektedirler (KHOÖB, 1997, s.1).

Toplumların yaşam düzeylerini yükseltmek, mutlu insanı yetiştirmek, içinde yaşadığımız dünyayı güzelleştirmek büyük oranda eğitim aracılığıyla gerçekleşmektedir. Eğitim örgütleri; bireylerin düşündüklerini anlatabilmelerini, yeteneklerini ortaya koyabilmelerini, yaşamlarına yön verebilmelerini, kararlara katılabilmelerini, kendi içinde yaşadığı toplumun geleceği için söz hakkına sahip olmalarını, bir başka ifade ile içinde yaşadığı toplumda varlığının hissedilmelerini sağlamaktadırlar.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru yaklaştığımız şu günlerde, insanlığın hızlı bir değişim süreci yaşadığını yukarıda belirtmiştik. Bu değişim süreci; toplumların ilgi ve ihtiyaçlarında sonsuz bir artış, var olanla yetinmeme, daha fazlasını isteme davranışları yaratmış ve sürekli olarak insanların bilinç altını rahatsız etmeye başlamıştır. Bununla da kalmayıp insanları farklı bilimsel çalışmalar yapmaya itmiştir. Bireylerin bilinç altında yatan bu istekleri, zaman zaman su yüzüne çıkarak buldukları çevreyi, örgütleri hatta iş arkadaşlarını da etkilemiştir. Bireylerin bir çevre ve örgütte çalıştıkları düşünüldüğünde sonsuz isteklerinin olması ve bu isteklerinde de mükemmeli aramaları kaçınılmaz bir durumdur. Bu durumda örgütler ne yapmalıdır? Hangi yöntem ve

teknikleri uygulamalıdır? Kendi içinde nasıl bir yol izlemelidir ki işgörenlerin bu sonsuz istek ve ilgilerine yanıt verebilsin.

Kuşkusuz dünyanın hızlı bir değişim süreci yaşamakta olduğunu hepimiz bilmekteyiz. Değişimi yakalamak ve örgütün verimliliği doğrultusunda kullanmak ise öğretim lideri ve örgüt halkalarını oluşturan değişim temsilcilerinin işidir. Liderler her örgütün can damarlarından birini oluştururlar. Bu yüzden lider, değişimi gerçekleştirirken bir çok şeyi dikkate almak zorundadır. Öncelikle bu bir çok şeyden biri olan iletişim; örgütün yaşaması için en az lider kadar önemlidir. Lider, örgütün iç ve dış çevresiyle, alt ve üst kademesiyle, kısacası her yönüyle iletişimini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Örgüt ortamında lider çok sabırlı bir kişilik geliştirmelidir. Bir değişimi yalnız başına değil de, örgüt işgörenlerini de değişimin içine çekerek değişimle birlikte yaşamayı onlara öğretmelidir. Yine, insanların geleneksel alışkanlıklarından kurtulmasını sağlamak için, değişime yönelik somut örnekler vererek onların ikna olmalarını sağlamalıdır. Değişimin lideri olarak öğrenme sürecine herkesi katmalıdır. Öğrenmeyi kolaylaştıracak uygun ortamlar yaratmalıdır. İşgörenlere sorumluluk vererek yeni düşünce üreten insanların düşüncelerine değer vermeli onların düşüncelerinden yararlanmalıdır (Russo, 1998, s.24). Bütün bunların yanında sürekli değişimle yaşamak ve sürekli değişime ayak uydurmak için şu özelliklere dikkat edilmesi de önemli görülmektedir: Birincisi, yönetim anlayışından uzaklaşarak liderlik anlayışına doğru yönelmeliyiz. İkinci olarak, bireysel çalışmalardan çok, ekip çalışmalarına geçmeliyiz. Üçüncü olarak, müşteri hizmetlerinden çok, ortaklığa doğru yönelmeliyiz. Dördüncü olarak, geleneksel ücret sisteminden takdir ve ödül sistemine doğru yönelmeliyiz (Tompkins, 1998, s.23). Russo ve Tompkins'ın açıklamalarından da anlaşılacağı üzere her iki çalışmanın da ortak yönlerinin olduğu görülmektedir. Değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için bir başka yaklaşım da Marriott (1998) geliştirmiştir. Bu çalışmasında Marriott değişim sürecinin gerçekleştirilme aşamalarını şöyle sıralamaktadır.

Öncelikle örgütte, vizyon, misyon, strateji ve işletme planı gerçekleştirilmeli. Bunlar örgütün başarı potansiyelini doruğa çıkaracak şekilde oluşturulmalıdır. Belirli amaç ve hedeflere ulaşma yönünde yüksek beklentiler saptanmalı. Fakat beklentilerin gerçekleştirilebilecek düzeyde olmasına dikkat edilmelidir. Örgütte lider olarak kendinize

güven oluşturmalsınız. Herkesin ve her grubun rollerini, sorumluluklarını ve görev kapsamını belirlemelisiniz. Çalışanların kendilerini ve iş yerlerini değerlendirebilecekleri ölçütler saptamalsınız. Sık ve dengeli bir şekilde geri bildirim vermelisiniz. İnsanları dış dünyadaki gelişmelerden sürekli olarak haberdar etmelisiniz. Başarıyı ve gelişmeyi görüp ve takdir etmelisiniz. Başarıyı ve beklentilere uygun davranışları, hem maddi olarak hem de manevi olarak ödüllendirmelisiniz. Başarıları birlikte kutlayıp, başarısızlıklara birlikte üzülmelisiniz (Mariotti, 1998, s.18).

Hızla gelişen ve değişen dünyada her yerde ve her alanda bir çağı yakalama çabası yaşanmaktadır. Bu çağı yakalama çabaları, örgütlerin ve insanların bireysel ve örgütsel hedeflerinde bazı değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler her örgütü tek tek etkilemiş toplumların ve ülkelerin geleceklerine yön vermeye başlamıştır. Bununla da kalmayıp, teknoloji alanındaki değişim ve planlı yenileşmeler sonucu hızlı bir iletişim ağı kurularak diğer ülkeleri ve diğer ülkelerin insanlarını da etkilemişlerdir. Gerçekten de değişim ve sonuçları belli bir yer ve yörede kalmayıp, hızla bütün dünyaya yayılarak evrensel bir niteliğe bürünmüştür (Aşkun, 1977, s. 71).

Bütün bu değim ve yenileşmelerin evrensel bir kimlik kazanması, insan ve toplumların beklentilerine uygun gerçekleşmesi, ancak planlı ve sistemli bir çalışma sonucu olabilmektedir. Bu planlı ve sistemli çalışma ise, belirli hedefleri olan, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak gerekli araç gereçleri bulunan, bu araç gereçlerle uygun eğitim ortamı düzenleyerek, gerekli öğretim yöntem ve tekniklerini kullanabilen ve sonuçta ürünün niteliğinin ne derece istendik olup olmadığını öğrenmek için değerlendirme yapan, eğitim programları ve öğretimin işe koşulmasını sağlayan öğretim liderleri aracılığıyla olur. Açıklanan bu özelliklerin bireylere en etkin bir şekilde kazandırılması için, eğitim örgütlerinin nasıl olması gerektiğinin tartışılması gerekmektedir. Ayrıca, eğitim örgütlerinin temelini oluşturan ilköğretim, bu haliyle, toplumların ve bireylerin ihtiyaçlarına ne kadar cevap verebilmektedir? Daha etkin ve verimli bir eğitimin verilebilmesi için eğitim örgütlerinin nasıl bir yapıya kavuşturulması gerektiği tartışılmalıdır.

Çalışmanın başında da farklı şekillerde ifade edildiği gibi eğitimin gerçekleştirmek zorunda olduğu bir çok hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin bazılarını uzak hedefler bazılarını genel hedefler ve bazılarını da özel hedefler oluşturur. Bu

hedeflerin birbirleriyle uyumlu bir biçimde gerçekleşmesini sağlamak aslında zor bir iştir. Ancak bilimsel anlamda çalışmaları izleyerek bilimin ışığı altında hedeflerimize ulaşmak için çaba sarf edersek, bu hedeflere ulaşmak için, hiç bir neden kalmayacaktır. Bu ulaşmaya çalıştığımız hedeflerin bir kısmını, Taymaz (1989) şöyle açıklamaktadır: Okulun birbirinden soyutlanamayan , birbirine bağımlı görünen, büyüme ve gelişme, yaşama ve sürdürme, etkileme ve ihtiyaçları karşılama gibi üç temel amacı bulunmaktadır (Taymaz, 1989, s. 21). Ancak bu amaç ve görevleri eğitim sistemimizin tek başına üstlenmesi biraz hayalcilik olur. Eğitim sistemimizin yanı sıra diğer örgütlerin de bu amaç ve görevleri üstlenmesi gerekecektir. Ancak formal bir yapıya sahip olan okullarımız bu görevlerin gerçekleştirilmesinde diğer örgütlerden çok daha fazla görev üstlenmişlerdir. Okul örgütü çevreyle çift yönlü iletişim ve etkileşim içindedir. Birinci yönü, toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyar. İkinci yönü ise toplumun yenileşmesine öncülük etmek zorundadır (Özdemir,1998, s. 7). Örgütler, yaşamak için içten ve dıştan bir takım zorlamalarla karşılaşır. Hiç bir örgüt kendisine gerekli olan girdiyi kendisi üretemez. Örgütler girdilerini çevrelerinden alırlar. Örgütlerin ihtiyaç duydukları girdileri çevreden alabilmeleri için de, çıktılarını çevreye satabilmeleri gerekir (Başaran,1992). Bu yolla örgütler hem girdileriyle hem de çıktılarıyla etkileşim kurmak zorunda kalırlar. Eğer örgütler çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez durumda iseler, çevre onların çıktılarını almayarak, örgütün zayıflamasına neden olur. Öte yandan, eğer örgüt çevrenin ihtiyaçlarını dikkate almadan aşırı ölçüde yenileşirse çıktıyı kullanmayarak örgütün yaşamasına olanak tanımaz (Özdemir, 1998). Örgütler bütün bunları dikkate alarak yenileşmesini gerçekleştirmek zorundadır. Bunun ötesinde okullarda gerçekleştirilecek olan yenileşmelerin işgörenlerin benimseyebileceği bir nitelikte olması ve yenileşme stratejisinin ona göre uygulanması önemli görülmektedir. İşgörenlerin benimsemediği , uygun bulmadığı bir stratejiyi uygulamak örgütü ve örgüt liderini zora sokabilir. Ayrıca yenileşmenin gerektirdiği nitelikler de çok önemlidir. Gerekli yeterlik kazandırılmamış bir kadro ile stratejiyi uygulamak beklenen sonucu vermeyebilir (Taymaz, 1989, s. 22).

Örgütler her yönüyle canlılar gibi duyarlılığı olan sistemlerden oluşur. Her sistemde işgörenler ve bu işgörenlerden sorumlu olan yöneticiler bulunur. Örgüt

yöneticisi ise örgütün etkililiğinden, çalışanın verimliliğinden ve mutluluğundan sorumlu olan kişilerdir. Daha genel anlamıyla, örgütsel çalışmayı dağınıklıktan, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini de “raslantı” olmaktan kurtaran ve bu açıdan bakıldığında her türlü örgütlenme çabasının temel başarı şartını oluşturan en önemli öge, örgütün kendisi ile yöneldiği amaçlar arasında sağlam bağların kurulmasını, yani örgüt düzeyinde araç- amaç uyumunun sağlanmasını gerçekleştiren kişidir (Fişek, 1977, s.33). Kuşkusuz örgüt liderinin örgütün etkililiği ve bireyin mutluluğu konusunda neler yapması gerektiği daha önce açıklanmıştı. Bunlara ek olarak, burada örgüt liderinin nasıl bir zor görev içinde olduğunu Cashman (1999)’ da şöyle ifade etmektedir. Liderlik bilinmeyen bir nehir üzerinde yolculuk yapmaya benzer. Doğumla başlayarak hep hareket halinde olan, sürekli değişen hiç bitmeyen bir deneyimler silsilesi bizi önüne katıp sürükler. Bazı insanlar yaşamın bu akışından hoşnuturlar, bazıları ise bundan nefret eder ve direnirler. Ama nehrin akışını durdurma olanağı bulunmadığına göre, bu konuda bir seçim yapma şansımız da yoktur. Değişmemiz zorunludur (Cashman, 1999, s.3). Fakat bu değişimi yönetmek de büyük oranda öğretim liderine düşmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticisi, çağdaş yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmeli, örgütün verimliliğini ve devamlılığını sağlamak için, işgörenleri yönetime katmalı, kararları alırken çevreyi örgütün verimliliği doğrultusunda hesaba katmalı, zamanında ve yerinde yenileşmesini gerçekleştirmelidir. Örgütsel çatışmaları, örgütün amaçları doğrultusunda yöneterek etkililiği artırmalı, bilimsel bilgileri ve teknolojiyi örgütün amaçlarına uyarlayarak kullanmalı, örgütün nitel ve nicel yönden niteliğini artırmalıdır.

Dünyadaki çok sayıda örgütten birisi de eğitim örgütüdür. Her örgütün amaçları gibi eğitim örgütlerinin de amaçları bulunmaktadır. Her örgüt yöneticisi gibi eğitim örgütünün yöneticisi de yukarıda sözünü ettiğimiz özelliklere sahip olmak zorundadır. Ancak bunun yanında eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özelliklerden en önemlisi girdisinin ve çıktısının insan olmasıdır. Gerçekten de insan, doğası gereği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin işi diğer örgütlere oranla bir kat daha zorlaşmaktadır.

Ülkelerin gelecek yıllara hazırlanmasında, bireylere temel bilgi ve becerilerin kazandırılmasında, önemli bir yere sahip olan ilköğretim okulları da, çok sayıdaki eğitim örgütlerinin arasında yer almaktadır. İlköğretim okulları da bir örgüt olduğuna göre bu örgütü

de etkileyen içsel ve dışsal bazı etkenler olacaktır. Bu etkileri örgütün amacı doğrultusunda kullanmak ise örgüt yöneticisinin işidir. Bu etkilerin neler olduğu ilgili kaynaklar bölümünde incelenecektir. Bunlara geçmeden önce, ilköğretimin amaçlarını tanımak daha yararlı olacaktır.

İlköğretimin amaç ve görevleri, Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, şöyle sıralanmaktadır:

1. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;
2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayat ve üst öğrenime hazırlamaktır. Bunun ötesinde Türk Milli Eğitiminin genel amaçları, ilköğretim basamağında, aşağıda belirtilen amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmeye çalışılır (1739 Sayılı Milli Eğitim temel Kanunu, Madde:23).

A) Kişisel Bakımdan:

İlkokul, çocuğa, karşılanması gereken beden, ruh ve toplumla ilgili bir takım ihtiyaçları, geliştirecek çeşitli istidat ve kabiliyetleri bulunan değerli bir varlık olmayı kavratmayı; onu, kişilik ve ahlaki karakter sahibi iyi bir yurttaş olarak yetiştirmeyi amaç bilir.

B) İnsanlık İlişkileri Bakımından:

İlkokul, çocuğa, aile içinde ve toplumun diğer üyeleri ile olumlu bağlar kurabildiği ölçüde mutlu bir kişilik geliştirebileceğini, çevresindeki insanlarla iyi işbirliği yapabildiği ölçüde başarıya ulaşabileceğini duyurmayı ve benimsetmeyi amaç bilir.

C) Ekonomik Hayat Bakımından:

İlkokul, çocuğa, yurdun kalkınmasında, insan gücünün en değerli bir zenginlik kaynağı olduğunu ve bu kaynağı iyi şekilde geliştirmenin en verimli yatırım olacağını kavratmayı amaç edinmiştir.

Ç) Toplum Hayatı Bakımından:

İlkokul, çocuğa, Türkiye Cumhuriyetinin insan haklarına dayanan milli, demokratik laik ve sosyal bir devlet olduğunu, Türkiye Devletinin Ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün teşkil ettiğini ve dünya milletleri ailesinin şerefli ve yapıcı bir üyesi olduğunu kavratmayı amaç bilir (Kocaoluk, Kocaoluk, 1993).

Görüldüğü gibi, ilköğretim okullarının çok yönlü olarak gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların ne kadarının bireylere davranış olarak kazandırıldığı ise ayrı bir tartışma konusudur. Gün geçmesin ki eğitim öğretim çağındaki çocukların olumsuz davranışlarına yazılı ve görsel basında rastlamayalım. Elbette ki bu olumsuz davranışlar toplum olarak hepimizi, üzmekte çocuklarımızın geleceği konusunda bizleri karamsarlığa itmektedir. Pehlivan (1997)'ın da belirttiği gibi, okullarımızda öğrencilerin bıçaklanması ve yaşamını yitirmesi, okullarımızın uyuşturucu pazarlayıcılarının merkezi haline gelmesi, okullar içinde

çetelerin oluşması toplum olarak hepimizi olumsuz etkilemekte ve kabullenemeyeceğimiz davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim örgütlerimizde bu tür davranışların meydana gelmesi acaba okulların işlevini yeterince yerine getirememesinden mi kaynaklanmaktadır. Oysa eğitim, ekonomik ve toplumsal kalkınmamızın köşetaşı ve bireylerin refah düzeyini iyileştirmenin temel aracıdır. Bunun ilk basamağı da ilköğretimdir (Kavak, 1997, s . 31). Yetersiz bir ilköğretim, kalkınma için gereken insan sermayesi alt yapısını oluşturmada ulusal çabaları tehlikeye atmaktadır. Bir başka anlatımla, yetersiz bir ilköğretim demek, ortaöğretim ve yükseköğretim için nitelikleri yetersiz bir girdi anlamını taşımaktadır.

Eğitim sorunu sadece ülkemize ait sorunlar olmayıp gelişimini tamamlayamayan bir çok ülke için de geçerlidir. Dünyaya bakıldığında ilköğretim okullarının sorunları bir hayli fazladır. Özellikle ilköğretim çağına gelmiş çocukların bir çoğu bu eğitimden yoksun olarak yetişmektedir. Okula devam olanağı bulan çocukların ise bir çoğunun okulu yarım bırakarak ayrılması, yüksek oranda sınıf tekrarları, kız öğrenci oranlarının düşüklüğü, bütçe yetersizlikleri eğitimin başlıca sorunlarından (Kavak, 1997, s . 31). Eğitim sisteminin görüldüğü gibi çok fazla sorunları ve yetersizlikleri bulunmaktadır. Ülkedeki okullara bakıldığında hala birleştirilmiş sınıfların oluşu, ikili eğitimin bir çok okulda devam etmesi, eğitim teknolojisinin eğitim ve öğretimin her alanına eşit biçimde dağılmayışı, öğretmen başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı, sınıfların fiziksel olarak yetersizliği, bunun da ötesinde ilköğretimde çalışan öğretmenlerin bir çoğunun öğretmenlik mesleği ile ilişkisi olmayan okullardan gelişi, öncelikle kendilerinin eğitime muhtaç olduğu, bu öğretmenlerin, öğrencilere kazandırılacak hedefleri hangi yönde, nasıl ve ne şekilde gerçekleştireceğini bilmeyişi eğitim sistemini ayrı bir çıkmaza sokmaktadır. Sınıflarda öğretmen bulunsun da ne olursa olsun mantığı bilimsel anlamda kabul edilebilecek bir düşünce olmasa gerek. Çünkü buradan mezun olacak çocukların istenilen niteliklere sahip olmaması belki de yıllar sonraki kuşakların da yanlış yetişmesine neden olacaktır. Bu yüzden uyguladığı yanlış eğitim politikaları yüzünden eleştirilen Milli Eğitim Bakanlığı eleştirilerin odak noktası olmaktan kurtulamamaktadır. Yetkiyi merkezde toplayan, kararları merkezde alan, yazışmaları merkezle taşra örgütleri arasında çok zaman alan, gerekli değişim ve yenileşmeleri zamanında ve yerinde yapamayarak eğitim örgütlerini hantallıktan kurtaramayan Milli Eğitim Bakanlığı, her geçen gün biraz daha çıkmaza girmektedir. Bunun ötesinde okul müdürlerinin belirlenen kanunlarla elinin kolunun bağlanması, hareket alanının daraltılması, müdürlerin liderlik özelliklerinin de körelmesine neden olmaktadır. Liderlik özellikleri körelen müdürlerin de eğitim örgütlerini istenilen düzeyde

verimli ve etkili kılamayacağı açıktır. Bilimsel anlamda düşünülduğünde Milli Eğitim Sistemi ve onun temsilcisi olan okulların yeniden yapılandırılarak çağı yakalaması ve hatta çağın ilerisine de giderek topluma ışık tutacak düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Gerçekten de, eğitim örgütleri; öğrencisiyle, öğretmeniyle, yöneticisi ve yardımcı işgöreniyle, toplumların yüklerini sırtlanmış durumdadır. Toplumların yükünü sırtlanmış olan okulların ise bu yükleri en iyi bir şekilde taşıması gerekmektedir. Ancak, bu yükü taşırken bir çok sorunlarla karşılaşacakları aşikardır. Karşılaşılan bu sorunların en az zararlı atlatılması ise öğretim liderinin, eğitim teknolojisini, eğitim programları ve öğretimi, örgütün çevresini, insanın doğasına ait varsayımları, eğitim işgöreninin yönetime katılmasını ve örgütsel çatışmaların uygun stratejiler kullanılarak, örgütün verimliliği ve etkililiği doğrultusunda kullanması ile mümkün olacaktır. Ne yazık ki; Türk Milli Eğitim Sistemindeki katı merkezîyetçi yönetim biçimi, öğretim liderlerinin mesleki yeterliklerinin istenilen düzeyde olmayışı, eğitim örgütlerinin sorunlarını biraz daha artırmaktadır.

Görüldüğü üzere yaşamın her alanında farklı biçimlerde sorunlar bulunmaktadır. Ama toplumsal yaşamın devamını sağlama, insanları bir kuşaktan diğer bir kuşağa, mutlu ve huzurlu bir biçimde taşıma, eğitim örgütlerinin üstlendiği temel görevdir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin sorunlarının değişik yönleriyle ele alınıp incelenmesi, elde edilen bulguların işlenerek eğitimin verimliliği ve etkililiği konusunda kullanılması, bir anlamda küçük de olsa eğitime yönelik belli bir sorunun giderilmesine katkı sağlayacaktır. Bu araştırmada da İlköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütü etkileyen iç etkenlerden Örgütsel yapı, Örgütsel amaç, Örgüt ve çevre, Demokrasi, Eğitim programları ve Öğretim boyutuna yönelik olarak yenileşme ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımları aşağıdaki pragraflarda açıklanmış bulunmaktadır.

Problem Cümlesi

İstanbul İli Ümraniye İlçesinde Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmen Görüşlerine Göre; İlköğretim Okullarının Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir?

Alt Problemler

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler "örgütsel yapı" boyutuna yönelik olarak, ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar?

2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin "örgütsel yapı" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

3. Eğitim fakültesi çıkışlı olan ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan öğretmen ve yöneticilerin "örgütsel yapı" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler "örgütsel amaç" boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar?

5. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin "örgütsel amaç" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?

6. Eğitim fakültesi çıkışlı olan ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan öğretmen ve yöneticilerin "örgütsel amaç" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

7. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar?

8. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin "örgüt çevre ilişkisi" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

9. Eğitim fakültesi çıkışlı olan ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan öğretmen ve yöneticilerin "örgüt çevre ilişkisi" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

10. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler "demokrasi" boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar?

11. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin "demokrasi" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

12. Eğitim fakültesi çıkışlı olan ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan öğretmen ve yöneticilerin "demokrasi" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

13. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler "eğitim programları ve öğretim" boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar?

14. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin "eğitim programları ve öğretim" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

15. Eğitim fakültesi çıkışlı olan ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan öğretmen ve yöneticilerin "eğitim programları ve öğretim" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

İlköğretim okullarının, bireysel, insan ilişkileri, ekonomik ve sosyal hayat bakımından gerçekleştirmeye çalıştığı hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin de istendik düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak etkili bir öğretim liderliğiyle olur. Öğretim lideri ise bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olan kişidir. Gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olan lider, bu özelliklerini okulun verimliliği ve öğrencilerin başarısını artırmak için kullanabilirse başarıya ulaşmak zor olmayacaktır. Ancak günümüz okullarına bakıldığında bu okullardan beklenen etkili eğitim ve öğretimin istenilen düzeyde gerçekleşmediğini görmekteyiz. Onun içindir ki;

Bu araştırma sonucunda, ilköğretim okullarının hangi yönleriyle yenileşmeye ihtiyaç duyduğu belirlenmiş, önceliklere uygun olarak, zaman ve emekten de tasarruf etmek suretiyle, yenileşmenin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması için öneriler geliştirilmiştir.

Ayrıca bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, yenileşme konusunda yapılacak yeni araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, bilgi toplama aracı olarak hazırlanan anket sorularına içtenlikle yanıt vermişlerdir.
2. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, çeşitli yönleriyle (ekonomik durum, kültür vb) birbirlerinden önemli ölçüde farklılaşmamaktadırlar.
3. İlköğretim okulları çeşitli açılardan yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar.

Sınırlıklar

1. Araştırma, yalnız İstanbul İli, Ümraniye İlçesi Belediye sınırları içerisinde bulunan resmi İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yönetici görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, ankette yenileşmeye yönelik sorulan sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma, 1998-1999 öğretim yılına ait bilgi ve bulgularla sınırlıdır.
4. Araştırma sadece resmi İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile sınırlı olup, diğer okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Tanımlar

İlköğretim Okulları: Bir ülkedeki eğitim sisteminin bir alt sistemi ve kademesi olan, okul çağındaki nüfusa temel bilgi, beceri ve anlayışları, vatandaşlık bilincini kazandıran ve buna ek olarak bireyi bir üst eğitime hazırlayan eğitim öğretim basamağıdır (Oktay ve diğerleri, 1998, S.8).

Örgütsel Yapı: Örgütte geçerli olan iletişim sistemini, otorite sistemini, örgütün ilkelerini, iş akışına uygun kuralları içermektedir.

Örgütsel Amaç: Örgütlerin kurulmasının gerekçelerini ifade eder. İlköğretim okulları için örgütsel amaç, belirlenen hedeflerin öğrenci davranışlarına dönüştürülmesidir.

Değişme: Bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelikçe ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır.

Gelişme: Küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nicelikçe ve nitelikçe değişimin oluşumudur.

Yenileşme: Toplumun gereksinimlerini karşılamak için örgütün yeniden örgütlenmesidir. Araştırmanın kapsamında yenileşme ise, örgütte, var olan durumdan rahatsızlık duyulması ve bunun sonucunda, ya örgütün tüm yönüyle kendini yeniden yapılandırması, ya da bazı aksayan yönlerinin, örgütün etkililiği ve verimliliği doğrultusunda değiştirilmesidir.

BÖLÜM II

İLGİLİ KAYNAKLAR

A. Kuramsal Kaynaklarda Örgütsel Değişme ve Yenileşme

Bu bölümde değişme kavramı, örgüt ve örgütsel davranışın temelleri, örgütsel değişme, örgütsel değişmenin amaçları, örgütsel değişmeyi zorunlu kılan güçler, değişikliğe karşı tepki ve nedenleri ile değişime karşı tepkilerin örgütün etkililiği ve verimliliği konusunda nasıl kullanılmasının gerektiğine ait bilgiler yer almaktadır. Yine örgütler ve örgütlerden biri olan okullar neden yenileşme gereksinimleri duyar ve yenileşmelerini zorunlu kılan etkenler gibi, bilgiler yer almaktadır.

Değişme Kavramı

Bilgi çağı diye nitelendirdiğimiz 21.yüzyıla girerken toplumun değişik kesimlerinde evde, okulda, sokakta, formal ya da informal örgütlerde adı eğitimle birlikte sıkça anılan kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan konumuzla yakından ilgili olanlar ise değişme, yenileşme, reform, kalkınma, yeniden yapılanma, örgüt geliştirme, etkili okul ve toplam kalite yönetimidir (Özdemir, 1998, s. 19).

Bu kavramlardan değişim, “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Sağlam, 1971,s.9). Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişme, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmayı ve etkinliğin azalmasına neden olan değişmedir. Bir başka ifade ile değişme, aslında hiç bir doğruyu ifade etmeyen ileriye doğru olabileceği gibi geriye doğru da olabilen bir durumdur. Bunların her ikisi de değişmedir. Burada bir sistemin başlangıçtaki biçiminden farklı bir biçime dönüşerek şekil değiştirmesi söz konusudur (Tezcan, 1984, s.2). Bir başka anlatımla değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin bir biriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşması olarak tanımlanabilir (Başaran, 1982, s. 171). Yine değişme kavramına ait çeşitli tanımlar literatürde karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda açıklanan özelliklerle farklı yönlerinin

olmasına karşın ortak noktaları da vardır. Örneğin değişimin belirli bir sürede olup biten bir olay olmayıp, yaşamın her evresinde devam eden bir süreç olduğu inkar edilemez bir gerçektir (Güneş, 1996, s. 24). Görüldüğü gibi değişim planlı ve kontrollü bir şekilde olabileceği gibi, plansız ve kontrolsüz bir şekilde de olabilmektedir. Önemli olan değişimin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Değişimle aynı anlamda kullanılan bazı kavramlar da değişik kaynaklarda karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlardan en çok ve en sık kullanılanları gelişme, yenileşme ve çağdaşlaşmadır. Bu kavramların açıklığa kavuşması konunun anlaşılabilirliği açısından yararlı olacaktır. Öncelikle gelişmeden başlamak gerekirse, gelişme, küçüklükten büyüklüğe, yalnlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişimin oluşumudur. Yenileşme, toplumun gereksinmelerini karşılamak için örgütün yeniden yapılanmasıdır. Çağdaşlaşma ise, çağdaş olduğu benimsenen özlenen bir uygarlık düzeyinin değer ve düzgülerine ulaşmak için bilim, sanat, düşünce ve yaşamda değişme sürecidir (Başaran, 1982). Değişme ve yenileşmeyi birbirinden farklı olarak açıklayan araştırmacıların olmasına karşın ikisinin birbirinin yerine kullanıldığı da literatürde karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada da yenileşme ve değişme aynı anlamda kullanılmaktadır.

Değişimin sadece belli bir yerde ve yörede kalmadığını, gelişen bilim ve teknoloji sayesinde dünyanın değişik yerlerindeki insanları ve örgütleri etkilediğini de söyleyebiliriz. Öyleyse değişim toplumları, örgütleri, bireyleri, teknolojiyi, kısacası, insanı ilgilendiren her şeyi olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir. Ancak, bu etkilerin planlı ve kontrollü bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmak isteniyorsa gerekli tedbir alınmalıdır. Özellikle değişimin örgütlerde meydana geldiği durumlarda dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Ancak bu noktalar ilerleyen paragraflarda açıklanacaktır. Bu noktalara geçmeden önce örgüt kavramını ve örgütsel davranışın temellerini açıklamak konunun anlaşılabilirliği bakımından yararlı görülmektedir.

Örgütler, doğası gereği çok karmaşık bir yapıya sahip olan insanları bünyelerinde barındırırlar. Örgütün dışında da örgütlerden etkilenen bireyler ve toplumlar vardır. Bu nedenle örgütlerin değişimi gerçekleştirilirken bir çok etken göz önünde bulundurulmak zorundadır.

Örgüt Kavramı ve Örgütsel Davranışın Temelleri

İnsanlığın varlığından bugüne değin çok uzun bir süre geçmiştir. İlk insanların mağaralarda yaşadığını ve yaşamlarını avcılıkla sürdürdüklerini daha sonra yaşam koşullarının ağırlaşması sonucu, insanların yeni arayışlar içine girdiğini, yerleşik hayata geçerek, tarım ve hayvancılıkla uğraştıklarını herkes bilmektedir. Giderek zorlaşan yaşam koşullarında insanlar farklı arayışlar içerisine girmişlerdir. İhtiyaçlarını tek başlarına karşılayamaz duruma gelmişlerdir. Bunun sonucunda örgütlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur.

Yeryüzündeki her şey o kadar hızlı bir şekilde değişmektedir ki, bazen bunların sırasını takip etmek bile mümkün olmamaktadır. Yukarıda da açıklandığı üzere yerleşik hayata geçen insanların ilk zamanlarda aralarında yasal sözleşmeler olmasa da kendi aralarında sosyal bir anlaşma yapmışlardır. Kadınların ve erkeklerin rolleri yaşamın koşulları nedeniyle belirlenmiştir. İşte, ortak yaşamın getirdiği zorunluluklar örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır. İlk örgütler insanların yaşamlarını sağlamak için informal şekilde kurulurken günümüz örgütlerinin yüklendiği misyon temelde aynı olmasına karşın ulaşmak istediği amaçlarında bazı değişimler oluşmuştur.

Örgüt kavramının doğmasına yönelik bir başka açıklama ise örgütün, insanların işbirliği gereksinimlerinden doğduğudur. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmaktadır (Aydın, 1994,s.1). Yine Bernard (1938) formal örgütü “iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikler”, şeklinde tanımlamaktadır. Tanımından da anlaşılacağı üzere örgüt, birden fazla kişinin ortak bir amaca ulaşmak için birbirleriyle iletişim kurmaları sonucu oluşur. Bernard da bir örgütün oluşabilmesi için üç ögenin gerekliliğinden söz eder. Bunlar; birbiriyle iletişimde bulunacak kişiler, amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gereken ortak bir amaçtır (Aydın, 1994, s.14).

Örgütün var olabilmesi için zorunlu olan üç öğeden birisi, ortak amacı gerçekleştirmek doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin bulunmasıdır. Ortak çabaya katkıda bulunmaya isteklilik, örgüt açısından zorunluluk ifade etmektedir. Bu bağlamda isteklilik, bireyin özverisini, davranışlarını bireysel eğilimlere göre kontrol etmekten vazgeçişini ve davranışlarında bireysellikten kurtulmasını ifade eder. Bireysellikten kurtulma, bütünleşmeye katkıda bulunmaktadır. Buna göre isteklilik, birlik ve bütünlük için zorunlu bir eğilim olmaktadır.

İşbirliği yapmaya isteklilik, her birey tarafından yaşanan, duyumsanan doyumun başka olanaklarla karşılaştırılmalı ifadesidir. Ortak çabanın bireye sağladığı ve bireysel çaba ile elde edilen yarardan farklı bazı yararlarla bireyin bulunduğu özverinin karşılaştırılması, benzer bir karşılaştırmanın diğer örgütlerdeki olanaklarla yapılması, isteklilik derecesini etkilemektedir.

Formal bir örgütün ancak insan ögesi ile değer kazanacağı, var olabileceği düşünüldüğünde, örgüt kavramına can veren bu insan ögesinin ortak amaç doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli olmasının, örgüt açısından yaşamsal önemi daha açık görülmektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere örgütün temel öğelerinden bir diğeri ortak amaçtır. Çok açıktır ki belirlenmiş bir ortak amaç olmadan bireyler arası işbirliği yapmak söz konusu değildir. Bireylerden beklenenlerin neler olduğu ancak ortak bir amaç belirlendikten sonra saptanabilir.

Formal örgütün tanımlanmış amacı olabileceği gibi örgütteki etkinliklere bakılarak anlaşılacak amaçları da olabilir. Bir örgütün amacının anlaşılmasında en sağlıklı yolun, örgütün gerçek yapısının, bu yapı içinde yer alan etkinliklerin ve sonuçta elde edilen ürünün incelenmesi olduğu ileri sürülebilir.

Ortak amacın gerçekleştirilmesi öncelikle bu amacın gerçekleştirilebilir nitelikte olmasına, bu amacı gerçekleştirmek durumunda olan bireyler tarafından doğru olarak anlaşılmasına, bu amacın gerçekleştirilebilir olduğuna içten inanmalarına ve gerçekleştirmeye değer bulmalarına bağlıdır (Aydın, 1994, s.14).

Malinowski (1990)'ye göre ise örgüt, insanların bir takım amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Bu amaçlar, değerler ve birlikteliğin bazı özellikleri vardır. Bunlar:

1. Ortak amaç ya da amaçların varlığı
2. Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi
3. Tanımlanmış görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da formal hiyerarşi kullanarak, koordinasyon sağlanması,

4. Üyelerin bireysel ya da örgüt amaçları doğrultusunda çeşitli güdüler, ilişkiler, davranış ve değerler geliştirmesi

5. Amaçların belirlenmesinde ya da gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik birimlerinin genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan karar verme, haberleşme, kontrol, ödül ve ceza verme gibi süreçlerin varlığı,

6. Tüm bu özellikler arasında uyumu sağlayan bir örgüt düzeninin varlığı gereklidir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, s.27).

Görüldüğü üzere örgüt, bir kişinin tek başına gerçekleştiremeyeceği amaçlarını, birden çok kişi ile bir araya gelerek, kendi aralarında güçbirliği oluşturarak gerçekleştirmesinden doğmaktadır. Bir çok araştırmacının da söylediği gibi örgütün örgüt olabilmesi bazı özellikleri bünyesinde taşımasını gerektirmektedir. Özellikle, insan, işbirliği ve ortak amaç birliği geliştirmek gibi.

Örgüt kavramının açıklanmasından sonra örgütsel davranışın temellerini açıklamak konunun anlaşılır olmasına katkı sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

Örgütsel Davranışın Temelleri

Örgütler, doğası gereği, çok karmaşık bir yapıya sahip olan insanları bünyelerinde barındırmaktadır. Bu karmaşık yapıya sahip insanların gücünü, örgütün verimliliği doğrultusunda kullanmak, aynı zamanda çalışanların mutluluğunu sağlamak büyük oranda örgüt yöneticisine düşmektedir Örgüt yöneticisi ise, kendinden beklenen çağdaş yönetsel davranışı gerçekleştirmek zorundadır. Kuşkusuz örgüt yöneticisi çağdaş yönetsel davranışı uygulasa bile bazı sorunlarla karşılaşması kaçınılmaz bir durumdur. Ancak liderlik özelliğini de kullanarak bu sorunları ya da çatışmaları örgütün etkililiği ve verimliliği doğrultusunda kullanmak yine örgüt liderine düşmektedir Örgüt yöneticisinin karşılaştığı sorunlara bir göz atmak gerekirse en çok karşılaşılan sorunların başında insanlara ait sorunların geldiği söylenebilir. Bu nedenle üstlerin iletişim yeteneklerinin zayıf olması, astların motivasyon eksikliği, bölümlerdeki çatışmalardan örgüt yöneticisinin rahatsızlığı her zaman dile getirilmektedir (Robbins, 1994, s.2).

Öyleyse örgüt yöneticisi bu noktada ne yapmalıdır? Neler yapmalı ki, örgütsel verimliliği ve etkililiği artırsın. Öncelikle örgütlerde başarıya ulaşılacak isteniyorsa örgütsel davranışın temellerine inilmesi gerekir. Örgütsel davranışın temellerine geçmeden önce, örgütsel davranışın açıklanması yararlı olacaktır.

Örgütsel davranış, insanların örgüt içindeki davranışlarının sistematik olarak incelenmesidir (Robbins,1994). Diğer bilimlerde olduğu gibi örgütsel davranış bilimi de kendi alanında temel kavramlara dayanır (Başaran, 1982, s.13). Buna göre örgütsel davranışın örgüt ve işgörene ilişkin temel kavramalarını şöyle sıralamak olanaklıdır.

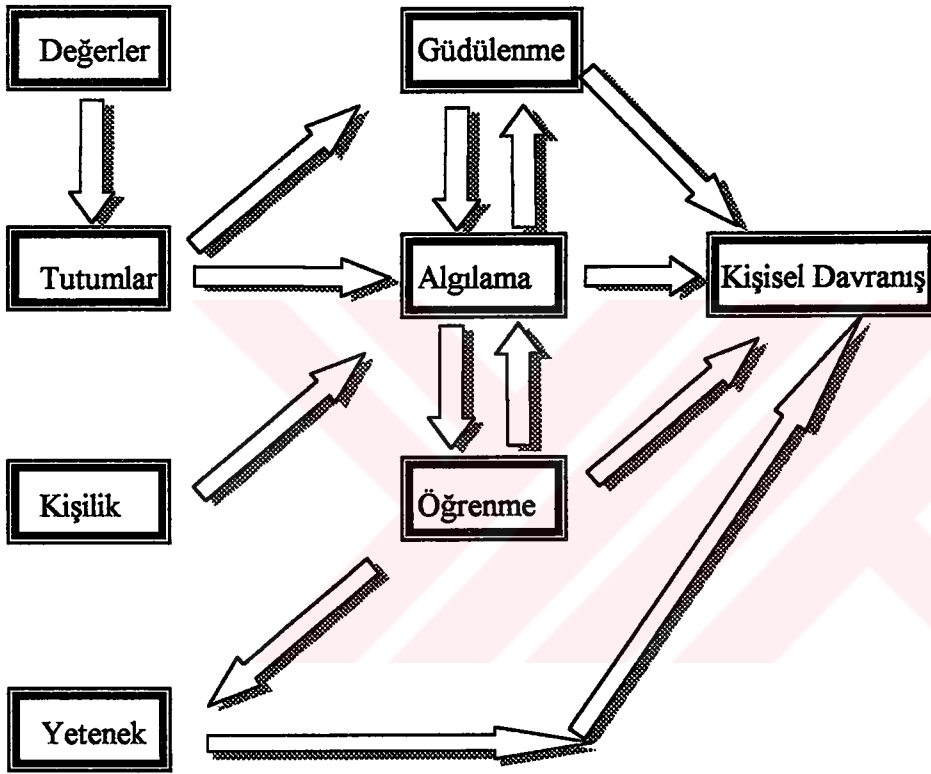
1. İnsanın değeri yücedir. Bir örgüt içinde işgörenin değeri, üretimin , hizmetin oluşmasına katkıda bulunan insan ögesinin dışındaki araç gereç, makine , para ve benzeri tüm diğer değişkenlerden daha yücedir.
2. İnsan bir bütündür. İnsanı tanımak için yapılan ayrımlar yapaydır. İnsan, aile, sokak, toplumsal ve örgütsel çevresiyle, geçmişteki ve şimdiki yaşantıları ile; bedensel, devinimsel, zihinsel, duygusal, toplumsal, cinsel, törel gelişimi ile; bilgi, beceri ve tutumlarıyla, geçmişte yaptıkları ve gelecekte yapacakları ile bir bütündür.
3. İnsanın bireysel ayrılıkları vardır. Tüm insanların genelde birleşen özellikleri olmakla birlikte , öze inildiğinde her insanın diğerinden farklı olduğu görülür.
4. İnsan güdülenebilen bir varlıktır. Bir amacı gerçekleştirmek bir sorunu çözmek, bir yapıt bir ürün oluşturmak gereksinimlerini karşılamak insana özgüdür.
- 5.Örgüt bir toplumsal açık sistemdir. Her örgüt tıpkı insan gibi bir bütündür. Diğer örgütler genelde aynı fakat öзде farklıdır.
6. Örgüt etkileşim ağıdır. Örgütte işgörenlerin karşılıklı ilgi ve ilişkileri hem örgütsel verimlilik hem de davranışsal değerlerin artması yönünden kaçınılmaz bir olgudur (Başaran, 1982).

Örgütsel davranışın temelleri üzerine bir başka yaklaşım da March ve Simon (1975) tarafından yapılmıştır. March ve Simon, bireylerin örgütteki davranışlarını açıklarken hesaba katılması gereken özellikler üstüne bir dizi varsayımlarda bulunmaktadır. Örgütsel davranışlar konusundaki bu varsayımlar ve önermeler başlıca üç bölümde toplanabilir. Bunlar;

Örgüt üyeleri, bir işi öncelikle belli direktifler doğrultusunda yaparlar. Ancak, herhangi bir eylemi başlatamazlar ve bu durumda edilgen kalırlar. Bireyler örgütlere kendi değer ve tutumlarını taşırlar. Bir örgütsel yapının ya da sürecin, özel bir fonksiyonu olduğu önermelerdir. Bu üç dizi varsayım arasındaki çelişki hiçbir şeyde yoktur. İnsanlar bu özelliklere hatta daha fazlasına sahiptirler. Örgütlerde insan davranışı konusunda uyumlu bir teorinin insan davranışının hem araç, hem güdüsel, hem tutumsal ve ussal görünümününin dikkate alınması gerekir (March ve Simon, 1975, s.7).

Başaran, March ve Simon'un örgütsel davranışın temelleri konusunda büyük oranda örtüşükleri görülmektedir. Bu yaklaşımlara değişik yönleriyle katkıda bulunacak bir başka yaklaşım ise yine Robins tarafından gerçekleştirilmiştir. Robins (1994) örgütsel davranışın temellerini açıklarken, bireylerin değerlerinin neler olduğunun tanınmaya çalışılmasının,

değerlerin özelliklerinin ve öneminin, örgütün davranışına etkilerinin iyi analiz edilmesinin gerekliliğini savunmakta, tutumların ve tutumun öneminin ve özelliklerinin örgütün amaçlarına etkilerinin sağlıklı analizinin yapılması, bilişsel çelişki, kişilik, algılama yükleme teorisi ve öğrenmenin örgütsel davranış temellerine nasıl ve ne şekilde yansımalarının olduğunu analiz ederek bu davranış örneklerine uygun olarak yöneticilerin davranış geliştirmesinin gerekliliği savunulmaktadır. Amaç insanı mutlu ve örgütü etkili kılmaksa öğretim lideri bu noktada neler yapmalıdır? Aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 2.1 Kişi Davranışlarını Etkileyen Temel Değişkenler

Sevgi Ayşe Öztürk. Örgütsel Davranışın Temelleri (1994) nden uyarlandı.

Şekil 2.1 İnsan davranışının nelerden etkilendiğini göstermektedir. Çok basitleştirilmiş terimlerle bir kişinin bir örgüte kolay kolay değişmeyecek değerlerle tutumlarla ve oturmuş bir kişilikle girdiğini söyleyebiliriz. Tamamen sabit olmamasına rağmen, bir işgörenin değerleri, tutumları ve kişiliği örgüte girdiği zaman işgören hakkında ilk verilerdir (Öztürk, 1994, s.34). İşgörenlerin iş ortamını nasıl yorumladıkları, güdülenme düzeylerini, işte ne öğrendiklerini ve kişinin işteki davranışını etkiler. Bu

nedenle bir yönetici, kişinin sahip olduğu değerleri bilmelidir. Davranış üzerinde doğrudan etkisi olmamasına rağmen değerler kişinin tutumlarını çok etkiler. Dolayısıyla kişinin değer sistemi hakkındaki bilgimiz, onun tutumlarını anlayabilmemize yardımcı olur. Tutumlar davranışları etkiler. Örneğin işinde tatmin olmuş bir kimsenin iş devir oranı ve devamsızlık oranı daha azdır. Yöneticiler öncelikle verimli işgörenlerin işten ayrılmasını ve devamsızlığını önlemek istiyorlarsa, olumlu iş tutumu yaratacak şeyleri yapmalıdırlar. Yöneticilerin bireylerin kişilik özelliklerini tanımaları en çok işgören seçiminde önem kazanır. Yöneticiler yine işgörenlerin gerçeklere göre değil, algılama biçimine göre tepki verdiklerini bilmelidirler. Bir başka yön ise işgörenlerin öğrenmeleri ile ilgilidir. Öğrenme rast gele mi olmalıdır, yoksa bilinçli ve amaçlı bir şekilde mi gerçekleştirilmelidir? Bunların sağlıklı bir şekilde bilinmesi örgütün devamını, kişinin mutluluğunu ve verimini artıracaktır (Öztürk,1994). Bütün bu sayılanların yerine getirilmesi örgütlerde neleri gerçekleştirir? Eğer yöneticiler örgütlerinin değişmesi gerektiğine inanıyorsa, yola çıkış noktaları yukarıda açıkladığımız insanın doğasına ait varsayımları göz önünde bulundurması gerekir. Bu özellikler bilinir ve dikkate alınırsa örgütlerde başarıya ulaşmak daha da kolaylaşacaktır. Eğer bunun tersi olursa, yani yönetici insan doğasına ait varsayımları dikkate almadığı durumlarda, örgütsel verimliliğin düşeceği gibi, örgütün rekabet gücünün azalarak yıkılma tehlikesiyle karşı karşıya kalacağı da beklenen bir durumdur. İşte, ilköğretim okullarındaki işgörenlerin , değer, tutum, algılama, kişilik ve öğrenme gibi özelliklerinin bilinmesi, kararların alınmasında bu özelliklerin göz önünde bulundurulması amaçların istendik düzeyde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Örgütsel Değişme ve Amaçları

Yirmi birinci yüzyılı girmek üzere olduğumuz şu günlerde, her alanda baş döndürücü bir değişim ve yenileşme yaşanmaktadır. Bu değişim ve yenileşmeler bazı durumlarda amaçlara uygun, bazı durumlarda amaçlara uymayan bir şekilde gerçekleşmektedir. Arzu edilen durum ise bu değişimlerin insanların ve örgütlerin beklentisi doğrultusunda olmasıdır. Kuşkusuz böyle bir amacı gerçekleştirmek örgütler aracılığıyla ve planlı bir şekilde olur. Örgütlerin bu amaçları gerçekleştirmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Ancak bu hususlara dikkat edildiğinde; 21. Yüzyılın nitelikli insan modelini, bilimsellikle nitelenen tüm düşünsel süreçleri yeterince hazmetmiş, bunların çeşitli bilgi alanlarına ve her türden olaya / olguya, ne zaman ve nasıl kullanılacağını isabetli olarak tespit edip uygulayabilen, eleştiren, sorgulayan, araştıran, problemler ve çözümler üreten her türlü önyargılarla objektifliğin sonuçlarını görebilen, yaratıcı,

hoşgörülü, hümanist, demokratik, sanatsever ve çevre dostu olan insanı yetiştirebiliriz (Kale,1998, s.109).

Bu noktada bir insanı yetiştirmek için örgütlerimizi hastalıktan ve belirli ol. mayan amaçlardan kurtarmamız gerekecektir. Bunun için örgütün iç ve dış çevresinin dikkate alınarak değişimini gerçekleştirmesi, örgütün amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır. Bir başka ifade ile planlı bir örgütsel değişme tüm örgütsel değişkenlerin amaçlar yönünde işe koşularak, amaçların daha kolay gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Özdemir, 1997, s.47). Kuşkusuz yukarıda da açıklandığı üzere örgütsel değişmeyi etkileyen birden çok değişken vardır. Önemli olan bu değişkenlerin neler olduğunun bilinmesi ve örgütü etkileme derecesinin tespit edilmesidir .Buradan hareketle örgütsel değişmenin yakından ilgili olduğu alanlara bakmak hem bu değişkenlerin neler olduğu konusunda hem de örgütsel değişmenin gerçekleşmesi konusunda bize daha yararlı bilgiler verecektir. Örneğin, örgütsel değişmenin nelerle ilgili olduğunu French ve Bell aşağıdaki gibi sıralamıştır:

a. Örgütsel değişme sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, sosyoloji, psikiyatri, ekonomi ve siyasal bilimler gibi çeşitli davranış bilimlerinin kuram ve uygulamaya yönelik ilke ve kuramlarından yararlanır.

b. Örgütsel değişme sistemli bir eğitim stratejisini içermektedir.

c. Örgütsel değişme, örgütlerin sistem yaklaşımı ile ele alınmasını öngörmektedir.

d. Eldeki verilere göre, planlanmış bir değişmeyi ele almaktadır.

e. Örgütsel değişmede uygulama ve deneyim esastır.

f. Amaçların belirlenmesi ve etkinliklerin planlanması önemlidir.

g. Ekip kavramının önemli bir yeri vardır. Bir başka anlatımla örgütler, açık bir sistem olarak çok amaçlı ve çok sistemli ve bir çok alt sistemden oluşan, alt sistemler arasında bir eşgüdüm olan çevresinde büyük ve küçük sistemlerden oluşan bir süreç olarak düşünülebilir. Bu verilerin ışığı altında bakıldığında, örgütsel değişme, toplumsal değişimin sadece bir boyutunu oluşturmaktadır. Bir başka anlatımla örgütsel değişme mikro bir yaklaşımı ifade eder. Yani toplumun bir ögesi olarak örgütün değişmesini konu alır (Tezcan, 1984,s.130).

Bunun yanı sıra örgütsel değişimin yakından ilgili olduğu kavramların bilinmesi önemlidir. Bu kavramlardan bazıları daha öncede açıklandığı üzere, insan, teknoloji, yapı

ve süreçtir. Örgütler insan, teknoloji ve yapı süreçlerinden oluşur. Bu elamanlar örgütün görevlerini başarma ve insanların kendilerini geliştirmeleri için tekno yapısal ve insan süreçsel sistemlerle etkileşirler (Balci, 1995,s.1). Örgütsel süreç ve yapının kesişmesinden insan süreçsel ve tekno yapısal yaklaşımlar birleşir. Süreç ve yapı birlikte örgütte yetki, iletişim, karar alma, amaç koyma ve çatışmayı çözme ile ilgilidir. Doğaldır ki insanlar örgütteki her davranıştan olumlu ya da olumsuz etkilenirler. Yapı ve süreç arasındaki bu yoğun ilişki ve etkileşim, süreci değiştirirken yapının, yapıyı değiştirirken de sürecin hesaba katılmasının gereğini ortaya koyar (Balci,1995,s.1). Bir başka ifade ile örgütsel değişme işleri yoluna koymak için personelin, yöneticilerin bölümlerin ya da bazı noktalardaki örgüt mensuplarının, amaçlı olarak problemler ve örgütün geleceği üzerinde düşünmesini hedeflemektedir (Özdemir,1997, s.47). Bir başka örgütsel değişme açıklaması da Sağlam tarafında yapılmıştır. Sağlam (1979)'a göre, örgütsel değişme yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak şekilde geniş kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bütün bu açıklamalara bakıldığında , örgütsel değişimin gerçekleşmesinde ortak olan kavramların varlığı gözümüze çarpmaktadır. Özellikle örgütün iç ve dış çevresi, iç ve dış çevrenin içinde değişkenlerin olması bunların ise örgütün yapısı, amacı, çevresi, insan ögesi ve teknoloji olduğu bütün açıklamalarda göze çarpmaktadır.

Örgüt çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. Alt sistemler birbiriyle, örgütle ve çevreyle belirli bir biçimde ilişki ve etkileşim içinde bulunmaktadır. Örgüt çevresini oluşturan başka sistemlerle ilişki ve etkileşim içinde bulunmaktadır (Alıç,1990, s.39).

Bütün bu açıklamaların altında yatan gerçek, örgütsel değişimin amaçlarının nasıl değişmesi gerektiğidir. Peki örgütsel değişimin amaçları nelerdir? Öncelikle; değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile iş yapmanın niteliklerini bütünleştirmektir. Diğer bir amacı verimliliği artırmaktır. İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin bir amacı da motivasyon ve tatmin düzeyini artırmaktır. Bu amaçların yanı sıra değişimin geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında karşılıklı güven desteği geliştirme, sorunlara tartışarak çözüm getirme, iletişimi geliştirme,

pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, ss.209-210). Görüldüğü gibi örgütsel değişimin örgütün amacına, bireyin ve toplumun beklentilerine uygun olarak gerçekleşmesi gerekir. Bu amaçlara uygun olarak gerçekleşen değişimler sonunda örgütler büyük oranda başarıya ulaşacaktır.

İlköğretim okulları da yöneticileri, öğretmenleri, eğitimci olmayan personeli, öğrencileri, ana- babaları, baskı grupları yönetim yapısı ve iş piyasası ile birer örgüttür. Değişimini gerçekleştirirken kendisini etkileyen bu değişkenlerin özelliklerini her yönüyle bilmelidir. Örgütlerin bir çok değişkenden etkilendiği bir gerçektir. Kuşkusuz örgütleri etkileyen değişkenler de örgütlerden etkilenirler. Bu bağlamda örgütsel değişmeye ilişkin çalışmalar bir bütün olarak ele alındığında örgütlerin değişmesine yol açan etkenleri başlıca iki grupta toplandığı söylenebilir. Bunların birincisi, örgütleri dışarıdan etkileyen etkenler, ikincisi ise örgütleri içerden etkileyen etkenlerdir. Örgütsel değişmeye neden olan dış etkenler arasında; yasal koşullardaki değişmeler (hukuksal değişmeler), toplumsal koşullardaki değişmeler, teknolojik koşullardaki değişmeler, ekonomik koşullardaki değişmeler ve doğal koşullardaki değişmeleri sayabiliriz. Örgütü etkileyen iç etkenler ise, örgütün iç öğelerinden oluşmaktadır. Örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgütteki insan ögesi ve kullanılan programlar ve teknoloji öğeleri örgütü etkileyen iç etkenler açısından ele alınmaktadır. Bu etkenler aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır.

1. Örgütleri Değişmeye Zorlayan Dış Dinamikler

Örgütleri değişmeye zorlayan dış etkenler, doğal şartların, toplumsal faktörlerin, teknolojinin, ekonomik yapının ve yasaların değişimidir.

Yasal koşullardaki değişme : (Hukuksal Değişme)

İnsanların toplu halde yaşadıkları her yerde, sosyal hayatı düzenleyen kurallar bulunmaktadır. Bu kurallardan bazıları yazılı, bazıları da yazısız kurallardır. Ancak bütün bu kuralların amacı, “cemiyet halinde yaşayan şahısların sosyal bakımdan önemli olan davranışlarını düzenleyen, müşterek hayatın huzur, sükun ve karşılıklı güven içinde ceryanını sağlayan emir ve yasaklardan mürekkep sosyal davranış kaidelerinin düzenlenmesi içindir (Akıntürk, 1998,s.2). Bir başka ifade ile hukuk, toplum hayatında kişilerin birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen ve uyulması kamu kudreti ile desteklenmiş bulunan sosyal kurallar bütünüdür. Bu kurallar insanların toplu halde

yaşadıkları yerlerde kendini gösterir ve insanların bazı davranış kalıpları geliştirmesine neden olur. Bu kuralların bazıları karşımıza yazılı kurallar, bazıları da yazısız kurallar olarak çıkmaktadır. Yazılı olmayan kurallar toplumlarda, örgütlerde bir baskı unsuru oluşturur ve insanlar davranışlarını bu kurallara da uydurmak zorunda kalırlar. Bu kuralların içine, görgü, din ve ahlak kuralları girmektedir. İnsanlar bunlara uymadıklarında, cezai bir müeyyide ile karşılaşmayabilirler. Ancak bunlar toplumsal bir baskı unsuru oluştururlar (Akıntürk, 1998). Bunun yanında yazılı kurallar da vardır. Bu yazılı kurallara uymayanların karşılaşacağı cezai uygulamalar kanunlarda belirtilmiştir. Bir başka anlatımla yasal koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, s.170). Kuşkusuz insanlar ve örgütler bu kurallara uygun olarak davranmak zorundadırlar. Ancak belirli bir aşamadan sonra hukuk kuralları toplumsal, ekonomik ve kendi içindeki sorunları taşıyamaz duruma gelirse o zaman kendi değişimini yıkıcı olmadan gerçekleştirmek zorundadır. Alıç'ın da (1990) belirttiği gibi, hukuksal sistem, toplumsal ya da ekonomik alandaki herhangi bir değişmeyi meşrulaştırmak, yasal çerçeveye kavuşturmak için oluşturulabileceği gibi, toplumun herhangi bir yönüne ilişkin kimi değişikliklerin gerçekleştirilebilmesi için de düzenlenir. Toplumların belirli yerlerinde değişikliklerin yapılması amacı ile hukuksal düzenlemelerin yapılması, kuşkusuz ilgili örgütleri de etkileyecektir. Örneğin 22.07.1997 tarihinde TBMM'ye sunulan yasa tasarısında ilköğretimin kesintisiz sekiz yıla çıkarılması eğitim örgütlerinde bazı düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir. İlköğretimin beş yıldan sekiz yıla çıkarılması, çirak olabilme yaşının 13'ten 14'e çıkarılması, imamhatip ve anadolu liselerinin ilk üç yıllık bölümlerinin kapatılarak, ilk üç yılın ilköğretim kapsamına alınması, ilköğretimin son ders yılının ikinci yarısında, öğrencilere, ortaöğretimde devam edebilecekleri okullar ve programlar ile meslekleri tanıtıcı rehberlik hizmetlerinin sunulması gibi maddeler teklif olarak sunulmuştur (Kavak, 1997, ss.84-85). Nitekim bu değişiklikler 1997-1998 öğretim yılında da uygulamaya konmuştur. Türk Milli Eğitim sistemindeki diğer okullar ve ilköğretim okulları da bu değişime kendilerini uydurmak zorunda kalmışlardır.

Yine toplumsal çevre ile etkileşim içinde olan hukuksal çevre de, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan çevredir. Bu kurallar sırasıyla, anayasa, yasa, yönetmelik ve tüzüklerden oluşur (Çelebioğlu, 1982, s.79). Anayasalar devletin

temel yapısını ve yönetim biçimini, yasa, TBMM'nin içtüzük kurallarına uygun olarak çıkardığı yazılı metni, tüzük, danıştayın incelemesinden geçirilerek Bakanlar kurulu kararı ile çıkarılan düzenlemeleri, yönetmelik kamu kuruluşlarının kendi görev alanlarına giren konularda yaptıkları düzenlemeleri ifade eder (Gözübüyük, 1990). Görüldüğü gibi her kural toplumsal düzeni sağlayarak örgütlerin ve insanların daha sağlıklı ve daha huzurlu yaşamasına hizmet etmeye çalışmaktadır. Ancak bu kuralların iyi ve sağlıklı işleyebilmesi, örgütlerin ve insanların bu kuralların anlatmak istediklerini iyi anlamalarına bağlıdır. Aksi takdirde telafisi mümkün olmayan sorunlarla karşılaşılabilir. Bunun ötesinde kuralların anlatmak istediğini anlayabildiğimiz takdirde bunun tersi de söz konusudur. Bu durumda da hukuk sistemi, gelişen dünyada, değişen insan ve örgütün özelliklerine uygun olarak kendini yenileyip değiştirmesi gerekir. Öyle ki, her alanda isimleri önceden tanımlanmamış binlerce değişim ve yenileşme meydana geliyor .Bunların yıllar önce hazırlanmış hukuk kurallarıyla yönetilmesi veya yönlendirilmesi mümkün olmayacak duruma gelmektedir. Bu durumda da hukuk sistemi tıkanacak, işleyemez duruma gelecektir. Özetlemek gerekirse değişim ve yenileşme örgütlerde, örgütleri oluşturan bireylerde, toplumlarda bir süreklilik arz etmektedir. Kuşkusuz hukuk sistemi de değişmekte ancak bu değişimleri gelişigüzellikten çıkararak örgüt-hukuk kuralları, insan-hukuk kuralları biçiminde birbiriyle uyumlu ve birbirinin destekleyicisi olacak nitelikte düzenlenmesi gerekir. Bunun da ötesinde, toplumsal düzeni sağlayan hukuk sistemi ve bunlar içinde önemli bir yere sahip olan yasal düzenlemeler örgütleri değiştirmeye iten dış dinamikler olarak değerlendirilmektedir (Güneş, 1996, s.49). Örgütler gelişen ve değişen dünyanın içinde varlığını korumak, amaçlarını en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek istiyorlarsa, örgütü etkileyen değişkenlerden biri olan hukuksal değişmeyi göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.

Toplumsal Koşullardaki Değişmeler

Toplum: Belli bir yerde yaşayan, ortak duygu ve davranışlarla, gelenek ve göreneklere bağlı olan insanların oluşturduğu toplumsal bir sistemdir (Aydın ve diğerleri, 1987, s.27). Toplumsal değişme ise bir toplumu oluşturan insanların ilişkilerinde, yerleşmiş tutum ve davranışlarında, toplumsal kurumlarda ve bunların işleyişinde gözlenen değişmeler olarak tanımlanabilir (Alıç, 1990, s. 44). Bu değişimin temelinde ise nüfus ilişkileri, insan ilişkileri, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar (Sabuncuoğlu,

Tüz, 1996, s. 170). Değişmenin gerçekleşmesi için de belirli öğelerin bir arada olması gerekir. Örneğin değişimin oluşması için bir zaman geçmesi gerekir. Çevre koşullarında da bir değişimin yaşanması ve insan ögesinde de bir değişimin olması gerekir (Tezcan, 1984, s.6). Bu üç öğenin bir arada bulunması değişimin olabilmesi için gerekli ön koşullardır. Bir başka anlatımla, toplumsal değişme, genellikle, özdeksel ve tinsel kültür öğelerinin değişmesi sonucu olarak toplumun yapı, işlev, grup ve toplumsal kurumlarda ve aralarındaki ilişkilerde belli bir süre ve zamandan meydana gelen değişmeler olarak tanımlanabilir (Güneş, 1996, s. 37). Ancak toplumsal değişme insanların uzun sürede oluşturdukları kültürle de yakından ilgilidir. Bu yönüyle, toplumsal değişmeyi kültürel değişmeden ayırmak zordur. Bu nedenle tüm toplumsal değişmeleri sosyo-kültürel değişmeler olarak belirlemek gerekir (Sayiner, 1997, s. 13). Toplumsal değişmeleri sosyo-kültürel değişme olarak incelediğimizde karşımıza kültürel değişimin bir sonucu olan toplumsal değişmelerin neleri kapsadığı çıkmaktadır. Güvenç (1976)bu değişmeleri şu şekilde sınıflamaktadır.

- a. Toplumsal rol ve statülerdeki değişmeler,
- b. Toplumun varlığındaki değişmeler,
- c. Toplumun nüfusundaki değişmeler,
- d. İnsan aklının olaylara bakış açısındaki değişmeler,
- e. Üretim ilişkilerindeki değişmeler,
- f. Aile ve akrabalık ilişkilerindeki değişmeler,
- g. Dinsel kurum ve simgelerdeki değişmeler,
- h. Gelenek ve göreneklerdeki değişmeler,
- i. Teknolojide, üretimde kullanılan araç ve gereçteki değişmeler,
- j. Eğitimin amaç ve felsefesindeki değişmeler,
- k. Yerleşme birimlerindeki değişmeler,
- l. Sanat akımlarındaki değişmeler,
- m. Enerji, üretim-tüketim düzeyindeki değişmeler,
- n. Çocuk hakkındaki kuram ve ilkelerdeki değişme,
- o. Kitle iletişim sistemindeki değişmeler,
- p. Konut biçimindeki değişmeler,

q. Toplumların dilindeki değişmeler. Bu değişimlerin yanında Tezcan (1984) cinsel davranış, tutum ve değerlerinde değişme, ekonomik varlıklarda değişme ve kişilik değişimlerini de kültürel değişmenin bir sonucu olan toplumsal değişmenin kapsamı içinde tutmuştur.

Bu değişimleri içine alan toplumsal değişme, ilerleme, gerileme, gelişme, modernleşme, evrim, devrim, kalkınma gibi kavramlarla da zaman zaman karıştırılmaktadır (Güneş, 1996, s. 39). Oysa bu kavramların benzer yanları olmasına karşın anlam olarak farklılıkları bulunmaktadır. Bu bağlamda toplumsal değişme yön belirtmeyen ve değer yargısı taşımayan bir kavramdır. Örneğin; bir toplumsal değişme olan nüfus artışını toplumda olumlu algılayanlar ve başka ülkeler karşısında bir güçlülük göstergesi olarak görenlerin yanı sıra, bu durumu toplumun geleceği açısından olumsuz ve tehlikeli bir gidiş olarak gören ve algılayanlar da bulunmaktadır (Alıç, 1990, s.4). Öyleyse toplumsal değişmeyi nötr bir kavram olarak algılayabiliriz.

Toplumsal değişmenin ilgili olduğu diğer bir kavram ise toplumsal gelişmedir. Toplumsal değişme bir değer yargısı taşımasına karşın, toplumsal gelişme bir değer yargısı taşımakta ve yön belirtmektedir (Güneş, 1996, s.39). Toplumsal gelişme artı değerde bir kavramdır. Toplumsal gelişmede temel ölçüt, toplumun gereksinimlerinin daha iyi, daha doyurucu bir biçimde karşılanmasıdır (Alıç, 1990, ss. 4-5). Devrim bir sistemin hızlı ve kapsamlı olarak değiştirilmesidir. İyileşme, bozulan, sağlıksızlaşan durumu düzeltmek, iyileştirmek sağaltmak sürecidir. Evrim, ağır ağır ve yavaş yavaş kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Kalkınma siyasal bir terim olup, ülkeyi bireylerini, kültürel, toplumsal, ekonomik yönden en üst düzeye çıkarmayı anlatan ve sınırları belli olmayan bir terimdir. Modernleşme ya da çağdaşlaşma, örgütsel açıdan çoğu kez örgüte yeni teknoloji, bilgi ve araç gereçlerin sokulması anlamında kullanılır (Sayiner, 1997, s.25).

Globalleşen dünyada her şeye ulaşmak, her şeyi etkilemek artık çok zor olmasa gerek. Bu yüzden bir toplumun yapısında meydana gelen değişimlerden, toplumun dışındaki sosyal grupların güçlerinin az ya da çok, şu ya da bu şekilde etkin olduğu gerçeğini bilmekteyiz (Ertürk, 1979).

Toplum dışındaki baskı grupları toplumun tamamını değiştirmek yerine, değişimi öncelikli olarak nerede ve nasıl gerçekleştireceğine karar vererek bu hareketlerini bir

örgüt aracılığıyla gerçekleştirirler. Kuşkusuz insanların, eğitim-öğretim gördüğü okullar değişimlerin gerçekleştirileceği en uygun yerlerdir. Bu yüzden toplumsal değişimle eğitim örgütlerindeki değişimler arasında sıkı bir ilişki vardır. Ancak burada insanların kafasını karıştıran bir sorun yatmaktadır. Toplumsal değişimler mi, örgütsel değişimlere neden olur? Örgütsel değişimler mi toplumsal değişimlere neden olur? Tezcan (1980)'a göre toplumsal değişimler, eğitimi değişmeye zorladığı gibi, eğitim yoluyla da, toplumun davranışlarının istenen ya da beklenen yönde değiştirilmesi söz konusudur. Gerçekten de her bireyde meydana gelen bu davranışlar, bireylerin bir araya gelerek toplumları oluşturdukları düşünülürse, eğitimin toplumsal değişim üzerindeki etkisi görülecektir. O halde toplumsal değişim hem okul örgütünden etkilenir hem de okul örgütünü etkiler diyebiliriz.

Teknolojik Değişimler

Teknoloji ifadesi geçen her yerde insanın aklına gelişmişlik, daha iyi ve daha çok iş imkanı ve hatta daha iyi bir eğitim verilmesi geliyor. Öyle ki herşeyin teknolojiye bağımlı olduğu dünyamızda herhangi bir işi, herhangi bir örgütü, teknolojisiz düşünmek imkansız gibi görülmektedir. Teknoloji, kuşkusuz yaşamın her alanında ve her yerinde karşımıza çıkmaktadır. Bunlara geçmeden önce, teknolojinin tanımını yapmak belki de konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Teknoloji, geniş anlamıyla insanın, yaşadığı ortamı; kendisine daha yararlı hale getirmek ve yaşadığı ortamı değiştirmek amacıyla, sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümünü içerir (Eren, 1982, s. 8). Ayrıca teknoloji, insanların amaçlarına erişmesi için bilimsel süreçleri, materyalleri ve insan gücü kaynaklarını kullanma süreci olarak da ifade edilebilir (Doğan, 1983, s. 41).

Alıç (1990)'a göre teknoloji, üretim etkinliklerinde bulunurken insanların kullandıkları yol ve yöntemlerdir. Şimşek (1978)' e göre teknoloji, insanın çevresini değiştirmek için geliştirdiği ve kullandığı tekniklerin tümüdür. Her toplum kendine özgü bir teknolojiye sahiptir. Hatta her örgüt ve her bireyde farklı şekillerde teknolojiye sahiptirler. Öyleyse teknolojik değişim nedir? Teknolojik değişim, uygulamaya konulan yeni bir bilgi, yöntem ya da araç sayesinde üretim ya da hizmet alanında bir artış, bir gelişme sağlama sürecidir (Alıç, 1990, s.46). Teknolojideki bu değişimler, bugün toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak örgütlerde değişimi etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, s 171). Bunun ötesinde teknolojik gelişmeler

insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok örgüte kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü haline de gelmiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, s. 171). Bu baskılar sonucu örgüt değişmeye zorlanmıştır. Gelişmeye yol açmayan alternatif değişmelerin, ürün ve hizmette bir gelişme sağlamayacağı ve bu nedenle de teknolojik değişme olarak nitelendirilemeyeceği açıktır (Şimşek, 1978, s.5).Ancak insan gereksinimlerini en iyi biçimde karşılamada ve toplumların kalkınmasında belirleyici role sahip teknolojik değişmenin kaynağı bilgidir (Güneş, 1996, s.50). Yirmi birinci yüzyılı bilgi çağı diye adlandırmaya çalıştığımız şu günlerde, bilginin öneminin bir kat daha arttığını görmekteyiz.

Temelinde insan gereksinmelerinin daha iyi karşılanmasını sağlamak olan teknolojik değişmenin hızı günden güne artmaktadır. 1880 yılında bir buharlı lokomotifin üst hız sınırı saatte yüz mil iken, söz konusu hız sınırının 58 yıl sonra 4 katına çıktığı görülmektedir (Güneş, 1996, S. 52). Her geçen gün teknolojik değişme kendini her alanda biraz daha göstermeye başlamıştır. Buna karşın insanların da gelişen bilgiler sayesinde teknolojileri kontrol altında tutabilme yetenekleri artmıştır.

Dura (1990)' da benzer biçimde teknolojik değişmenin, yeni ilke ve ölçütler getirerek insanın doğa üzerinde kontrolünü arttırdığını, sosyal ilişkilerini, geleneğini, edebiyatını, sanatını, dilini, müziğini, estetik değerlerini değiştirdiğini belirtmektedir. Kuşkusuz teknolojilerin bu değişimleri hangi yollarla gerçekleştirdiği de önemlidir. Dura, (1990) teknolojinin bu değişmelerini 4 farklı yoldan gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Bunlar;

Teknoloji, daha düşük maliyetle, daha fazla mal üretme olanağı sağlamaktadır. Bu nedenle toplumların hayat standartlarını yükseltmenin başlıca aracıdır. Ayrıca bu araç, ekonomik gelişmelerin ilerki aşamalarında toplumsal eşitliği azaltmanın temel aracı olmaktadır.

Teknoloji, toplumda o zamana kadar bilinmeyen mühendisler ve teknisyenler dediğimiz yeni bir sınıf oluşturulmaktadır.

Teknoloji sayesinde ulaşımda ve iletişimde gerçekleşen durumlar yeni ekonomik yaklaşımlar, yeni sosyal etkileşimler üretmektedir.

Başta zaman ve mekanla ilgili alanlar olmak üzere estetik algılamalar, kökünden değişmektedir (Güneş, 1996,ss. 52-53).

Görüldüğü gibi teknolojik değişmeler, az maliyetle nitelikli ürünü yetiştirmek, iş olanaklarının geliştirilmesini sağlamak, eğitim örgütlerinin etkinliğini artırmak, bunun dışında bir çok alana ışık tutması bakımından önemlidir. Gerçekten de hem örgütsel değişimi hem de örgütsel gelişimi etkilemektedir.

Özetle Teknoloji ögesindeki değişme bir çok örgütü etkilemekte, onların değişmesinde bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Teknoloji ögesindeki değişmeler sonucu, örgütler bu değişimden etkilenip kendilerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Ekonomi Ögesindeki Değişmeler

Varlığını sürdüren bütün örgütler kendi içinde ve kendi dışındaki çevreyle ilişki içindedirler. Bu ilişkilerin bazıları formal bazıları ise informaldir. Her iki durumda da örgütler kendisini ilgilendiren kurum ve kişilerle bir tür ilişki içindedirler. Bu ilişkiler ise doğrudan olabileceği gibi dolaylı da olabilmektedir. Bu ilişkilerin ise etkili ve örgütün verimliliği doğrultusunda kullanılması birçok etkene bağlıdır. Bu etkenlerin biri de ekonomidir. Peki ekonomi nedir? Ekonomi, sınırsız ihtiyaçlar karşısında sınırlı olan kaynakların en etkili biçimde kullanılmasıdır. Ekonominin amaçları ise kişi ve toplum refahını sağlamak ve sorunları çözecek uygulamalar koymaktır (Kocacık, 1987, s. 79). Kuşkusuz ekonomi ile en az maliyetle en iyi ürün elde edilmeye çalışılır. Ancak bunların gerçekleşmesi için de belirli kurallara dikkat edilmesi zorunluluğu vardır. Bu kurallar da daha çok uygulanan ekonomi politikaları ile ilgidir. Örneğin, arz talep dengesi, ülkedeki faiz oranları, enflasyon ve diğer ekonomik durumlar örgütler üzerinde değişim için gizli bir baskı oluşturur (Çalık, 1997, s.56). Bu durumda uygulanan ekonomi politikaları işletme örgütleri yanında hizmet veren tüm örgütler üzerinde de etkili olur.

Bir toplumdaki örgütler, toplumun ekonomik yapısına uygun olarak biçimlenmektedir. Kapitalist ekonomiyi sürdüren bir toplumda, örgütler ekonomik yapıyla bağdaşır nitelikte olacaklar ve serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik ve ussallık öğelerine sahip olam eğilimi göstereceklerdir (Alıç, 1990, s. 45). Eğer toplumda sosyalist ekonomi egemense “ ...buyurucu ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi, otoriter ve merkezci bir nitelikte yapıya sahip örgütlere doğru bir değişme söz konusu olacaktır (Alıç, 1990, s.45). Bir başka ifade ile toplumda liberal ekonomi kuralları geçerliyse değişim üretkenlik, verimlilik ve akılcılık ilkeleri doğrultusunda olacaktır. Sosyalist ekonominin egemen olduğu toplumlarda ise tüm örgütlerde değişim

merkezi bir planlama ile gerçekleştirilecektir (Çelebioğlu,1988, s.77) .Öyleyse ekonomik gelişmeler de ülkelerin siyasetlerine örgütlerin politikalarına göre gelişmekte ve uygulanmaktadır. Ekonomik değişme konusunda yukarıda sözü edilen açıklamalara farklı boyutlardan yaklaşan ekonomistler de bulunmaktadır.

Klasik ekonomistler, emeği değer ölçüsü olarak almakta, sermaye emek değerine teknoloji katılımıyla ekonomik büyüme sağlanabileceği görüşünü savunmaktadır. Modern ekonomistler ise emek sermaye oranını sabit kabul etmekte ve ekonomik büyümeyi doğal büyüme ve garanti edilen büyüme oranı ile açıklamaktadır (Bayrak, 1992, ss. 10-11). Bunun ötesinde ekonomik değişmeleri çok daha özele indirgeyerek açıklamaya çalışan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Ekonomik değişmeyi hangi görüşe dayandırarsak dayandıralım, ekonomik sistemin değişmesi, büyük ölçüde, yönetsel sistemin değişmesine bağlıdır. Bunun yanında otoriter tutumun yaygın olduğu toplumlarda ekonomik değişmenin daha kolay sağlanabileceği düşüncesi benimsenmektedir (Bayrak, 1992, s.11). Öyleyse değişmelerin gerçekleşmesinde yönetimlerin de rolü bulunmaktadır.

Ekonomik değişimlerin örgütler üzerinde bir güç unsuru yarattığını görmekteyiz. Öyleyse varlığını sürdüren bütün örgütlerin büyüüp gelişmesi için, ekonomik potansiyelinin bulunması gerekir. Ekonomik gelişme ve büyümeler örgütsel büyümelere de neden olmaktadır (Hall, 1982, s. 229). Ekonomik değişimin yönü ve niteliği o ülkenin benimsediği yönetim biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Ülkeler açık pazar ekonomisini benimsiyorsa bu doğrultuda değişme göstereceklerdir.

Ekonomik, teknolojik, hukuk ve toplumsal yapılardaki değişmeler kuşkusuz örgütü her yönüyle etkileyecektir. Ekonomik gücü ve desteği olan örgütler bu güçlerini örgütün verimliliği, etkililiği doğrultusunda kullanabilirlerse başarıya ulaşmaları beklenir.

Bunun tersi durumunda, yani toplumsal yapılardaki değişmeler ekonomik, teknolojik, hukuk ve örgütün verimliliği doğrultusunda kullanılmazsa örgütün verimliliğinin düşmesi, hatta belirli bir süre sonra örgütün yıkılmayla yüz yüze kalması söz konusudur.

Kuşkusuz örgüt liderleri her türlü olgu ve olaylardan haberdar olmalı ve bunlar arasındaki ilişkiyi iyi analiz etmelidir. Bir başka anlatımla, örgüt liderleri; parçalar arasındaki ilişkileri, bağlantıların dinamiğini ve karşılıklı bağımlılıkları anlamak zorundadır; Çünkü bütünü parçaların toplamından daha büyük yapan şey, parçalar

arasındaki ilişkilerin biçimidir (Norgaard, 1997, s. 16). Bu yüzden liderler, parçalar arasındaki ilişkiyi kurabilmeli, çabalarını insanın doğasına ait varsayımları da dikkate alarak gerçekleştirmelidir.

Doğal Koşullardaki Değişmeler

Değişim doğanın temelinde vardır. Gezegenler varoluşlarını takip eden binlerce yıl süresince değişim göstermeye devam eder. Dünyamızda da bu böyle olmuştur (Argun, 1997, S. 8). Doğada hammaddeler, su, iklim ve çevre kirliliği gibi faktörler de (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, s. 215). Bir başka anlatımla canlılar değişmekte, iklimler değişmekte, mikroorganizmalar bile mutasyona uğramaktadır. Yaşamı devam ettirebilmenin temel koşulu değişebilmektir (Argun, 1997, s. 8). Kuşkusuz örgütler de doğanın içinde varolduğuna göre, iklimin değişimine, kültürün değişimine, su ve elektriğin değişimine kendini uydurmak zorundadır. Yani değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsak, geleceğin kontrolünü elimizde tutmamız için olayları gelecekte yönetmeliyiz. İkincisi değişimin kendi içinde bir bütünlüğe sahip bir süreç olduğunu bilmek gerekir (Moravec, 1997, s. 17). Bu bağlamda, doğal koşullardaki değişmelerde, örgütü olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Özetle, her alanda bir değişimin gerçekleştiğinden haberdarız. Örgütler de bu değişmelerin içinde ve bu değişmelerden etkilenen birer sistemdir. Hukuksal değişmeden, teknolojik değişmeden, ekonomik değişmeden ve toplumsal değişmeden etkilenen örgüt, kuşkusuz doğal koşullardan da etkilenmektedir.

Acımasız bir rekabetin yaşandığı dünyamızda ise örgütler ayakta kalmak istiyorlarsa, çağdaş örgütlerin yönetim anlayışını benimsemeli ve uygulamalarını bu yönde gerçekleştirmelidir.

2. Örgütleri Değişmeye Zorlayan İç Dinamikler

Varlığını sürdüren bütün örgütler, doğrudan ya da dolaylı olarak iç ve dış çevresindeki değişkenlerden olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenirler. Genel anlamda bakıldığında örgütleri etkileyen dış değişkenler, de iç değişkenler vardır. Dış değişkenlerin neler olduğu hatırlanacağı üzeri araştırmacı tarafından çeşitli yönleriyle açıklanmıştır. Örgütleri etkileyen iç dinamiklerin neler olduğu ise değişik bakış açılara göre ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel değişmeye neden olan değişkenlere bir başka yaklaşım W. G. Bennis'ten gelmiştir. Bennis (1962) örgütsel değişme çabalarını iki temel bölüme ayırır. Bunlardan birincisi, geleneksel değişme çabaları, ikincisi ise planlı değişme çabaları olarak adlandırılır (Sağlam, 1979,s.63). Örgütsel değişmeye neden olan dinamiklerin neler olduğunu Leavvit (1965) ise şöyle ifade etmektedir. Örgütlerin oluşmasını belirleyen, birbiriyle sürekli olarak etkileşim halinde bulunan en az dört değişken vardır. Bu değişkenler farklı adlandırılmalarına karşın içeriklerinde çok fazla farklılıklar bulunmamaktadır. Bunlar; amaç, yapı, teknoloji ve insan değişkenleridir (Bayrak, 1992, s.25).

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere örgütleri içten etkileyen dinamikleri en az dört değişkende toplayabiliriz. Bu değişkenlerin, örgütsel değişmeye olan etkilerinin neler olduğunun açıklanması, örgütü daha iyi tanımamıza, örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, araştırmacı, örgütü etkileyen iç etkenleri Leavvit'in ve Owens'in kuramına dayandırarak açıklamaya çalışmaktadır.

Amaç Öğesindeki Değişmeler

Amaçlar, insanlar gibi örgütlerin de varoluş gerekçelerinden biridir. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarını, değişik insanlarla biraraya gelerek güç birliği oluşturup gerçekleştirebilirler. Dolayısıyla bir araya gelip oluşturdukları güçbirliği formal ya da informal örgütlerdir. Formal ya da informal örgütlerin de amaçları bulunmaktadır. Bu örgütler de işgörenleriyle birlikte amaçlarını en iyi ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırlar. Kuşkusuz amaçlar örgütlerin varoluş nedenidir (Tosun, 1981, s. 7). Örgütlerin bir malı üretmeye veya bir hizmeti gerçekleştirmeye yönelik amaçları bulunabilir. Karmaşık örgütlerin de temel amacının dışında alt görevler veya alt amaçları bulunmaktadır (Güneş, 1996,s.61). Ama bütün bu amaçların altında yatan gerçek örgütün etkililiğinin ve insanın mutluluğunun artırılmasıdır. Bu nedenle örgütler kendilerine öncelikle amaç belirlemek zorundadırlar. Örgütler neden kendilerine öncelikle amaç belirlerler? Örgütlerin amaçlarını öncelikle belirlemelerinin başlıca nedenleri, bu amaçlara ulaşmak için nasıl bir planlamanın yapılacağını, örgütlemenin hangi düzeyde ve ne şekilde olacağını, iletişim ağının nasıl kurulacağını, eşgüdümlemenin, etkilemenin nasıl yapılacağını ve değerlendirmeyi neye göre yapacağını daha açık ve net anlaşılması bakımından önemlidir (Aydın, 1994). Örgüt bu özellikleri yerine getirdiğinde

öncelikle örgütün etkili kılınmasını sağlar. Etkili örgüt ise bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dirikliğini ve topluma yararlılığını sürdürebilmesiyle ilgilidir (Başaran, 1982, s.24). Örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirebilmesi için de örgütün etkili olması gerekir, etkili bir yönetim, örgütsel önderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yönetmenlerce yapılabilir (Başaran, 1982, s. 24). Bunun da ötesinde amaçların işgörenler tarafından da bilinmesi gerekir, işgörenler tarafından bilinen amaçlar bireyin rol performansını etkiler. Amaçlar örgüt üyeleri için yön belirler ve belirsizliği azaltır; yukarıda da belirtildiği gibi örgütün değerlendirilmesi için standart sağlar (Aydın, 1994, ss. 43-44). Amaçların tüm örgüt işgörenleri tarafından bilinmesini olanaklı kılan, örgüt düzeyinde ortak bir bilgi yapan örgütler, ortak insan çabasını eyleme geçirmede önemli bir avantaj sağlar. Bunun yanında amaçların örgüte başka katkıları da bulunmaktadır. Bu katkılar aşağıdaki satırlarda ele alınmaktadır.

Amaçlar dikkatlerin merkezleridir. Amaçlar, örgüt üyeleri tarafından bilindikleri ve vurgulandıkları ölçüde, birey ve grupların çabalarına ve etkinliklerine yol gösterir.

Amaçlar yasallığın kaynağıdır. Amaçlar, sadece bir örgüt üyesine ne yapması gerektiğini belirtmek işlevine sahip değildir. İşgörenlerin eylemlerine ve kararlarına gerekçe oluşturur, onlara yasallık kazandırır. Eylemlere ve etkinliklere yöneltile eleştirilere karşı savunmanın kaynağını oluşturur.

Amaçlar standart rolü oynar. Rol performanslarının başarı derecesinin saptanmasında ölçüt işlevi görür.

Amaçlar örgütün yapısını biçimlendirir. Örgütün amaçları ile yapısı etkileşim içindedir. Karşılıklı bir etkileme söz konusudur. Örgütün yapmak istediği, onu yapmak için gerekli olan yapıyı etkiler. Kuşkusuz, yapıda süreci, yapılacak şeyi etkiler.

Amaçlar örgüt hakkında bilgi sağlar. Bir örgütün amaçları, hem örgüt üyeleri için, hem de üye olmayanlar için, örgüt hakkında bilgi kaynağıdır. Amaçlar, örgüt gerçeğinin bir parçası, anahtar niteliğinde bir ögesidir. Örgüt gerçekten neye benzemektedir? Sorusu örgütün amaçlarında saklıdır (Aydın, 1994, s. 43).

Bir örgütün amacı ürün üretmektir. Örgüt iki kesimin gereksinimlerini karşılamak için ürün üretir. Bunlardan birincisi, toplumun gereksinimleri, ikincisi ise örgütte ürünü üreten işgörenlerin gereksinimleridir (Başaran, 1992, s. 134). Örgütün başka kuruluş

amaçları da vardır. Bunlar; toplumun bir kesim gereksinimlerini üretip sağlama, ikincisi, işgörenlerin bir kısım gereksinimlerini karşılamak için kurulmuştur. Bir başka ifade ile, insanlar örgüt için değil, örgüt insanlar içindir. Örgütler işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayabildiğinde işgörenlerin doyuma ulaşması beklenir.

Böylece örgütün amaçları, ürettiği ürünle, toplumun gereksinimlerini ve üründen elde ettiği girdilerle de işgörenlerin gereksinimlerini karşılamaktır. Örgütler hem kendi, hem de işgörenlerin doyumunu sağlamakla görevlidir. Bu iki aracın etkili bir şekilde gerçekleşmesi için, yönetmenler şu özelliklere dikkat etmelidirler :

- a. Örgütü verimli kılmak,
- b. İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak,
- c. Örgütü yararlı kılmak,
- d. Örgütün sağlığını korumak,
- e. Örgütü dirikleştirmek. Örgütsel etkinliğin bu öğelerinin, örgüt planında yeterli düzeyde ele alınmasını sağlamaktır. Daha sonra başarı kendiliğinden gelecektir.

Yine Hicks (1972) örgütsel amaçların önemini şu şekilde sıralamaktadır.

- a. Amaçlar, örgüt faaliyetleri için birer başvurma noktasıdır.
- b. Amaçlar, eşgüdüm faaliyetleri için gereklidir.
- c. Eşgüdüm için ilk yapılması gereken, örgütün ulaşmayı düşündüğü amaçları belirlemektir.
- d. Etkin biçimde rekabet edebilmek ve büyümek arzusunda olan örgüt kendi amaçlarını devamlı olarak yenilemelidir.
- e. Örgütsel amaçlar, örgütsel faaliyetlerin yönetildiği uçlardır.
- f. Amaçlar etkin politikaların, metotların, stratejilerin ve kuralların saptanmasında ön bilgileri sağlar.
- g. Örgütsel amaçlar örgütün kaderini tanımlarlar (Hicks, 1972, s. 80).

Örgütsel amaçlar her örgütte farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için farklı stratejiler belirler ve uygularlar. Önemli olan en etkin stratejiyi belirleyip uygulamaktır. Örgütü etkileyen her değişken kuşkusuz örgüt amaçlarının da değişmesine sebep olmaktadır. Örgüt amaçlarının değişmesi ise planlı ve kontrollü bir şekilde olduğu takdirde örgütsel verimliliği ve etkililiği arttıracaktır. Örgütsel verimlilik ve etkililik arttığında ise örgütten beklenen ürün nitelikli ve kaliteli olarak

çıkacaktır. Kaliteli ürünün ise toplum tarafından tercih edilmesi aşîkardır. Kuşkusuz eğitim örgütleri de amaçlarını belirleyip değişkenleri göz önünde bulundurarak değişimini bu özelliklere uygun olarak gerçekleştirilirse, hammaddesi olan öğrencilerini istenilen niteliklerde ürün olarak piyasaya sunacaktır. Piyasada aranan öğrenci, örgütün reklamını yapacak ve kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Kaliteli ürün üreten örgüt ise acımasızca yaşanan rekabet ortamında varlığını koruyacak hem de beklentilerini istenilen düzeyde gerçekleştirmiş olacaktır.

Yapı Ögesindeki Değişmeler

İnsanlığın varlığından bugüne değin insanlar arasında sürekli bir işbirliği kurulmuştur. İlk insanların erkeklerinin avcılıkla, kadınların da ev işleriyle uğraşması bir işbirliğini gerekli kılmıştır. İnsanlar arasında formal bir yapıya sahip olmasa da doğal bir örgüt oluşmuştur. İnsanlar tek başlarına yapamadıkları işleri bir araya gelerek gerçekleştirmeye çalışmışlardır. İnsanların ilkel yaşamdan birlikte yaşamaya geçmesi, tarım ve hayvancılıkla uğraşmasının ardından sanayinin gelişerek hızlı bir şekilde insan yaşamına girmesi dolayısıyla insanın teknolojik gelişmelere bağımlı bir yaşam sürmesi sonucu formal örgütler ortaya çıkmıştır. Formal örgütler ortak bir çabayı gerektiren, bir amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1994, s.70). Kuşkusuz ortak bir çabayı gerektiren eylemler kendiliklerinden eşgüdümlememez. Bu eşgüdümün sağlanması yönetsel bir süreçtir. Yönetim bilimi ise yönetimin yapısı ve işleyişi üzerinde durur; bu konularda gözlem ve araştırma yaparak kurallar oluşturmaya çalışır (Aydın, 1994, s. 71). Yani yönetim biliminin amacı da örgütü etkili ve verimli kılmaktır. Aynı zamanda işgörenin değişik yönleriyle beklentilerini doyurmaktır.

İlk ortaya çıkan formal örgütler üretimlerini artırmak, daha fazla kar elde etmek amacıyla sürekli olarak insanların mutlaka bir katı disiplin altına alınarak verimini yükselteceğini sanmışlardır. Dolayısıyla adına klasik örgüt kuramı denilen örgüt kuramı da bu süreçte ortaya çıkmıştır.

Bir başka anlatımla yetkesi yada klasik yönetim biçiminin kaynağı ataerkilliktir. Kavram olarak en yakın on sekizinci yüzyılda (1770) Adam Smith'i' Ekonomi Kuramı'n' dayanır (Başaran, 1982, s. 80). Bu kuram Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından desteklenerek geliştirilmiştir.

Smith'e göre insanlar ekonomik yararlarını en üst düzeye çıkarmaya yarayan eylem yollarını seçerler. Bir örgütün ekonomik yararlarını en üst düzeye çıkartmak istemesi; bunun için her türlü eylem yollarına başvurması gerektiği ilkesi, bu görüşten yönetime yansımıştır (Başaran, 1992, s. 81).

Bu anlayışa göre örgütsel yapı; örgütlenme, işbölümü, yetki hiyerarşisi, komuta birliği, komuta zinciri, denetim alanı yasal yetki, kurmay ve hat gibi yapısal özelliklere ilişkin kavramlardan oluşur (Kaya, 1986, s. 58). Daha geniş anlamıyla yapı ağırlıklı örgütte daha çok yöneticinin sözünün geçtiği açıktır. Yönetmen gücünün kaynağını genellikle yasalardan ve bulunduğu makamdan alır. Bu yönetim biçiminin başarıyla uygulanabilmesi için yönetmenin kişilik özelliklerinin erk başatlı güdüsel örüntüye dayanması gerekir. Yetkeci yönetimin, yetke kullanma biçimi çoğunlukla korku salmaya dayanır. Yetkeci yönetmenin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, çoğunlukla gözdağı ve cezadır. Paraya çok değer verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi biçiminde olur. İlke olarak tek adam yönetimine inanır, kararlarına kimseyi karıştırmaz; buyruklarının nedenini canı isterse astlarına açıklar (Başaran; 1992).

Yapıyı kurmak davranışında, yetkeci yönetmen, işlerin yapılmasını rastlantıya bırakmamak için, her görevi özenle belirler, tanımlar ve yeterli kişilere vermeye çalışır. İşgören alırken, yetenekli kişiden çok, göreve uygun kişiyi seçer. Bu anlamda yapı üç bileşenden oluşur. Birinci bileşen, dikey – yatay ve coğrafik farklılaşma ile ilgilidir. Bu bileşene karmaşıklık denir. İkincisi, kuralların ve düzenlemelerin kullanılma derecesidir. Buna biçimsellik denir. Üçüncüsü, merkezileşmedir ve karar alma yetkisinin nereye yayıldığı ile ilgilidir (Robins, 1994).

Diğer bir ifade ile yapı, örgüt içindeki rollerin, ilişkilerin, eylemlerin, amaçlar arasındaki hiyerarşinin; iş bölümünün, eşgüdümün, yetkilerin, sorumlulukların, rollerin ve iletişimin ifadesidir (Bayrak; 1992).

Örgüt amaçlarının en etkili bir biçimde gerçekleştirilmesinin bir aracı olarak bir düzene işaret ettiğinden, örgüt yapısının dahi değişiminin temel amacı yeni bir düzen yaratma süreci olarak değerlendirilebilir (Güneş, 1996, s. 67).

Örgüt yapısındaki değişimler; örgütsel ilişkileri yeniden tanımlamayı ve rolleri yeniden düzenlemeyi öngörmektedir (Alıç, 1990, s. 50). Bütün bu çabaların sonunda örgütün yapısında hangi öğelerin değişmesi gerektiği sorusu karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuda, örgütün anatomisindeki bağların önem ve yerini de incelemek yararlı olur. Eğer bir birimin, diğer bir birimle en az bir bağı varsa, o birim örgütün bir parçası sayılabilir. Birimler arası iletişim yolları, iş akımı, personel değişimi gibi bağlar, örgütün temel kanallarını yaratır (Bursalıoğlu, 1987, s. 33). Bu nedenle örgütsel yapıdaki değişiklikler gerçekleştirilirken saydığımız bu özelliklere de dikkat edilmelidir. Daha genel anlamda açıklamak gerekirse,

Örgüt üyelerinin sorumluluklarını dikkatli bir biçimde belirlemek, işi uygun bir biçimde bölmek ve otorite kurallarını belirlemek, örgütün fiziksel koşullarında düzenlemeler yapmak, örgütün ödül sistemi ile işgörenlerin beklentileri arasında uyumluluğu sağlama, rutinleşen işgören seçimi süreçlerini örgütün amaç, yapı ve teknolojisine uygun hale getirmek. Mekanik örgütlerin daha esnek ve uyum sağlayıcı organik yapıya dönüştürülmesini sağlamaktır (Güneş, 1996).

Kuşkusuz örgütsel kuramlarından ilki olan klasik örgüt kuramı örgütün yapısına ve işe önem vermekteydi. İnsan ögesi hep geri planda kalmaktaydı. Bu yönünden dolayı da eleştirilmekteydi. Daha sonra neoklasik yaklaşım klasik yaklaşıma da tepki olarak ortaya çıktı. Bu yaklaşım da, yapı yerine insana ve insan doğasına ait varsayımlara önem vermekteydi. Dolayısıyla yapı önemsenmemekteydi. Bu yaklaşımda sadece insan önem vermesi diğer değişkenleri göz ardı etmesiyle eleştirildi. Dolayısıyla her iki yaklaşımda örgütün sadece belirli boyutlarını ele almışlar diğer boyutlarını görememişlerdi. Kuşkusuz bu yaklaşımları ortak bir noktada birleştirmeyi amaçlayan, örgütü her yönüyle ele alan, her değişmelerin örgütün verimliliği ve insanın mutluluğu için önemli olduğunu bilen, adına sistem yaklaşımı da dediğimiz, çağdaş örgüt kuramı ortaya çıkmıştır.

Çağdaş örgüt kuramı yukarıda da açıklandığı üzere diğer kuramlardan daha kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlemelere dayanmaktadır (Aydın, 1994, s. 112). Bunun da ötesinde çağcıl örgüt kuramı, disiplinler arası nitelik taşır, betimseldir, örgütlerin ve yönetimin özelliklerini belirlemeye çalışır. Çağcıl kuramda bir olay kendi aralarında birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerine bağlı çok sayıda etkenin neden olabileceği kabul edilmektedir. Bir başka özelliği de, örgüte uyum sağlayıcı bir sistem olarak bakmasıdır (Aydın, 1994, s. 116).

Teknoloji Ögesindeki Değişmeler

İçinde yaşadığımız yüzyılın en belirgin özelliğinden biri hızlı bir teknolojik değişimin yaşandığı gerçeğidir. Sanayi örgütlerinden, eğitim örgütlerine kadar her alanda hızlı bir teknolojik gelişme ve yenileşme yaşanmaktadır. Okullarda sözel sembollerin yerini tepegözlerin, bilgisayarların, diya makinalarının projeksiyon makinaları, hatta video ve TV'lerin alması bu teknolojik gelişmeler en somut örnekleridir.

Günümüzde örgütteki teknolojik değişme kavramı, kullanılan makina ve malzemenin yanı sıra kullanılan yöntemlerdeki değişmeleri de içermektedir. Örgütler, belirtilen teknolojik değişmeyi sağlarken amaçlarının başında yeni geliştirilen yöntemlerin ve malzemelerin örgütlerde kullanılması ve böylece örgütsel etkinliği artırması gerekmektedir (Dicle, 1977, s. 51).

Teknolojik değişme, insanın kendi ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamak ve insanın yaşadığı ortamı değiştirmek için, sahip olduğu yol ve yöntemlerin değişmesi olarak tanımlanabilir (Güneş, 1996, s.50). Ancak bir değişme, gelişmeye yol açmışsa teknolojik değişme olarak adlandırılmaktadır.

İnsan gereksinimlerini en iyi biçimde karşılamada ve toplumların kalkınmasında belirleyici role sahip teknolojik değişmenin kaynağı ve ona güç veren bilgidir. Gerçekten Tofler (Surgit, 1974, s. 454). “ Bilgi dev teknoloji makinasının yakıtıdır” demektedir. Kuşkusuz teknolojiden bahsederken bilgiyi ondan ayırmak, hatalı olacaktır. Günümüzde bilgi işyerlerinin başarısında stratejik bir rol oynamaktadır. Gerçekten de birçok insan bilgiyi bir şirketin en değerli kaynağı olarak görmektedir (Willier, 1997, s.14). Bunun da ötesinde gelişmiş teknolojiler şirketleri buldukları durumlardan farklı durumlara geçmesine neden olmaktadır. Çok katmanlı hiyerarşik kuruluşlar giderek düzleşirken, bilgide şirketler arasında sürekli akmaktadır. İki bin yılına vardığımızda çalışanların en az yüzde 44' ü bilgiyi elektronik yollardan toplayacak, işleyecek, arşivleyecek ya da inceleyecek (Willier, 1997, s. 14). Sağlıklı işleyen tüm sistemler, hem kendi içlerinde, hem de dış dünya ile açık bir bilgi değiş tokuşu içindeler. Tüm değişimlerin kaynağı bilgidir. Bilgiyi nasıl topladığımız, nasıl ders çıkardığımız ve bilgiye dayanarak nasıl harekete geçtiğimiz başarımızı etkilemektedir (Cindy, Adams ve Bill Adams, 1997, s.4). Kuşkusuz bilgi sonucunda her alanda bir değişim yaşanmakta, özellikle adına bilgi çağı dediğimiz 21. yüzyıla girerken, bir yanda şirket düzeyinde var olan uygulamaların

değiştirdiğini, bir yandan da çalışanların belirli mekanlara, programlara ve kuruluşlara bağlı kalan sınırlardan kurtararak dağınık, demokratik ve merkezi olmayan bir işgücünü ortaya çıkarmaktadır (Willer, 1997, s. 14). Bazen cep telefonlarına “Sınırsız iletişim” diyoruz ve interaktif bilgi çağı ile birlikte bu teknoloji “sınırsız işyerinin” de ortaya çıkmasına neden oluyor. Sanal ofisler kullanılmaya başlandı bile; müşteriler ile sözleşme yapacak olan personel yanlarında di üstü bilgisayarları ve cep telefonları ile ya sokakta ya da müşterinin işyerinde çalışabiliyor.

Altı yüz satış temsilcisi tarafından “merkez üssü” olarak adlandırılan IBM’in New Jersey’deki yeni ofisi gerçekten de tam bir üstür. Burada ofisler yoktur. Haftada bir gün bu ofisin çalışanları merkeze gelerek iş arkadaşlarıyla görüşmekte, mektuplarını almakta ve kendilerine bir masa, bir sandalye, bir telefon ve taşınabilir bilgisayarları için birer priz verilmektedir (Willer, 1997, s. 14). Görüldüğü üzere hem teknoloji, hem bilgi hem de buna bağlı olarak örgütler ve örgüt işgörenleri değişmektedir. Kuşkusuz teknoloji canlı bir organizma gibi hem çevresini etkilemekte, hem de çevresinden etkilenmektedir. Bu nedenlerden dolayı örgütler teknolojik değişimleri yakından takip etmeli ve gerekli uyum ve değişimi zamanında ve yerinde yapmalıdır.

Daha önce açıklandığı üzere, temelinde insan gereksinimlerinin daha iyi karşılanması olan teknolojik değişimin hızı, günden güne artmaktadır (Şimşek, 1978, s. 59). Sürekli olarak gelişen ve değişen teknoloji, insanın doğa üzerinde kontrolünü artırdığını, dünyaya bakış açısını, düşünce, duygu ve davranışlarını, sosyal ilişkilerini, geleneğini, edebiyatını, sanatını, dilini, müziğini, estetik değerlerini değiştirdiğini belirtmektedir. Kuşkusuz teknolojisinin bu değişimleri hangi yollarla gerçekleştirdiği de önemlidir.

Toplum üzerinde bu derece geniş etkisi olan teknolojik değişimin düzeyi, tarihin hiçbir döneminde görülmeyen bir biçimde örgütleri etkilemektedir?

Kuşkusuz gelişen teknoloji ve bilim her örgütü farklı derecede etkilemektedir. Peki eğitim örgütleri bu değişimden nasıl etkilenmektedir.

Eğitim örgütlerine baktığımızda karşımıza çok önemli bir özelliği çıkmaktadır. Bu önemli özelliği ise girdisinin ve çıktısının insan olmasıdır. Girdisinin ve çıktısının insan olması, eğitim örgütlerinin diğer örgütlere oranla daha dikkatli olmasını, atacağı her adımı bilerek ve amaçlayarak atmasını gerektirecektir. Çünkü normal bir fabrikada üretilen mal

ve hizmettir. Bu mal ve hizmette bir hata olursa düzeltme imkanına sahipsiniz. Ancak hatalı bir insan davranışını düzeltmek çok uzun zaman almakta bazı durumlarda mümkün olmamaktadır. Okullardan mezun olan bireyleri tekrar okullara çağırıp siz bu bilgileri ve davranışları yanlış öğrendiniz okullara geri dönün size doğru davranışları öğreteceğiz dememiz pek olanaklı değildir.

Okullarımızda daha etkin bir eğitim ve öğretim gerçekleştirmemiz için, belirlediğimiz hedeflerin davranışlara dönüştürülmesinde, düzenlenecek uygun eğitim ortamlarında kullanılacak teknolojinin belirlenerek kullanılması amacımıza daha kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşmamızı sağlayacaktır. Bir başka ifade ile eğitim teknolojisini, eğitimle ilgili kavramların en etken ve olumlu uygulamalara dönüştürülmesi için personel, araç, gereç, süreç ve ortamlardan oluşturulmuş bir sistemden oluşması gerekir (Çilenti, 1988, s. 26). Bunun da ötesinde okullarımızın gelişen teknolojiyi okulun programlarına yansıtması gerekir. Başarılı okullar, çevresini, okulun kültürünü, gelişen teknolojiyi değişen toplumsal yapının gerektirdiği yenileşmeleri, insan doğasına ait varsayımları, anlamaya çalışır ve bunu örgütün verimliliği doğrultusunda kullanır.

İnsan Ögesindeki Değişmeler

Dünyamızdaki planlı ve plansız bütün çabaların altında, insanları daha iyi bir yaşam seviyesine getirmek, onlara daha iyi bir gelecek hazırlamak, kısacası dünyayı insanlar için güzelleştirmek çabası yatmaktadır. Kuşkusuz örgütlerin kuruluş amaçlarında da insanın mutluluğu yatmaktadır. Bugün devletlerin anayasalarında ve kanunlarında da sosyal devlet anlayışını yakalayarak, hükümetler aracılığıyla kendi halkının yaşam seviyelerini her yönüyle yükseltmek yatmaktadır.

Örgütleri kuran, yöneten, orada çalışan ve üretilen mal ve hizmetten yararlanan yine insandır. Bir an insansız örgüt veya dünyayı düşündüğümüzde geriye sadece, taş ve demir yığını kalacaktır (Sabuncuoğlu, 1989). İnsansız bir örgüt insansız bir çevre düşünmek pek gerçekçi olmasa gerek. İnsan davranışlarının değişmesini ele alan insan merkezli örgütsel değişme yaklaşımının temeli, davranışçı, çevresel örgüt ve yönetim kuramına dayanmaktadır (Güneş, 1996, s. 75). Bu kuramlarda örgütteki insan morali, örgütsel değişim, güdülenme, birey ve grupların birbirine karşı tepkileri gibi konular vurgulanmakta, bunların insanın tutum ve davranışlarının değişmesine yol açacağı ileri sürülmektedir (Alıç, 1990, s. 52). Bir başka ifade ile örgüt içindeki bireylerin değerleri,

tutumları, bireysel çelişkileri, kişilik özellikleri, algılama biçimleri, yükleme teorisi ve öğrenme düzeyleri bilindiği ve anlaşıldığı takdirde gerçekleşen değişme başarıya ulaşacaktır.

Bir yönetici, kişinin sahip olduğu değerleri neden bilmelidir? Davranış üzerinde doğrudan bir etkisi olmamasına rağmen, değerler kişinin davranışlarını çok etkiler. Dolayısıyla kişinin değer sistemi hakkındaki ilgilerini ve tutumlarını anlayabilmemize yardımcı olur. Tutumlar davranış etkiler kişilik farklılıklarının bilinmesi işgörenlerin işe alınmasının da önemli bir özellik taşıyabilir. Yöneticiler, işgörenlerin gerçeklere göre değil algılama biçimlerine göre tepki verdiklerini bilmelidirler. İşgörenler örgütte öğrenmeleri gerekenleri mi öğrendiklerini yoksa işlerine yaramayacak bilgilerini öğrendiklerini tespit etmek gerekir (Öztürk, 1994, ss. 35-37).

Örgütsel değişmeyi insan ögesinin özelliklerine bağlayan (Heltrigel, Slocum, Woodman, 1996) bu özellikleri şöyle sıralamıştır:

Değişmenin değişmez ögesi insan,

Örgütsel yapı insan içiçeliği,

İnsan merkezli yaklaşımın karar verme, problem çözme ve iletişim yeteneği üzerindeki etkisi, işgören tutum ve değerlerini değiştirmede, araştırma dönütü yaklaşımının önemi. Planlı değişme çabaları içerisinde bireylerin davranış örüntülerinin değişmesi önemli bir yer tutmaktadır (Güneş, 1996, ss. 75-76). Tüm örgüt üyeleri gerek işleriyle gerekse diğer işgörenlerle olan ilişkilerinde farklı bir biçimde davranmadıkça örgüt çevresine uyum sağlayamaz. Başka bir ifade ile örgütsel değişme ve etkililik sağlanamaz.

Bunun da ötesinde örgütsel değişimin gerçekleştirilme aşamasında bireyin niteliğinin analiz edilmesi gerekir. Birey ussal ekonomik bir insan mı? Kendini gerçekleştirilmeye yönelik bir insan mı, toplumsal yönü nedir, her şeyden önce toplumsal mıdır? İnsanların farklı gereksinimlere sahip olduğunu, gereksinimlerinde kendi içinde öncelikleri olduğunu, gereksinimlerin doyurulabilir olup olmadığını, gereksinimlerin öneminin değişip değişmeyeceğini, bireyin örgütü ve çevresini algılayış biçimini, dikkatinin nerede yoğunlaştığını, beklentilerinin neler olduğunu bilmesi gerekir (Aydın, 1994).

Kuşkusuz örgütler insanların bu özelliklerini analiz ederek değişime giderlerse başarılı olacaklardır. Öncelikle değişimi gerçekleştirmede farklı stratejilerin olduğunu bilmekteyiz. Hangi stratejiyi ne zaman ve nasıl uygulamamız gerektiği önemlidir. Bu stratejilerden biri olan duyarlık eğitimi; insanın değerlerini, tutumlarını ve algılarını değiştirmede kullanılır. İnsanların tutum, davranış ve algılarını değiştiren bir başka teknik, iş yaşamının niteliği programlarıdır. Bu tekniğin 1980'lerde, örgütler açısından en önemli konusu olduğu görülmektedir. Çünkü bu dönemde işgörenler işin iyileştirilmesi istemleri, örgütleri olumlu bir tepkide bulunmaya zorlanmıştır (Güneş, 1996, ss. 78-79). Yine insanların değerlerini, tutumlarını, algılarını değiştirmek için yukarıda da belirtildiği üzere çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır. Bunlardan bazıları; hizmet içi eğitim, T. grup merkezi duyarlık eğitimi, yönetim ölçeği, araştırma dönütü, iş yaşamının niteliği program ve eylem araştırmasıdır. Bu teknikler, örgüt üyesinin görevini en iyi biçimde gerçekleştirmesini sağlayan araçlar olarak görülebilir. Bu teknikler bireyin, ya çalışma koşullarını düzenleyerek, ya da onların davranışlarını doğrudan doğruya değiştirerek, görevinin niteliğini arttırmaya yöneliktir (Alıç, 1990, ss. 52-53).

Temelde insan mutluluğunu ve insan yaşamını kolaylaştırmayı amaç edinen örgütler, hem kendi amaçlarını hem de bireyin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Kuşkusuz ortak amaç birliği geliştirmiş örgütler çağdaş örgütlerin özelliklerinden birini gerçekleştirmiş olurlar. Çağdaş örgütlerin amaçlarının birini gerçekleştirmesi örgütler için de bireyler için de yeterli değildir; ancak amaçlarını gerçekleştirmelerinde büyük oranda yardımcı olacaktır.

Örgüt liderleri, örgütlerin de istenilen performansı gerçekleştirmek istiyorlarsa, örgütü bir bütün olarak görmeleri gerekecektir. Örgütü etkileyen iç ve dış etkenlerin neler olduğunu ve bu değişkenlerin etki derecelerinin, hangi düzeyde olduğunu bilmeleri ve bu etkiler karşısında gerekli tedbirleri alarak yenileşmesini sağlaması gerekir. Ayrıca, toplumun, bireyin, hem de örgütün beklenen amaçlarının istendik düzeyde gerçekleşmesini sağlamak belirtilen özelliklerin dikkate alınması ile mümkün olacaktır.

Neden İlköğretimde Yenileşme?

İçinde bulunduğumuz 20. yüzyıl, teknolojik açıdan hızlı bir değişim çağı olarak kabul edilebilir. Teknolojik açıdan hızlı bir değişim ve yenileşmenin yaşanması sonucu, toplumsal, siyasal ve ekonomik hayatımızda hızlı bir değişim meydana gelmiştir.

Kuşkusuz teknolojik değişimler, sosyal, siyasal ve ekonomik yaşantımızı etkilerken, aynı zamanda bu alanda meydana gelen değişimlerden de etkilenmektedir. Bir başka ifade ile evrende var olan bünyesinde canlı varlıkları bulunduran formal yada informal her grup, her sistem dünyanın neresinde olursa olsun, birbirinden olumlu veya olumsuz, dolaylı veya dolaysız şekilde etkilenmektedir, ama bütün bunların ötesinde etkilenmelerin, insanlığın daha huzurlu ve daha mutlu bir şekilde yaşamasına katkıda bulunacak şekilde yönlendirilmesi asıl amaç olmalıdır. İnsanların daha iyi koşullarda ve daha iyi yaşaması da büyük oranda eğitim aracılığıyla gerçekleştirilir. Eğer eğitim sistemi toplumun beklentilerine cevap veremezse, insanlığın daha huzurlu ve mutlu olmasına olanak sağlayamazsa; o eğitim örgütü, ömrünü tamamlamış demektir. Çünkü amacına hizmet edemez duruma gelen örgütler Başaran'ın (1982)' da ifade ettiği gibi ya ölümler yada asalaklaşırlar. Yok olan ya da asalaklaşan bir örgütten ise kimseye yarar gelmez.

Eğitim örgütleri günümüzde kendilerinden beklenen davranışları ne derece yerine getirebilmektedirler? Eğitim örgütlerinden biri olan İlköğretim kurumları üstlendikleri sorumlulukları istenilen niteliklerde yerine getirebilmekte midir? Bu sorular yanıt aranması gereken sorulardır.

Adına "Temel Eğitim" de dediğimiz, ilköğretimin genel anlamıyla hedeflerine bakıldığında; her Türk çocuğuna, Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak kişisel bakımdan, insanlık ilişkileri bakımından, ekonomik ve toplumsal hayat bakımından kazandırılması gereken davranışlar vardır. Bu söylenenleri biraz açtığımızda, bireylerin gizil güçlerini ortaya çıkararak bireyleri ilgi ve yeteneklerine uygun olarak yetiştirmek, toplumsal hayatın gereklerini öğretmek ve ona uygun davranışlar geliştirmek, insan ilişkilerinde bireylere nasıl davranması gerektiği, ekonomik hayatta nasıl ve ne şekilde davranması gerektiği, öğrencilerin iyi insan, iyi tüketici ve iyi üretici olmasının gereklerini onlara davranış olarak kazandırmaktır (Kocaoluk, Kocaoluk, 1993). Ülkemizdeki ilköğretim okullarını incelediğimizde bu hedeflerin bir çoğunun bireylere davranış olarak kazandırılmadığını görmekteyiz. Neden bu davranışlar öğrencilere yeterince kazandırılmamaktadır? sorusu bu noktada önemlidir.

Örgütler, içinde bulunduğu durumu koruyarak, daha ileriye gitmeyi daha başarılı olmayı isterler. Ancak başarılı olmayı istemek başarılı olmak için yeterli değildir. Örgütü başarıya götürecek yöntemlerin ve tekniklerinde iyi bilinmesi gerekir. Bunun ötesinde,

örgütün yapısının, amacının, kullanılan teknolojinin, örgüt işgörenlerinin yeteneklerinin, kullanılacak kaynakların, kaynakların dağılımının, işbirliği ve koordinasyonun da sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin gerekliliği açıktır. Ayrıca örgüt liderinin örgütün etkililiğinde ki rolü tartışılmaz derecede önemlidir. Eğer örgüt demokratik bir yapıya sahip değilse ve örgüt liderinin örgütünü yönetmek için gerekli inisiyatifi yoksa, o örgütten yüksek derecede verim sağlamak mümkün değildir. Gerçi otokratik sistemlerde başarılı olan örgütler vardır, ancak bu örgütlerde iş doyumunun yüksek olduğunu söylemek biraz güç olsa gerek.

Görüldüğü gibi örgütün başarılı olması bir çok değişkene bağlı bulunmaktadır. Bu değişkenler dolaylı ya da doğrudan örgütün başarısını etkilemektedir. Birçok örgütlerden biri olan ilköğretim okulu da bir örgüt olduğuna göre, ilköğretim okullarının da etkileneceği durumlar söz konusudur. Öncelikle ilköğretim işgörenlerine bakıldığında, öğretmenlerin kendi alanlarında birer uzman olarak, kendilerinden beklenen eğitim ve öğretime yönelik davranışları ortaya koymaları gerekir. Öğretim liderinin de, liderlik ölçütlerine uygun davranışların bulunması ve bu davranışları örgütün amacı doğrultusunda kullanması gerekir. Oysa ne öğretmenler ne de yöneticiler kendilerinden beklenen davranışları istenilen düzeyde yerine getirememektedirler.

İlköğretimde çalışan bir çok öğretmenin, öğretmen yetiştiren bölümlerden değilde, başka bölümlerden gelmesi de eğitimi olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlikle uzaktan yakından ilişkisi olmayan bölümlerden, Mili Eğitim Bakanlığı, İlköğretimin özellikle birinci kademesine öğretmen açığını kapatmak için diğer bölümlerden mezun olanları öğretmen olarak atamıştır. Bir çok ziraat fakültesi çıkışlı, veteriner, iktisat, işletme vb. bölümlerden mezun olan kişiler öğretmen olarak çalışmaktadır. Pedagojik bilgiden yoksun, davranış bilimlerine yabancı kişiler öğretmen olarak çalışmaktadır. Gerçi, bunların da ötesinde öğretmen yetiştiren kurumlardan mezun olan öğretmenlerin çalışmalarında da istenilen sonuçlara ulaşamamaktadır. Ancak bu atamalar sonucunda ilköğretim okullarındaki karmaşa bit kat daha artmış durumdadır. Bazı ülkelerde öğretmenlerin, öğretmenliğe başladıktan sonra 10 yıl içinde alanında lisans üstü eğitim yapma zorunluluğu olduğu halde, ülkemizdeki uygulamaların ne kadar farklı olduğu açıkça görülmektedir. Bir başka sorun ise, fiziki koşulların yeterince yerine getirilememesi hala sınıf ortalamaları bir çok yerde 40 öğrenciye düşürülemediği.

Diğer bir sorun ise, temel eğitimin formal süresinin yetersizliğidir. Gerçi, 1997- 1998 Öğretim yılında bu süre, 5 yıldan 8 yıla çıkarılmıştır. Ancak, bu süre bile başka ülkelerin temel eğitimlerinin süresine bakıldığında yetersiz görülmektedir. Aşağıdaki paragraflarda Talim ve Terbiye Kurulu Avrupa Birliği Masası tarafından hazırlanan " Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim " başlıklı raporda, gelişmiş ülkelerin hiç birinde beş yıllık eğitim bulunmadığı belirtilmektedir (Sabah Gazetesi, 25 Mart 1997).

Yine, Talim ve Terbiye Kurulu Avrupa Birliği Masası tarafından hazırlanan " Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim" başlıklı raporda farklı kültür ve geleneklere rağmen bu ülkelerin eğitim sistemlerinin aynı yönde bir gelişme içinde olduğu belirtilmiştir. Avrupa Birliği Ülkelerinde zorunlu eğitimin ülkelere göre dağılımı ise bu rapora göre şöyle yer almaktadır. İtalya'da sekiz yıl, Danimarka, Lüksemburg, Portekiz ve Yunanistan'da dokuz yıl, Fransa ve İspanya'da on yıl, İngiltere'de on bir yıl, Hollanda, Almanya ve Belçika'da temel eğitim süreleri on iki yıldır (Sabah Gazetesi, 1997).

Bu ülkelerin bir çoğu, sekiz yıllık temel eğitime ve hatta daha yukarısına geçeli uzun yıllar olmuştur. Bu ülkeler, bir çok değişimi ve yenileşmeyi takip ederek hem eğitimdeki gelişmelerini hem de diğer alanlardaki gelişmeleri yerinde ve zamanında yapmışlardır. Dolayısıyla yerinde ve zamanında yapılan değişim ve yenileşmelerin başarıyı getirmesi kaçınılmazdır. Örgütü çevreden, çevreyi örgütten soyutlamak mümkün değildir. Çevrenin beklentileri değiştiğinde, örgüt, ya biçim değiştirerek yenileşmeye ayak uyduracak, ya da beklentilere cevap veremiyerek varlık gerekçesini yitirecektir. Varlık gerekçesini yitirmemek için örgüt, değişimi yada yenileşmeyi planlı olarak gerçekleştirecektir (Lippitt,1958).

İlköğretim okullarında öğrencilere istendik davranışlar kazandırabilmek için öncelikle şu konulara dikkat edilmesi gerekir.

Öğretmen yetiştirme sistemi yeniden düzenlenmelidir.

Öğretmen açığını kapamak için, öğretmen yetiştiren kurumlara gereken destek sağlanmalıdır (nitelik ve nicelikce);

Öğretmenlerin ekonomik durumlarının iyileştirerek, toplumsal saygınlığını yeniden kazandırılmalıdır;

Öğretim liderlerinin seçiminde ölçütler geliştirilerek, yönetici atamaların bu ölçütlere göre yapılmalıdır.

Başarıların mutlaka ödüllendirilmesi (pekiştirecin verilmesi).

Öğretim liderine ve öğretmenlere gerekli inisiyatifin sağlanması

Fiziki ortamın uygun eğitim ortamlarına dönüştürülmesi

Teknoloji eğitiminin, eğitimin her kademesine amacına uygun olarak kullanılması sağlanmalıdır.

İşgörenlerle yönetici arasında gerekli işbirliğinin sağlanması, herhangi bir ayrılığın olmaması gerekir.

Örgüt içinde değişik bölümlerde çalışan işgörenlerin örgütün amacına bağlılığı ve sorumluluğu ile, yenileşmeye yönelik olarak uygulanacak programlar arasındaki ilişki, insanın nicel ve nitel yönden özellikleri göz önüne alınarak yapılmalıdır (Bailey, 1993).

Bütün bunların ötesinde öğretim liderine verilen insiyatifi, öğretim lideri, örgütün verimliliği ve etkinliği doğrultusunda kullanılmalıdır. Bir başka ifade ile öğretim lideri, işgöreni yönetime katmalı, işgörenlerin görüşlerini alarak, ortak amaç birliği geliştirip, bireysel amaçlarla örgütün amacını birleştirmelidir. Örgüt içi ve örgüt dışı çatışmaları örgütün amacı doğrultusunda yöneterek, çatışmalardan örgütünü karlı olarak çıkarmalıdır. Yine değişmeyi ve yenileşmeyi zamanında ve yerinde yapmalıdır. Bunu işgörenlerle birlikte gerçekleştirmelidir. Kısacası örgütü karlı kılmak için örgütün iç ve dışındaki bütün değişkenleri tek tek incelemeli ve örgütü bu değişkenlerle birlikte eşgüdüm kurarak yönetmelidir.

Bu koşullar yerine getirildiği ölçüde, örgüt başarılı olacaktır. Kuşkusuz, bu açıklananlar çağdaş örgütlerin özelliklerini taşımakta. Diğer bir ifade ile örgüt kuramlarından sistem yaklaşımının özelliklerini taşımaktadır. İlköğretim okullarımıza baktığımızda bu özelliklerin bir çoğunun olmadığı açıkça görülmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı ilköğretim okulları yenileşmelidir. Hem de belirlenen beş boyutta değil, bütün alanlarda yenileşmeli, kendini bilimsel anlamda çağın gerisinde bırakmamalıdır. Toplumsal olarak üstlendiği rolünü davranışa dönüştürmelidir. Bir başka ifade ile, ekonomik ve toplumsal kalkınmamızın köşe taşı olan eğitim, bireylerin refah düzeyini iyileştirmeli ve bireylere iyi bir yaşam hazırlamalıdır. Bunu da eğitimin ilk basamağı olan temel eğitim aracılığıyla gerçekleştirmelidir (Kavak, 1997). Görüldüğü gibi ilköğretim bir toplumun mutlu yaşamı için gereken en önemli kurumlardan birisidir. Bu nedenle eğitim, her yönüyle topluma ışık tutmalı ve yetiştirdiği bireyleri topluma kazandırarak toplumun kalkınmasını öncülük etmelidir.

B. Araştırma Kaynakları

Araştırmanın bu bölümünde yenileşme ve değişimle ilgili daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmektedir.

Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

Değişim ve yenileşme konusuyla ilgili Türkiye’de bir çok araştırma bulunmaktadır. Türkiye’deki ilk çalışmalardan biri Sağlam (1979) da yapılmıştır. Sağlam “Örgütsel Değişme ve Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimi “ konulu çalışmasında alt kademe yöneticileri hakkında bilgi elde etmeye yönelirken günümüzdeki yönetim anlayışı içinde alt kademe yönetiminin ve alt kademe yöneticilerinin gittikçe önemlerinin arttığı düşüncesinden hareket ederek; yine araştırmanın ikinci amacına yani alt kademe yönetiminin ve yöneticilerinin örgütsel değişimdeki rolleri ve bu rolleri kendilerinin nasıl algıladıkları ile ilgili düşüncelerinin neler olduğunu; araştırmanın üçüncü amacı yani alt kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitim durumları hakkında bilgi toplamayı amaç edinmiştir. Araştırmanın sonucunda örgüt işgörenleri, örgütsel değişim içinde etkin bir rol oynadıklarının farkında olduklarını, hizmet içi eğitimin kendilerini geliştirme ve yenilemede önemli bir araç olduğun, bunun da ötesinde örgütsel değişimlerle ilgili uygulamaların, işgörelere hizmet içi eğitimle öğretilmesinin, işgörelerin kendi görevlerini yapabilme becerilerini artırmada önemli bir etken olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır.

Bir başka çalışıma Saraçoğlu (1987) “Anadolu Liselerinin Sorunları” adlı çalışmadır. Bu araştırmada Anadolu liselerinin daha çok derslerle ve araç gereçlerle ilgili sorunlarının durum tespitini yapmaya çalışmıştır.

Diğer bir çalışıma Alıç (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı öğretmen ve yönetici görüşlerine göre Genel Liselerin Örgütsel Değişme İhtiyacı; örgütü etkileyen iç dinamiklere ilişkin beş boyutta ele alınıp incelenmiştir. Bu boyutlar; örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgüt ve çevre, insan ilişkileri ve kullanılan teknoloji den oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda öğretmen ve yöneticiler bu beş boyuta yönelik değişmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Yenileşme ile ilgili diğer bir çalışıma: Sayiner (1997) gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın amacı; öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, anadolu liselerinin yenileşme ihtiyacının neler olduğunu saptamaya çalışmaktır. Sayiner Çalışmasını; örgütsel yapı,

örgütsel amaç, insan ilişkileri, kullanılan teknoloji, ve örgüt çevre ilişkisi açısından değerlendirmiştir. Araştırmanın bulgularına göre: Anadolu liselerinin değişme ihtiyacı hissettikleri görülmüştür. Öğretmen ve yöneticiler tarafından hissedilen değişme ihtiyacının birbirinden farklılık gösterdiği, bu farklılığın örgüt işgörenlerinin konumlarına göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer bir çalışma Bayrak (1992) tarafında gerçekleştirilmiştir. Bayrak, “Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme” adlı çalışmasında Eğitim Enstitülerin de yönetici ve öğretim görevi yapmış, halen bu görevlerini eğitim yüksek okullarında yapmakta olan yönetici ve öğretim elamanları, okullarındaki değişmeleri nasıl değerlendirmektedirler? Hangi yönde bir değişme beklentisi içerisindedir; değerlendirme ve beklentiler birbirlerinden farklılık göstermekte midirler; etkili bir değişme gerçekleştirebilmek için programlar ne olmalıdır? gibi sorulara yanıt aramıştır. Bu çalışmayı amaç, yapı, insan ve kullanılan teknoloji ile sınırlandırarak araştırmayı tamamlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre Eğitim yüksek okulu yönetici ve öğretim elamanlarının, örgütteki değişmelerden çok fazla haberdar olmasalar da, kısmen haberdar oldukları ancak bu haberdar olmanın da istenilen düzeyde olmadığı gözlenmiştir.

Güneş (1996)’ da yaptığı kuramsal çalışmada “okullarda örgütsel değişme nedir; nasıl gerçekleştirilmektedir” sorusuna bağlı olarak; örgütsel değişme sürecinin niteliğine, örgütsel değişmeye neden olan dinamiklere, örgütsel değişmeye ilişkin yaklaşımlara, örgütsel değişme sürecinin nasıl yönetildiğine, örgütsel değişme sürecinin okullarda nasıl işlediğine yönelik olarak hazırlanan sorulara yanıtlar aranmıştır.

Bir diğer çalışma (1997) da Milli Eğitim Bakanlığınca “eğitim reform paketi” adı altında yayınlanmıştır. Bu raporda ilköğretim okullarına yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bu raporun sonucunda, ilköğretim okullarının bir çok alanda değişime ihtiyaç duyduğu açıkça görülmektedir.

Yine, Oktay, Arıkan ve Çağlar’ın ortak çalışması olan İlköğretimde yeniden yapılanma adlı çalışma, Türk Milli Eğitiminde İlköğretim, Çeşitli ülkelerde zorunlu eğitim ve Türk Milli Eğitim sisteminde yeniden yapılanma önerileri ile ilköğretimin süresinin neden artırılması gerektiği konularına açıklık getirmektedir.

Diğer bir çalışmayı Kavak (1997) de yapmıştır. Kavak’ın çalışması “Dünya’da ve Türkiye’de İlköğretim” adını taşımaktadır. Bu çalışmanın konusu; temel bir insan hakkı

olarak, eğitim hakkı, uluslararası ve ulusal belgeler, ilköğretimin önemi, dünyada ilköğretimin genel görünüşü ve eğilimler, Türkiye’de ilköğretimin genel görünümü ve eğilimler başlıkları altında toplanmıştır. Kuşkusuz bütün bu çalışmaların altında yatan çaba, ilköğretim okullarının yeniden yapılandırılması ve modernize edilmesidir.

Yabancı Ülkelerde Yapılmış Araştırma

İngilizce Literatürde değişme ve yenileşme ile ilgili bir çok çalışma bulunmaktadır. Bunların bir bölümü aşağıdaki paragraflarda açıklanmaya çalışılmıştır.

Değişmeyle ilgili Williams (1993) tarafından yapılan bir çalışmada araştırmann amacını “okulun ve bölgesel okulun etrafında meydana gelen değişmeler” başlığı altında incelemiştir. Okul yöneticileri ve okula bağlı üyelerin (örgüt işgörenlerinin) okulun yapısındaki değişmelerde görev alarak okullarının ve kendilerinin başarılı olacaklarını savunmaktadır

Newmann (1996) tarafından yapılan bir çalışmada 1990’dan 1995’e kadar, Wisconsin Madison üniversitesindeki organizasyon ve okulların yeniden yapılanması, merkezi okulların yeniden yapılanmasının öğrenci performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Merkez araştırmacıları bu bilgileri 1500 orta, lise ve yüksek okuldan elde etmiş ve bu araştırmayı 16 eyalette ve 44 okulda yürütmüştür. Merkez ya da araştırma kurulu öğrencinin daha etkin ve entelektüel öğrenmesi için, okulun örgütsel yapısının nasıl değiştirilmesi gerektiği üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu beş yıllık araştırma programı yeniden yapılandırılan okuldaki, öğrencilerin okul deneyimleri, öğretmenlerin mesleki yaşamları, yönetim, okulun lider yapı ve düşük düzeydeki öğrencilere daha iyi eğitim verme gibi dört temel unsur üzerine kurulmuştur. Çalışmalar aynı zamanda ilk ve orta eğitime dair eleştirel yayınlar üzerinde durmuştur. Öğrenci başarısı, fırsat eşitliği, öğrenme dışına çıkmış olanlar ve bu değişime destekle bu yapı değiştirilmek istenmektedir. Araştırma verileri, bu konudaki literatürün gözden geçirilmesi ve deneysel kanıtlarla elde edilmiştir.

Eğitim reformunun yönü ve doğasında okul müdürünün rolü bu çalışmada incelenmiştir. Veriler belli bir özellik arz etmeyen 50 eyaletteki müdür ve yöneticilerden posta yoluyla gönderilen anketlerle elde edilmiştir. Bu deneklerin belirli bir bölümü aşağıda belirtilen görüşlere katılmışlardır.

Müdürler genel olarak okulda bir değişime gerek olduğu ve bunu uygulayanlar olarak, bu süreçte önemli bir belirleyiciliğe sahip oldukları hususunda birleşmişlerdir.

Birinci bölüm Amerika 'da değişime neden gereksinim duyulduğunu göstermek için Amerikan eğitim tarihi incelenmiştir. Ulus endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru değişirken, öğrencilerin de bu global toplum yapısına üretken birer birey olarak hazırlanmaları gerekliliği belirtilmiştir.

İkinci bölüm, okul değişiminin yönünü belirleyen konuları ele almakta ve ulusal eğitim hedeflerinin eleştirel bir analizden geçirilmesini önermektedir. Sistemin yeniden yapılanması için dört yayın ve üçüncü bölümde ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde (Team /together Everyone Achieves More) Birlikte herkes daha çok başarır ilkesine dayalı ekip yönetimi üzerinde durulmaktadır. Müdürlerin bir değişim uzmanı olarak, düşünceleri değişime açık insan ilişkileri ve kaynakları eşgüdümleyebilen bir şekilde olması ifade edilmektedir. Müdürlerin öğretme ve öğrenmeye yönelik düşüncelerini, öğrencilere, velilere ve öğretmenlere olumlu bir havayla anlatması olumlu bir iletişim sağlar. Buna bağlı olarak da müdürlerin ömür boyu öğrenme konumunda olmaları gerekmektedir.

Santa Cruz (1996) da, Okul geliştirme çabalarının bir parçası olarak düşük düzeyde İngilizce bilen öğrencilerin daha iyi öğrenmeleri için geliştirilen, geliştirme programları dört orta dereceli okulda başarıyla uygulanmıştır. Bu okullar, Del Norte, Hollibrook, Linda Vista, İnter- Amerikan'dır. Bu okulların her biri; geleneksel olmayan okul yapısı, iyi bir dil öğretimi programı ve yüksek kalite dil öğretimi programına sahiptir. Bu konudaki değerlendirme bilgileri okul gözlemi, aileler ve öğrenciler, bölge eğitim personeli, müdürler ve öğretmenler ve telefon veya yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Programdaki ortak etmenlerin, yeniden yapılanma sürecinde sınırlı düzeyde dil bilen öğrencilerin öğrenmesini ve onlara öğretilmesini yeniden destekleyen oluşum, LEP öğrenci gereksinimlerinin karşılanması, bu öğrencilerin belirli bir düzeye getirilmesi, bu öğrencilerin İngilizce konuşan arkadaşları ile bir araya getirilmesi , yenilikçi müfredat stratejisi, bütün bir dili kapsayan edebiyat temelleri müfredat ve tematik, bütünleştirilmiş eğitim programı, yenilikçi öğretim stratejileri işbirliğine dayalı öğrenme, aktif öğrenme ve deneysel öğrenmeyi içermektedir.

Bir başka çalışma Washington (1996) da Sponsorluğu'nu Eğitimsel Araştırma ve Yenileşme adlı bir eğitim kurumunun üstlendiği çalışmadır. Bu çalışmada 1960 lı yıllardan beri Amerika Birleşik Devletlerinde Eğitim alanında yaşanan baş döndürücü değişimlerin okul bazında ne kadar başarılı olduğunu ve uygulamalarını anlatmaktadır. Bu çalışma, 1950 li yıllarda başlayan ve 1990 yılının ilk evrelerine kadar gelen Gotton Wood okul bölgesini ele almaktadır. Bu çalışma 10 ar yıllık 4 evredeki felsefi bakış açıları ve tarihsel koşullarda farklılık deneyimleri devlet okullarında şekillenmiş bireylerin başlıca yanlış anlama nedenlerini ele almıştır. Bu konudaki bilgiler, doküman değerlendirmesi, gözlem ve görüşme, okul yönetimi, yönetim kurulu üyeleri, öğretmenler, yardımcı işgörenler ve toplum üyelerinden anket yoluyla elde edilmiştir. Girişi takip eden ikinci bölümde, okul yönetmede karar verme sürecinin nasıl paylaşıldığını, üçüncü bölümde okulun kuruluşunun tarihsel süreci, dördüncü bölümde 1972-1982 yılları arasında görev yapan okul yöneticisinin değişim uygulamaları ele alınmaktadır. Burada görev yapan yöneticiler objektif bir yönetime, üst düzeyde öğretme ve test geliştirmeye inançlı biri olarak kendilerini ifade etmişlerdir. Bölge bazında örgütsel yapı ve karar verme sürecinde beşinci bölümde açıklanmıştır. Bu bölümde stratejik planlama çabaları, program geliştirme, üst düzeyde bir düşünce geliştirmek için performans dayalı bir sistemin nasıl kullanılacağı açıklanmıştır. Altıncı bölümde okulun yeni programını kendi bölgesinde nasıl geliştirdiği ele alınmıştır. Yedinci bölümde farklılıklar ele alınmaktadır. Sekizinci bölümde karar verme sürecinin okul devamı ve bütçe giderlerini nasıl ilgilendirdiği tartışılmaktadır. Son bölümde ise bu farklı bakışların, farklı grupların gözlem ve uygulamalarının nasıl yanlış anlamayı oluşturduğu ele alınır.

Bir başka çalışma da Dlugos Sybouts tarafından (1995) yılında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin ve yönetimle ilgili olanların yeniliğe dair alguları incelenmiştir. Onların bu anlamda yenileşmeye yönelik isteklerini, önemli yenileşme etkenlerini, yenileşmeyi etkileyen değişkenleri ve yenileşmeye ilişkin politik yaklaşımları ele almaktadır. Sonuçta okul müdürleri genellikle yenileşmeyi desteklemelerine rağmen sistematik bir yenileşmeden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Bir başka çalışma, Levitan ve Gallo (1993) tarafından, eğitim reformu, federal girişimler ve resmi emirler adı altında gerçekleştirilmiştir. Konu ,ulusal bir sorun olmadan çok daha önce, Federal hükümet Amerika'da eğitim reformu yasa tasarısını harekete geçirmiştir.

Son 10 yıllık reform, okul sistemi tarafından özel ihtiyaçlar, ihmal edilen yardıma muhtaç çocuklar üzerinde yoğunlaşmıştır. Kanıtlar bu çabaların, ihmal edilen gruplar için federal fonda artış olmaksızın, hizmetlerin geliştirildiği yönündedir.

Bunun la birlikte ilk ve orta eğitimin şekillenmesinde Federal hükümetin katkısı 1990'lı yıllarda yüksek oranda gerçekleşmiştir. Bu katkı, öğretim için, özel öğretmenlerden yararlanma, personel kiralama, araçlar, testler, örnek metinler ve programın düzenlenmesine yönelik sistemli okul reformunu kapsamaktadır. Gelişmiş okul öncesi eğitim ve okuldan iş hayatına kadar her şey araştırmada vurgulanmıştır. Bu rapor, sistemli okul reformunun başarılı olması için federal hükümetin desteğinin gerekliliğini ortaya koymuştur. İçerik, okul öncesi eğitimden liseye kadar,ulusal önceliklerin belirlenerek yeniden gözden geçirilmesini kapsamaktadır.

Diğer başlıklar altında tartışılan konular ise; engeli olan öğrencilerin eğitimi, iki dilde eğitim ve mesleki eğitim adı altında toplanmaktadır. Okul sistemi dışındaki reformlar, ulusal standartlar aracılığıyla, temel eğitim sistemi geliştirme, bunlara yönelik testler, öğretmen eğitimi, üniteler, araç gereç geliştirme, eleman artırma ve işten okula programlarda dikkate alınmıştır.

Federal eğitim politikasının genel amacı bu açıklananları sonuçlandırmaktır. Betimleyiciler: Eğitimsel değişim, eğitimsel gelişme, ilk sonuçlarda temellendirilen eğitim, strateji, planlama, işbirlikçi öğrenme, mekan temelli tartışma yapma, toplam kalite yönetimi okulu yeniden yapılandırma tekniklerinin önemli beş betimleyicisi olarak görülmektedir. Okulun açıklamaları, evde öğretim, yeni Amerikan Okullar Derneği ve Edison Projesi Okul Reformu ile dönemlerin birleştirilmesi olarak rapor edilmiştir. Genellikle sorumlu makamlar, küçük okullarda yeniden yapılanmanın, geniş okullarda yapılanmalardan daha az olumlu olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Pek çok yanıtların, yeniden yapılanmanın algılanan sonuçlarını desteklemesine rağmen bir kısım yanıtlarda halk eğitim sisteminin ihtiyacı olan değişimin, örgütün belirli bir kısmına, hatta bugünkü koşullarda örgütün bütün yapısının değişmesi gerektiği görüşünde birleşmişlerdir.

Okullarda Yeniden yapılanmaya yönelik bir başka çalışma Dlugosh ve Sybouts (1994)' gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın konusu Denetmenlerin ve okullardan sorumlu yerel yönetim birimi üyelerinin okulun yeniden yapılandırılmasındaki görüşleri olarak ifade

edilmiştir. Okulun yeniden yapılandırılması ve okul reformları eğitimsel yönetim içinde ana başlıklar halinde çok fazla konuşulmasına rağmen, dönemlerin tanımının yapılmasında ortak bir analaşmaya varılamamıştır.

Bu çalışmada, yedi eyaletteki (Missouri, Iowa, Sout Dakota, Nebraska, Kansas, Colorado, ve Wyoming) 362 okul bölgesinden okullardan sorumlu yerel yönetim birimi üyeleri ve okul bölge müfettişlerinin incelediği bir çalışmadan sonuçlar sunulmaktadır.

Çalışmanın amacı: Okulun yeniden yapılanma sürecinde okulu etkileyecek değişkenlerin incelenmesi, yeniden yapılanmayı etkileyecek faktörler, yeniden yapılanmayı oluşturmada bugünkü eğitimsel ve politik bakış açılarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yanıtlar yaklaşık olarak o bölgedeki yerel yönetim birimi üyelerinin yüzde %40'ından ve müfettişlerin yüzde %74'ünden alınmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki; her iki grup okulu yeniden yapılandırma ile birleştirilen sonuçlarda genel olarak uyum içindedir. Onlar reformu etkileyen faktörler ve tanımladıkları okul reformu ile ilgili anahtar kelimelerde anlayış birliğine ulaşmışlardır.

Araştırma sürecine sistemli reformu kabul eden üç okul katılmıştır. Bilgi toplama yöntemleri; gözlem, kaynak tarama, öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve velilerle görüşmeleri kapsamaktadır. Merkeze alınan dokuzuncu sınıflardır. İlk üç bölüm her bir okul çevresini ayrıntılı olarak açıklamaktadır. Dördüncü bölüm, okullardaki değişimin yolları hakkında fikirler önermektedir.

Çalışmanın sonuçları gösterdi ki, başarılı okul geliştirme çalışmalarının üç ana parçası olarak ,öğrencilerin yeteneklerini değerlendirme ve geliştirmede temellendirilen açık akademik amaçları belirleme, belirgin iç değerlerle iletişimi yaratma ve işbirliğinin bir çok şeklini teşvik etmeyi kapsamaktadır.

Kişisel gelişim ve sağlık için, dünya vatandaşlığı için, sürekli öğrenme için, değişen ekonomi için, eğitimsel değişim için ve eğitimin yeni vizyonunun ne olması gerektiği görüşleri için değişimin nasıl olması gerektiği tartışılmıştır. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, değişimden kaçmak, getirdiği yeniliklerden etkilenmemek mümkün değildir. Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütü etkileyen, iç ve dış değişkenlerin neler olduğu ve örgütleri nasıl etkiledikleri açıklanmıştır. Ayrıca neden ilköğretimde yenileşmenin gerektiği konusu tartışılmıştır. Yine, örgütsel değişim ve yenileşmeyle ilgili Türkiye'de ve yabancı ülkelerde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi,

araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumu yer almaktadır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme araçlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla, verilerin çözümlenmesine yönelik kullanılan istatistiksel teknikler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elmandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek, ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Bir başka anlatımla, çok büyük evrenlerde ulaşılmak istenen evrenin çok geniş olduğu durumlarda, evreni temsil etme niteliğine sahip, örneklem gruplarının belirlenerek, var olan durumu olduğu gibi ortaya koymaktır. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, ilköğretim okullarındaki yenileşme ihtiyacının saptanması, tarama modeline uygun olduğu için araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 1998 - 1999 öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesinde bulunan 64 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 182 yönetici ve 1577 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, çalışma evreni olarak ümraniye ilçesindeki resmi ilköğretim okullarının seçilme nedenleri; Ümraniye ilçesi, değişik yönleriyle, Türkiye'deki bir çok yerleşim yerlerinin özelliklerini taşımaktadır. Türkiyenin her bölgesinden, değişik insanları bünyesinde taşımaktadır. Bu insanların, eğitim, sosyo ekonomik düzeyleri, yaşam biçimleri, diğer bölgelerde yaşan insanların özelliklerinden önemli ölçüde farklılaşmamaktadır.

Ayrıca, Ümraniye İlçesinde, araştırmacı iki yıl süreyle ilköğretim okulunda öğretmen olarak görev yapmış ve bir çok sorunu yakından gözlemleme olanağı bulmuştur. Yine İstanbul İli'nin çok büyük ve kalabalık olması nedeniyle, araştırmacı böyle bir sınırlamaya gitmiştir.

TABLO 3.1

**İSTANBUL İLİ ÜMRANIYE İLÇESİNDEKİ RESMİ İLKÖĞRETİM
OKULLARININ EVRENE GÖRE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN DAĞILIMI**

Ümraniye İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulları	Evrene İlişkin Veriler			Ümraniye İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulları	Evrene İlişkin Veriler		
	Yönetici Sayısı	Öğretmen sayısı	Toplam		Yönetici Sayısı	Öğretmen sayısı	Toplam
1. Ahmet Cevdet P.	3	36	39	33. 30 Ağustos	3	22	25
2. Ahmet Yavuz	3	43	46	34. 60. Yıl Cum.	3	22	25
3. Akşemsettin	3	38	41	35. 60. Yıl Myb	3	25	28
4. Alemdağ	3	25	28	36. 60. Yıl Srg.	5	43	48
5. A. İhsan Hır.	3	23	26	37. M. Salih. K.	2	18	20
6. Ali Kuşçu	2	15	17	38. M.Tansei	7	40	47
7. Arif Nihat Asya	3	30	33	39. M.A.Yılmaz	3	19	22
8. Atatürk	3	25	28	40. M.V Karılı	3	30	33
9. Ayşe Çarmıklı	2	30	32	41. Necatibey	3	14	17
10. Birlik	3	39	42	42.N.S Banarlı	3	16	19
11. Çağrıbey	3	30	33	43. Osmangazi	4	44	48
12.Çakmak	5	42	47	44. Orhanveli	4	16	20
13. Davut Akidil	2	12	14	45. Pınarbaşı	3	38	41
14 Eflatun Cem G.	1	10	11	46. Piri Reis	3	42	45
15. Emine Koçulu	4	30	34	47.S.H.Türkay	3	17	20
16. Erdal yılmaz	1	12	13	48. Saadet Ylm	1	2	3
17. Hasan Tahsin	4	21	25	49. Sultançiftliği	3	25	28
18. Hatice M. E.	2	18	20	50. Ş. Öğr. Sevda A.	4	44	48
19. Haşim İşcan	4	30	34	51. Ş. Öğr. Ahmet O	2	12	14
20. Hekimbaşı	1	18	19	52. Ş. Öğr. Nurgül k	4	24	28
21. H.T. Ataman	1	1	2	53. Ş Öğr. İzzet y.	3	21	24
22. H.T. Sipahi	3	29	32	54. Ş.Ö.Y.Tekin	2	12	14
23. H A.Sipahi	3	22	25	55. Z. Carring	1	19	20
24. Hüseyinli	1	1	2	56. Telataş	2	22	24
25. Genç Osman	3	12	15	57.Turgut aydın	2	19	21
26. İnanç Türkes	5	38	43	58.Uzun Mehmet	3	25	28
27. İstiklal	3	17	20	59. Yamanevler	6	51	57
28. İ.Ticaret Odası	3	49	52	60. Yunus Emre	2	15	17
29. Lemanana	2	20	22	61. Zehra Ülker	1	8	9
30. K.İ. Stizer	4	29	33	62. Z.Hanım	4	52	56
31. K.Karabekir	2	25	27	63. 75. Yıl Cum	1	4	15
32. 23. Nisan	3	22	25	64. Cumhuriyet	1	4	5
Toplam	88	802	890	Genel Toplam	182	1577	1759

Araştırmanın Örnekleme

İstanbul ili Ümraniye ilçesine bağlı bulunan toplam 64-A tipi resmi ilköğretim okulunda görev yapan ve birinci evreni oluşturan 182 yöneticiden 76 deneğe ulaşılmıştır. Çeşitli hatalar nedeniyle 7 yönetici anketi araştırmacı tarafından geçersiz kılınmış ve 69 yönetici araştırmanın birinci örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın ikinci evrenini oluşturan toplam 1577 öğretmenden 680 öğretmene ulaşılmıştır. Çeşitli

hatalar nedeniyle 128 öğretmenin yanıtladığı anket araştırmacı tarafından geçersiz kılınmış ve 552 öğretmen araştırmanın ikinci örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada oransız elaman örnekleme biçimi kullanılmıştır. Çalışma evrenindeki deneklerin yaklaşık yüzde 45 i örnekleme dahil edilmiştir. Örnekleme ilişkin dağılım tablo 3.2 de gösterilmiştir.

TABLO 3.2
ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Ümraniye İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulları	Örnekleme İlişkin Veriler			Ümraniye İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulları	Örnekleme İlişkin Veriler		
	Yönetici Sayısı	Öğretmen sayısı	Toplam		Yönetici Sayısı	Öğretmen sayısı	Toplam
1. Ahmet Cevdet P.	2	14	16	33. 30 Ağustos	1	10	11
2. Ahmet Yavuz	2	16	18	34. 60. Yıl Cum.	1	13	14
3. Akşemsettin	1	15	16	35. 60. Yıl Myb	2	10	12
4. Alemdağ	1	10	11	36. 60. Yıl Srg.	3	15	18
5. A. İhsan Hyr.	1	9	10	37. M. Salih. K.	1	6	7
6. Ali Kuşçu	1	8	9	38. M.Tansel	3	16	19
7. Arif Nihat Asya	1	17	18	39. M.A.Yılmaz	1	8	9
8. Atatürk	1	13	14	40. M.V Karşlı	1	10	11
9. Ayşe Çarmıklı	1	8	9	41. Necatibey	1	5	6
10. Birlik	2	20	22	42.N.S Banarlı	1	6	7
11. Çağrıbey	2	16	18	43. Osmandığı	2	20	22
12. Çakmak	2	16	18	44. Orhanveli	1	6	7
13. Davut Akidil	1	4	5	45. Pnarbaşı	1	12	13
14. Eflatun Cem G.	1	2	3	46. Piri Reis	1	16	17
15. Emine Koçulu	1	10	11	47.S.H.Türkay	1	5	6
16. Erdal yılmaz	1	5	6	48. Saadet Ylm	1	2	3
17. Hasan Tahsin	1	12	13	49. Sultancıllığı	1	12	13
18. Hatice M. E.	1	8	9	50. S Öğr. Sevda A.	2	13	15
19. Haşim İyşan	1	16	17	51. Ş. Öğr. Ahmet O.	1	4	5
20. Hekimbaşı	1	10	11	52. Ş Öğr. Nurgül k.	1	8	9
21. H.T. Ataman	0	1	1	53. Şehit Öğr. İzzet Y	1	10	11
22. H.T. Sipahi	1	12	13	54. Ş.Ö.Y.Tekin	1	6	7
23. H A.Sipahi	1	18	19	55. Z. Carring	1	8	9
24. Hüseyinli	0	1	1	56. Telataş	0	10	10
25. Genç Osman	2	6	8	57.Turgut aydın	1	10	11
26. İnanç Türkes	1	15	16	58.Uzun Mehmet	1	12	13
27. İstiklal	1	12	13	59. Yamanevler	2	16	18
28. İ.Ticaret Odası	2	20	22	60. Yunus Emre	1	8	9
29. Lemanana	1	11	12	61. Zehra Ülker	0	4	4
30. K.İ. Sözer	2	15	17	62. Z.Hanım	2	18	20
31. K.Karabekir	1	14	15	63. 75. Yıl Cum	0	8	8
32. 23. Nisan	2	15	17	64. Cumhuriyet	0	4	4
Toplam	39	369	408	Genel Toplam	37	311	348

Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada veriler literatür taraması ve anket uygulamaları sonucunda elde edilmiştir.

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırma içeriğine yönelik olarak yapılan çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir.

Araştırmayla ilgili kaynak tarama çalışmaları sonucunda elde edilen bulgularla araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Araştırmacı tarafından, araştırmada veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünü yönetici ve öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler; ikinci bölümünü ise örgütsel değişmeye etki eden iç etkenlere yönelik sorular oluşturmaktadır (Bkz.Ek1). Anket formu geliştirilmeden önce Türk Milli Eğitim Sistemi ve resmi İlköğretim okullarına yönelik mevzuat incelenmiş, anketin oluşmasına yönelik ön çalışmalar Ümraniye ilçesindeki Hüseyin Avni Sipahi, Osmangazi, Sultançiftliği ve Kemerdere ilköğretim okulunda görev yapan 12 yönetici ve 41 öğretmenin de görüşü alınarak başlatılmıştır. Anket maddeleri oluşturulurken konu alanı uzmanlarına da başvurularak örgütü etkileyen iç etkenler değişkenlerine yönelik 72 anket maddesi beş boyutta belirlenmiştir. Yine anket sorularından bazıları uzman görüşleri de alınarak, pilot çalışmadan önce ankette çıkarılmıştır. Sonuç olarak, anket formu 53 sorudan oluşturulmuştur. Birinci bölümde deneklerin okuldaki konumu, mezun olduğu okul ve görev yapmakta olduğu kademeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise deneklerin örgütsel yenileşmeyi etkileyen iç etkenler değişkenine yönelik beş boyuttaki sorular yer almaktadır. Bu boyutlara yönelik olarak örgütsel yapı da, örgütsel amaçta, örgüt ve çevre ilişkisi boyutlarında bu boyutların özelliğini taşıyan 10'ar soru bulunmaktadır, demokrasi boyutunda yedi, eğitim programları ve öğretim boyutta ise, on altı soru bulunmaktadır. (Bkz. Ek1). Beşli likert tipinde hazırlanan anket soruları deneklerin belirli bir görüşe katılma dereceleri ile ilgili olduğu için verilen seçenekler; Hiç (1), Az (2), Orta (3), Çok (4), Tam (5) biçiminde düzenlenmiştir.

Son şeklini alan anket sorularının güvenilirliğini ölçmeye yönelik bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda anket sorularının bütünü işlemiş, anket

formunun güvenilirliği SPSS paket programı uygulanarak Croanbach Alpha, $r=0.92$ çıkmıştır.

Bu sonuçlara göre anketin güvenilirliğinin, belirlenen boyutları ölçmede yeterli olduğu görölmüştür. Bu sonuçlar ışığı altında anket soruları hiç bir değişikliğe uğratılmadan ana çalışmada aynen uygulanmıştır.

Anket formunun uygulanışı sırasında, araştırmacı altı üniversite öğrencisinden yararlanmıştır. Öğrenciler anket hakkında bilgilendirilmiş olup anketlerin uygulanışına yönelik eğitimden geçirilmiştir. Araştırmacı ve altı öğrenci okulları tek tek dolaşarak anketler 1 Mart ve 20 Mart 1999 tarihinde uygulanmıştır. Anketlerin uygulanışı sırasında okullara gidilmeden önce yöneticilere anketin uygulanmasına yönelik en uygun saatlerin ne zaman olduğu sorulmuş ve ona göre okullara gidilerek anketler uygulanmıştır. Anketlerin denekler tarafından doldurulması sırasında öğretmenler odasına boş bir kutu bırakılmış ve anketlerin doldurulduktan sonra boş kutuya atılması istenmiştir. Bu yolla anketleri yanıtlayan deneklerin çekinceleri kaldırılmaya çalışılmış ve nesnelliğin güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Uygulama sonucunda anketler araştırmacı tarafında tek tek incelenmiştir. Yapılan bu incelemeler sonucunda toplam 76 yöneticinin doldurmuş olduğu anketlerden 7 tanesinin, toplam 680 öğretmenin doldurmuş olduğu anketlerden ise 128 tanesinin değerlendirilmeye değer nitelikte olmadığı görölmüştür.

Verilerin Çözömlenmesi ve Yorumu

Anket formları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her anket sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, SPSS adlı bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu program aracılığıyla verilerin frekans ve yüzdeleri aynı zamanda Khi kare hesaplamaları yapılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgötsel yapı, örgötsel amaç, örgüt çevre ilişkisi, demokrasi ve eğitim programları ve öğretim boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı hissettikleri yüzde ve frekans hesaplamaları ile, yönetici ve öğretmenlerin bu beş boyuta yönelik olarak hissettikleri yenileşme ihtiyaçlarının aralarında anlamlı fark olup olmadığının hesaplanmasın da ise, khi kare tekniği kullanılmıştır. Yine bu beş boyuta yönelik olarak eğitim faköltesi çıkışlı olan yönetici

ve öğretmenlerle eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler arasında yenileşme ihtiyacına yönelik anlamlı farkın olup olmadığı da Khi kareden yararlanılarak hesaplanmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak .01 alınmıştır.

Her alt problem için hesap edilen değerler tablolarda verilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt problemine uygun olarak tablolara dönüştürülmüş ve açıklanmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, belirlenen problem ve alt problemlere ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular tablolar şeklinde verilmiştir. Birinci, dördüncü, yedinci, onuncu ve on üçüncü alt problemlerin analizi; örnekleme giren deneklerin tümü göz önüne alınarak yapılmıştır. Yine, deneklerin her boyuttaki yenileşme ihtiyacına yönelik olarak sorulan sorulara verdikleri yanıtlar tablolarda, frekans ve yüzdelerle ifade edilmiştir.

Araştırmanın ikinci, üçüncü, beşinci, altıncı, sekizinci, dokuzuncu, on birinci, on ikinci, on dört ve on beşinci alt problemine ilişkin veriler frekans ve yüzdeyle, tablolaştırılarak ifade edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin belirtilen alt problemlere yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı farkın olup olmadığı ise, Khi kare istatistiksel işlemi kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca eğitim fakültesi çıkışlı deneklerle eğitim fakültesi çıkışlı olmayan deneklerin örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgüt çevre ilişkisi, demokrasi, eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı fark olup olmadığı Khi kare istatistik işleminden yararlanılarak tablolarda gösterilmiştir. Öğretmen yetiştiren okullar, eğitim fakültesi adı altında toplanmıştır. Diğer gruba giren denekler ise öğretmen yetiştirmeyen okullar adı altında ifade edilmiştir.

Bu bağlamda, veriler araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.”

Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ilk alt problemi " resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ' örgütsel yapı' boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.1 de yer almaktadır.

TABLO 4.1
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTUNA YÖNELİK
OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI

Yapı Boyutuna Yönelik Ölçütün Ortalaması	Denetler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
	Yönetici & Öğretmen	Ort. f Ort. %	140 17,5	190 25,5	138 24,5	98 20,0	55 12,5	621 100,0
Yapı Boyutuna Yönelik Maddeler	Denetler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1. Öğretim kadrosu sayısal olarak ne kadar yeterli ?	Yönetici	f	1	22	23	17	6	69
		%	1,4	31,9	33,3	24,6	8,7	100
	Öğretmen	f	34	196	148	119	55	552
		%	6,2	35,5	26,8	21,6	10,0	100,0
Toplam	f	35	218	171	136	61	621	
	%	5,6	35,1	27,5	21,9	9,8	100,0	
2. Eğitsel kollarla ilgili görevler dağıtılırken, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçları ne derece göz önüne alınmakta ?	Yönetici	f	7	10	13	20	19	69
		%	10,1	14,5	18,8	29,0	27,5	100,0
	Öğretmen	f	139	165	103	103	42	552
		%	25,2	29,9	18,7	18,7	7,6	100,0
Toplam	f	146	175	116	123	61	621	
	%	23,5	28,2	18,7	19,8	9,8	100,0	
3. Atama, nakil ve yer değiştirmede ne derece adil davranılmakta ?	Yönetici	f	10	11	15	16	17	69
		%	14,5	15,9	21,7	23,2	24,6	100,0
	Öğretmen	f	127	144	101	106	74	552
		%	23,0	26,1	18,3	19,2	13,4	100,0
Toplam	f	137	155	116	122	91	621	
	%	22,1	25,0	18,7	19,6	14,7	100,0	
4. Mesleki seminerlere öğretmenler ne derecede katılabilmekte ?	Yönetici	f	6	10	28	12	13	69
		%	8,7	14,5	40,6	17,4	18,8	100,0
	Öğretmen	f	73	206	150	64	59	552
		%	13,2	37,3	27,2	11,6	10,7	100,0
Toplam	f	79	216	178	76	72	621	
	%	12,7	34,8	28,7	12,2	11,6	100,0	
5. Teftiş ve değerlendirmeler öğretmen gelişimine ne derece katkı sağlamakta ?	Yönetici	f	12	13	23	12	9	69
		%	17,4	18,8	33,3	17,4	13,0	100,0
	Öğretmen	f	223	161	127	25	16	552
		%	40,4	29,2	23,0	4,5	2,9	100,0
Toplam	f	235	174	150	37	25	621	
	%	37,8	28,0	24,2	6,0	4,0	100,0	
6. Göreve ilişkin konularda ödül ve cezalar ne derece uygun verilmekte ?	Yönetici	f	3	9	22	20	15	69
		%	4,3	13,0	31,9	29,0	21,7	100,0
	Öğretmen	f	107	168	141	83	53	552
		%	19,4	30,4	25,5	15,0	9,6	100,0
Toplam	f	110	177	163	103	68	621	
	%	17,7	28,5	26,2	16,6	11,0	100,0	
7. İşgören gereksinimleriyle, okulun amaçları arasında ne derece uygunluk var ?	Yönetici	f	9	7	19	20	14	69
		%	13,0	10,1	27,5	29,0	20,3	100,0
	Öğretmen	f	68	211	141	98	34	552
		%	12,3	38,2	25,5	17,8	6,2	100,0
Toplam	f	77	218	160	118	48	621	
	%	12,4	35,1	25,8	19,0	7,7	100,0	
8. Sınıf mevcutları eğitim öğretim için ne derece uygundur ?	Yönetici	f	15	14	10	15	15	69
		%	21,7	20,3	14,5	21,7	21,7	100,0
	Öğrenci	f	255	148	77	54	18	552
		%	46,2	26,8	13,9	9,8	3,3	100,0
Toplam	f	270	162	87	69	33	621	
	%	43,5	26,1	14,0	11,1	5,3	100,0	
9. İşgörelere verilen sorumlulukta yetki arasında ne derece uygunluk var ?	Yönetici	f	2	13	18	26	10	69
		%	2,9	18,8	26,1	37,7	14,5	100,0
	Öğretmen	f	56	159	166	111	60	552
		%	10,1	28,8	30,1	20,1	10,9	100,0
Toplam	f	58	172	184	137	70	621	
	%	9,3	27,7	29,6	22,1	11,3	100,0	
10. Teknolojik gelişmeler ne derece izlenilebilmekte ?	Yönetici	f	11	20	16	17	5	69
		%	15,9	29,0	23,2	24,6	7,2	100,0
	Öğretmen	f	244	209	43	45	11	552
		%	44,2	37,9	7,8	8,2	2,0	100,0
Toplam	f	255	229	59	62	16	621	
	%	41,1	36,9	9,5	10,0	2,6	100,0	

Tablo 4.1 de de görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 17,5' i " örgütsel yapı" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 25,5' i belirtilen özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 24,5' i bu özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini; yüzde 20' si aynı boyuta yönelik özelliklerin "çok" yerine getirildiğini; son olarak yüzde 12,5 ile örgütsel yapı boyutuna yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı yüzde 43'e ulaşmaktadır. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildirenlerin oranı ise yüzde 32,5'e denk gelmektedir.

Örgütsel yapı boyutunda yer alan on özelliğin tümünde gözlenen ortak bulgulara bakıldığında; öğretmen ve yöneticilerin, okullarda, örgütsel yapının işleyişi ile ilgili, mevcut durumdan rahatsızlık duydukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, denekler, işgörenlerin atama, nakil ve yer değiştirme ile ilgili özelliklerinin istenilen düzeyde yerine getirilmediğini belirtmektedirler. Yönetmeliklerde, atama, nakil, yer değiştirme ve görevlendirmelerin belirli ölçütlere uygun olarak yerine getirilmesi gerektiği ifadesi bulunmaktadır. Ancak, uygulamada, bu ölçütlere çok fazla dikkat edilmediği görülmektedir. Çoğu yeni atanan öğretmenlerin, göreve başladığı gün, şehir merkezine görevlendirme ile gitmesi, diğer eğitim işgörenlerini olumsuz etkilemektedir.

Yönetici ve öğretmenler, okullarda uygulanan teftiş ve rehberlik hizmetlerinin, belirlenen ölçütler çerçevesinde yapılmadığına inanmaktadırlar. Denetmenlerin yönetici ve öğretmenlerle aramda bir sınır olmalıdır düşüncesi; rehberlik hizmetlerinin yeterince yerine getirilememesine engel teşkil edebilir. Denetmenlerin, teftiş ve rehberlik anlayışı bazı durumlarda, müdürle öğretmenler arasında da yaşanmaktadır. Bu nedenle teftiş ağırlıklı bir değerlendirme uygulamasının, işgörenlerin alanlarında ilerleme sağlayamayacağını bilmesi gerekir. Denetmenlerce çoğu zaman ihmal edilen ödüllerin verilmesi, eğitim işgörenlerinin güdülenme kaynağından biridir. Denekler, okullarda, ödül ve cezaların uygun biçimde verilmediğini belirtmektedirler. Bir örgütte çalışanla çalışmayanı ayırt etmek önemlidir. Bu nedenle ödüllerin hak edenlere verilmesi gerekir. Cezaların, işgöreni kıracak şekilde değil de, yapıcı bir eleştiri ile yönlendirerek verilmesi, yani cezayı neden hak ettiğini, işgörene açıklamak gerekir.

İşgöreni tam anlamıyla kaybetmek yerine neden cezayı hak ettiği açıklanırsa, işgören tamamı ile kaybedilmemiş olur. Ayrıca, ödüller, hak etmeyen kişilere verildiğinde ise, diğer işgörenlerin işten soğumasına neden olabilir.

Yönetici ve öğretmenler, ilköğretim okullarında yetki ve sorumlulukların sınırının kesin çizgilerle belirtilmemiş olduğunu ifade etmektedirler. Bir örgütte yetki ve sorumluluğun sınırının belirli olmaması, kimin nerede, neyi, ne kadar yapacağını bilmemesine neden olacaktır. Yapılacak işlerin sınırının belirli olmaması, örgüt işlerinin aksamasına neden olabilir. Örgütün işinin aksaması ise, örgütün etkililiğinin ve veriminin düşmesine neden olacaktır.

Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve öğretimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için , sınıf mevcutlarının uygun olmadığını belirtmektedirler. Ayrıca, alanlarıyla ilgili çalışmalara katılmak istediklerinde, yeterli zaman bulamadıklarından yakınmaktadırlar. Öğretim kadrosunun yetersiz, bazı konulardaki görevlendirmelerin yanlış olarak verildiği araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Yönetici ve öğretmenler, örgütsel yapı boyutuna yönelik bütün uygulamalardan rahatsızlıklarını dile getirmişlerdir. Bu sonuca bağlı olarak, yönetici ve öğretmenlerin, ilköğretim okullarının yenileşmesi gerektiği düşüncesine sahip olabilirler. Yönetici ve öğretmenlerin, böyle düşünmelerinin nedenleri arasında şunlar söylenebilir. Okullarda, ödül ve cezaların denetmenlerce verildiği düşünüldüğünde, denetmenlerin yanlış uygulamaları, işgörenlerin, işten uzaklaşmasına, iş doyumunun düşmesine neden olabilir. Yetki ve sorumluluğun sınırlarının belirli olmaması; işgörenler arasında kim hangi işi yapmakla yükümlüdür belirli değilse, örgütlerde bazı karmaşıklığın yaşanmasına neden olabilir. Hatta, yöneticilerin beklentileri ile, diğer işgörenlerin algılayış biçimleri arasında çok büyük farklılıklar olabilir. Bazı durumlarda, eğitim işgörenleri, yetki ve sorumluluğunun sınırını bilmediği için, yöneticisi tarafından olumsuz bir davranışla da karşılaşabilir. Bu nedenle, denekler, yetki ve sorumlulukların sınırlarının kesin çizgilerle belirlenmesini istemiş olabilirler. Okullarda, atama, nakil, yer değiştirme ve görevlendirmelerde , yanlış uygulamaların olduğunun, deneklerce görülmesi, onların iş doyumunu olumsuz etkilemekte ve iş yapma güdüsünü düşürmektedir diyebiliriz. Bütün bu özelliklerin istenilen düzeyde yerine getirilmediğini

belirten yönetici ve öğretmenlerin, ilköğretim okullarında, örgütsel yapı boyutuna yönelik olarak bir yenileşme ihtiyacı içerisinde oldukları söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi "resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 'örgütsel yapı' boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.2 de yer almaktadır.

TABLO 4.2

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULUNDUĞU KONUMLARA GÖRE ÖRGÜTSEL YAPI
BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ
DAĞILIMI VE KHI KARE ÇÖZÜMLEMESİ**

Yapı Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Derece	Statistik Değeri	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
	Yönetici	f	8	13	19	18	12	69			
		%	11,0	19,0	27,0	25,0	18,0	100			
	Öğretmen	f	133	177	120	81	42	552			
		%	24,0	32,0	22,0	14,5	7,5	100			
Yapı Boyutuna Yönelik Maddeler	Derece	Statistik Değeri	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
1. Öğretim kadrosu sayısal olarak ne kadar yeterli ?	Yönetici	f	1	22	23	17	6	69	3,95	>0.01	4
		%	1,4	31,9	33,3	24,6	8,7	100			
	Öğretmen	f	34	196	148	119	55	552			
		%	6,2	35,5	26,8	21,6	10,0	100,0			
	Toplam	f	35	218	171	136	61	621			
		%	5,6	35,1	27,5	21,9	9,8	100,0			
2. Eğitsel kollarla ilgili görevler dağıtılırken, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçları ne derece göz önüne alınmakta ?	Yönetici	f	7	10	13	20	19	69	39,15	<0.01	4
		%	10,1	14,5	18,8	29,0	27,5	100,0			
	Öğretmen	f	139	165	103	103	42	552			
		%	25,2	29,9	18,7	18,7	7,6	100,0			
	Toplam	f	146	175	116	123	61	621			
		%	23,5	28,2	18,7	19,8	9,8	100,0			
3. Atama, nakil ve yer değiştirmede ne derece adil davranılmakta ?	Yönetici	f	10	11	15	16	17	69	10,7	<0.01	4
		%	14,5	15,9	21,7	23,2	24,6	100,0			
	Öğretmen	f	127	144	101	106	74	552			
		%	23,0	26,1	18,3	19,2	13,4	100,0			
	Toplam	f	137	155	116	122	91	621			
		%	22,1	25,0	18,7	19,6	14,7	100,0			
4. Mesleki seminerlere öğretmenler ne derecede katılabilmekte ?	Yönetici	f	6	10	28	12	13	69	19,2	<0.01	4
		%	8,7	14,5	40,6	17,4	18,8	100,0			
	Öğretmen	f	73	206	150	64	59	552			
		%	13,2	37,3	27,2	11,6	10,7	100,0			
	Toplam	f	79	216	178	76	72	621			
		%	12,7	34,8	28,7	12,2	11,6	100,0			
5. Teftiş ve değerlendirmeler öğretmeni gelişimine ne derece katkı sağlamakta ?	Yönetici	f	12	13	23	12	9	69	46,3	<0.01	4
		%	17,4	18,8	33,3	17,4	13,0	100,0			
	Öğretmen	f	223	161	127	25	16	552			
		%	40,4	29,2	23,0	4,5	2,9	100,0			
	Toplam	f	235	174	150	37	25	621			
		%	37,8	28,0	24,2	6,0	4,0	100,0			
6. Göreve ilişkin konularda ödül ve cezalar ne derece uygun verilmekte ?	Yönetici	f	3	9	22	20	15	69	30,7	<0.01	4
		%	4,3	13,0	31,9	29,0	21,7	100,0			
	Öğretmen	f	107	168	141	83	53	552			
		%	19,4	30,4	25,5	15,0	9,6	100,0			
	Toplam	f	110	177	163	103	68	621			
		%	17,7	28,5	26,2	16,6	11,0	100,0			
7. İşgören gereksinimleriyle, okulun amaçları arasında ne derece uygunluk var ?	Yönetici	f	9	7	19	20	14	69	33,8	<0.01	4
		%	13,0	10,1	27,5	29,0	20,3	100,0			
	Öğretmen	f	68	211	141	98	34	552			
		%	12,3	38,2	25,5	17,8	6,2	100,0			
	Toplam	f	77	218	160	118	48	621			
		%	12,4	35,1	25,8	19,0	7,7	100,0			
8. Sınıf mevcutları eğitim öğretim için ne derece uygundur ?	Yönetici	f	15	14	10	15	15	69	56,7	<0.01	4
		%	21,7	20,3	14,5	21,7	21,7	100,0			
	Öğrenci	f	255	148	77	54	18	552			
		%	46,2	26,8	13,9	9,8	3,3	100,0			
	Toplam	f	270	162	87	69	33	621			
		%	43,5	26,1	14,0	11,1	5,3	100,0			
9. İşgörenlere verilen sorumlulukta yetki arasında ne derece uygunluk var ?	Yönetici	f	2	13	18	26	10	69	15,2	<0.01	4
		%	2,9	18,8	26,1	37,7	14,5	100,0			
	Öğretmen	f	56	159	166	111	60	552			
		%	10,1	28,8	30,1	20,1	10,9	100,0			
	Toplam	f	58	172	184	137	70	621			
		%	9,3	27,7	29,6	22,1	11,3	100,0			
10. Teknolojik gelişmeler ne derecede izlenilebilmekte ?	Yönetici	f	11	20	16	17	5	69	51,8	<0.01	4
		%	15,9	29,0	23,2	24,6	7,2	100,0			
	Öğretmen	f	244	209	43	45	11	552			
		%	44,2	37,9	7,8	8,2	2,0	100,0			
	Toplam	f	255	229	59	62	16	621			
		%	41,1	36,9	9,5	10,0	2,6	100,0			

Tablo 4.2 de de görüldüğü gibi; yöneticiler yüzde 11 ile "örgütsel yapı" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" gerçekleşmediğini; yüzde 19 ile bu özelliklerin 'az' gerçekleştiğini; yüzde 27 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticiler yüzde 25 ile bu özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde 18 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Öğretmenler yüzde 24 ile "örgütsel yapı" boyutuna yönelik olarak yerine getirilmesi gereken özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 32 ile belirtilen özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 22 ile aynı özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, öğretmenler yüzde 14,5 ile bu özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini ve son olarak yüzde 7,5 ile örgütsel yapı boyutuna yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmen gruplarının ikinci alt probleme yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı bir fark olup olmadığına sınınanması amacı ile deneklerin cevap dağılımlarına Khi kare istatistiksel işlemi uygulanmıştır. Bu hesaplama sonucunda Khi kare değeri sadece birinci ve üçüncü soruda Khi kare kritik değeri olan 13,28 den düşük çıkmıştır (Bkz. Tablo 4.2). Bu iki değer 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamsızdır. Yönetici ve öğretmenler, öğretim kadrosunun sayısal olarak yetersizliği konusunda ortak düşünceyi paylaşmaktadırlar. Ayrıca, atama, nakil, yer değiştirme ve görevlendirmede de yanlış uygulamaların olduğu görüşünde birleşmektedirler. "Örgütsel yapı" boyutuna yönelik sorular, diğer bütün sorularda Khi kare kritik değeri 13,28 den büyük çıkmıştır. Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamlıdır. Bir başka anlatımla, birinci ve üçüncü sorunun dışında, öğretmenlerin "örgütsel yapı" boyutuna yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacı ; yöneticilerin aynı boyuta yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacından daha fazladır

Yönetici ve öğretmenlerin "örgütsel yapı" boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacının sekiz soruda farklı çıkmasının nedenleri arasında şunlar söylenebilir. Merkeziyetçi bir yapıya sahip olan ilköğretim okulları yöneticilere bir çok yetki ve sorumluluk yüklemiştir. Yöneticiler kendi başında buldukları örgütün yetersizliklerle dolu bir örgüt olduğunu çoğu zaman dışarıya yansıtmak istemezler. Çünkü çoğu yönetici örgütün başarısızlığını kendi başarısızlığı olarak görebilir, bunu

da çoğu zaman, örgütün dışına yansıtımayabilirler. Aslında kendileri de hangi alanlarda eksikliklerin olduğunu çoğu zaman bilebilirler, ancak yine de zamanında gerekli yenileşmeyi yapmak için çok fazla çaba sarf etmeyebilirler. Ayrıca, tablo 4.2 deki bulgulara bakıldığında örgütsel yapının işleyişi ile ilgili uygulamalardan, her iki denek grubu da rahatsızlıklarını dile getirmektedirler. Ancak, bu uygulamalardan, yöneticilerin öğretmenler kadar rahatsız olmadıkları gözlenmektedir. Yöneticilerin örgütsel yapının işleyişi ile ilgili olarak, öğretmenler kadar rahatsızlık duymamalarının nedenleri olarak; kendilerinin uzun yılların sonucu sistemle özdeşleşiren yöneticilerin, bu durumdan çok fazla rahatsız olma gereği duymadıkları, hatta bazı yöneticilerin, makamsal olarak bünyesinde topladığı güç ve yetkiden hoşnut olduğu söylenebilir. Çünkü klasik örgüt kuramına göre değişim tehlikedir ve var olan durumu tehlikeye sokabilir. Oysa çağdaş örgüt kuramında değişim örgütün her yerinde ve her zaman olmalıdır. Değişimden kaçmak yerine değişimden yararlanılmalıdır. Oysa eğitim örgütlerimizde hala uygulamaların bir çok özelliği klasik örgüt kuramının niteliklerini taşımaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin de var olan durumu korumaya çalışması böyle bir sistemde normal olarak görülebilir.

Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi " eğitim fakültesi çıkışlı olan ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan öğretmen ve yöneticilerin 'örgütsel yapı' boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.3 de yer almaktadır.

TABLO 4.3
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ 71
ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK
DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE
KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Yapı Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
	E.F.Ç.Y.Ö.	Ort. f Ort. %	92 22,0	122 29,5	91 22,0	69 16,5	39 9,0	414 100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	Ort. f Ort. %	48 23,0	67 32,5	47 23,0	29 14,0	15 7,5	207 100			
Yapı Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
1. Öğretim kadrosu sayısal olarak ne kadar yeterli ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	18	144	114	90	48	414	7,67	>0.01	4
		%	4,3	34,8	27,5	21,7	11,6	100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	17	74	57	46	13	207			
		%	8,2	35,7	27,5	22,2	6,3	100,0			
Toplam	f	35	218	171	136	61	621				
	%	5,6	35,1	27,5	21,9	9,8	100,0				
2. Eğitsel kollarla ilgili görevler dağıtılırken, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçları ne derece göz önüne alınmakta ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	95	115	74	86	44	414	2,07	>0.01	4
		%	22,9	27,8	17,9	20,8	10,6	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	51	60	42	37	17	207			
		%	24,6	29,0	20,3	17,9	8,2	100,0			
Toplam	f	146	175	116	123	61	621				
	%	23,5	28,2	18,7	19,8	9,8	100,0				
3. Atama, nakil ve yer değiştirmede ne derece adil davranılmakta ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	84	106	75	80	69	414	5,68	>0.01	4
		%	20,3	25,6	18,1	19,3	16,7	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	53	49	41	42	22	207			
		%	25,6	23,7	19,8	20,3	10,6	100,0			
Toplam	f	137	155	116	122	91	621				
	%	22,1	25,0	18,7	19,6	14,7	100,0				
4. Mesleki seminerlere öğretmenler ne derecede katılabilmekte ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	54	144	117	50	49	414	0,26	>0.01	4
		%	13,0	34,8	28,3	12,1	11,8	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	25	72	61	26	23	207			
		%	12,1	34,8	29,5	12,6	11,1	100,0			
Toplam	f	79	216	178	76	72	621				
	%	12,7	34,8	28,7	12,2	11,6	100,0				
5. Teftiş ve değerlendirmeler öğretmen gelişimine ne derece katkı sağlamakta ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	160	106	102	30	16	414	6,45	>0.01	4
		%	38,6	25,6	24,6	7,2	3,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	75	68	48	7	9	207			
		%	36,2	32,9	23,2	3,4	4,3	100,0			
Toplam	f	235	174	150	37	25	621				
	%	37,8	28,0	24,2	6,0	4,0	100,0				
6. Göreve ilişkin konularda ödül ve cezalar ne derece uygun verilmekte?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	81	108	100	76	49	414	10,2	<0.01	4
		%	19,6	26,1	24,2	18,4	11,8	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	29	69	63	27	19	207			
		%	14,0	33,3	30,4	13,0	9,2	100,0			
Toplam	f	110	177	163	103	68	621				
	%	17,7	28,5	26,2	16,6	11,0	100,0				
7. İlgören gereksinimleriyle, okulun amaçları arasında ne derece uygunluk var ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	53	139	105	82	35	414	2,33	>0.01	4
		%	12,8	33,6	25,4	19,8	8,5	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	24	79	55	36	13	207			
		%	11,6	38,2	26,6	17,4	6,3	100,0			
Toplam	f	77	218	160	118	48	621				
	%	12,4	35,1	25,8	19,0	7,7	100,0				
8. Sınıf mevcutları eğitim öğretim için ne derece uygundur ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	178	99	60	48	29	414	9,46	>0.01	4
		%	43,0	23,9	14,5	11,6	7,0	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	92	63	27	21	4	207			
		%	44,4	30,4	13,0	10,1	1,9	100,0			
Toplam	f	270	162	87	69	33	621				
	%	43,5	26,1	14,0	11,1	5,3	100,0				
9. İlgörenlere verilen sorumlulukta yetki arasında ne derece uygunluk var ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	35	113	125	101	40	414	7,17	>0.01	4
		%	8,5	27,3	30,2	24,4	9,7	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	23	59	59	36	30	207			
		%	11,1	28,5	28,5	17,4	14,5	100,0			
Toplam	f	58	172	184	137	70	621				
	%	9,3	27,7	29,6	22,1	11,3	100,0				
10. Teknolojik gelişmeler ne derece izlenilebilmekte ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	161	150	42	49	12	414	6,87	>0.01	4
		%	38,9	36,2	10,1	11,8	2,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	94	79	17	13	4	207			
		%	45,4	38,2	8,2	6,3	1,9	100,0			
Toplam	f	255	229	59	62	16	621				
	%	41,1	36,9	9,5	10,0	2,6	100,0				

E.F.Ç.Y.Ö. : Eğitim Fakültesi Çıkışlı Yönetici ve Öğretmen

E.F.Ç.O.Y.Ö. : Eğitim Fakültesi Çıkışlı Olmayan Yönetici ve Öğretmen

Tablo 4.3 de de görüldüğü gibi; eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenler yüzde 22 lik bir oranla "örgütsel yapı" boyutuna yönelik olarak yerine getirilmesi gereken özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 29,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" olarak yerine getirildiğini; yüzde 22 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, denekler, yüzde 16,5 ile belirtilen özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde 9 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler, yüzde 23 lük bir oranla "örgütsel yapı" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 32,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" olarak yerine getirildiğini; yüzde 23 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirilmekte olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, yüzde 14 ile "örgütsel yapı" boyutuna yönelik olarak yerine getirilmesi gereken özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde 7,5 lik bir oranla aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerle, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin; üçüncü alt probleme yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla denek gruplarının yanıt dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. Bu işlem sonucunda Khi kare kritik değeri bütün sorularda Khi kare kritik değeri olan 13,28 den daha düşük çıkmıştır (Bkz.tablo 4.3). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamsızdır. Bir başka anlatımla, eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerin 'örgütsel yapı' boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı ile, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin aynı boyuta yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı bir fark yoktur. Kuşkusuz bulgulara bakıldığında her iki denek grubu da "örgütsel yapı" boyutuna yönelik olarak yüksek düzeyde rahatsızlık duyduklarını dile getirmişlerdir. Bu rahatsızlıkların sonucunda yönetici ve öğretmenlerin, yenileşme ihtiyacı içerisinde oldukları söylenebilir.

Türk Eğitim Siteminin çok büyük bir örgüt oluşu, etkili bir örgütte bulunması gereken bir çok özelliğin yerine getirilememesine neden olmaktadır. Etkili ve başarılı bir örgüt için gerekli koşulların sağlanamadığı durumlarda ise örgütten beklenen sonucun alınması güçleşecektir. Çok fazla büyüyen ve genişleyen örgütlerde, gerekli

önlemlerin alınmadığı durumlarda yatay ve dikey iletişimi kurmak zorlaşacaktır. Etkili bir örgüt içinde kuşkusuz etkili bir iletişimin sağlanması örgütün verimini ve başarısını artıracaktır.

Türk Eğitim Sisteminin işleyişine bakıldığında merkeziyetçi bir yapının olduğu görülmektedir. Bu nedenle kararlar merkezden alınmakta, kararların alınmasında uygulayıcılara çok fazla bir şans tanınmamaktadır. Kararların uygulayıcılarına , gerekli inisiyatifin tanınmaması, işgörenlerin, işlerini daha iyi yapmalarını engelleyen etkenlerden biri olarak görülebilir.

Türk Eğitim Sisteminde her işgören şöyle yada böyle bazı kuralların yanlışlığından, örgütün çok fazla hantal yapısının olduğundan, prosedürlerin fazlalığından yakınmaktadırlar. Gerçekten de eğitim sisteminin yapısına bakıldığında bazı okulların sistem anlayışı içerisinde okullarını yönetmesine karşın bir çoğunun hala klasik örgüt kuramına göre örgütleri yönettikleri görülmektedir. Klasik örgüt kuramına dayalı bir yönetimle 21. yüz yıla girilmekte olunan şu günlerde örgütün amacıyla işgörenin amacını birleştirmek güç olsa gerek.

Dünyadaki her şey hızla değişip gelişirken insanda hızla değişip gelişmektedir. İnsanların bundan 100 yıl önceki ihtiyaç ve beklentileri ile, günümüzdeki ihtiyaç ve beklentilerinin aynı olduğunu kimse söyleyemez.

Bu nedenle ister eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenler olsun, ister eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler olsun, insanca yaşayabilecekleri, demokratik kuralların işlediği kendini değerli hissedebileceği bir iş ortamında çalışmayı amaç edinebilirler. Bu nedenle, her iki denek grubu da, eğitim örgütlerinde "örgütsel yapı" boyutuna yönelik bir çok özelliğin uygulanişından rahatsızlık duymaktadırlar. Bunun sonucu olarak yönetici ve öğretmenler bir çok özelliğin yenileşmesi gerektiğini düşünüyor olabilir.

Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi "resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler 'örgütsel amaç' boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar ? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.4 de yer almaktadır.

TABLO 4.4

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL AMAÇ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI

Amaç Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
	Yönetici & Öğretmen	Ort.f	148	225	119	99	30	621
		Ort.%	19,0	30,5	22,0	21,0	7,5	100,0
Amaç Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1. Okulunuzda öğrenci güdülenmesi ne derece gerçekleştirilebilmektedir ?	Yönetici	f	3	19	26	20	1	69
		%	4,3	27,5	37,7	29,0	1,4	100
	Öğretmen	f	61	283	111	84	13	552
		%	11,1	51,3	20,1	15,2	2,4	100,0
Toplam	f	64	302	137	104	14	621	
	%	10,3	48,6	22,1	16,7	2,3	100,0	
2. Eğitsel kol etkinlikleri okul amaçlarına ne derece uygunluk göstermektedir ?	Yönetici	f	4	18	18	21	8	69
		%	5,8	26,1	26,1	30,4	11,6	100,0
	Öğretmen	f	74	242	86	111	39	552
		%	13,4	43,8	15,6	20,1	7,1	100,0
Toplam	f	78	260	104	132	47	621	
	%	12,6	41,9	16,7	21,3	7,6	100,0	
3. Öğrencileriniz sınavla öğrenci alan okullara girişte ne derece başarılı olabilmektedir ?	Yönetici	f	4	23	19	17	6	69
		%	5,8	33,3	27,5	24,6	8,7	100,0
	Öğretmen	f	76	249	101	116	10	552
		%	13,8	45,1	18,3	21,0	1,8	100,0
Toplam	f	80	272	120	133	16	621	
	%	12,9	43,8	19,3	21,4	2,6	100,0	
4. Öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler için gerekli önlemler ne derece alınabilmektedir ?	Yönetici	f	8	8	23	21	9	69
		%	11,6	11,6	33,3	30,4	13,0	100,0
	Öğretmen	f	69	192	127	123	41	552
		%	12,5	34,8	23,0	22,3	7,4	100,0
Toplam	f	77	200	150	144	50	621	
	%	12,4	32,2	24,2	23,2	8,1	100,0	
5. İlköğretimin birinci kademesinde okutulana İngilizce dersine giren öğretmenler, pedagojik olarak ne derece yetişmiştir ?	Yönetici	f	22	14	16	12	5	69
		%	31,9	20,3	23,2	17,4	7,2	100,0
	Öğretmen	f	263	174	77	19	19	552
		%	47,6	31,5	13,9	3,4	3,4	100,0
Toplam	f	285	188	93	31	24	621	
	%	45,9	30,3	15,0	5,0	3,9	100,0	
6. Birinci kademedeki İngilizce derslerinin okutulması için, gerekli araç gereçler okulunuzda ne derece mevcuttur ?	Yönetici	f	23	15	11	17	3	69
		%	33,3	21,7	15,9	24,6	4,3	100,0
	Öğretmen	f	385	110	40	9	8	552
		%	69,7	19,9	7,2	1,6	1,4	100,0
Toplam	f	408	125	51	26	11	621	
	%	65,7	20,1	8,2	4,2	1,8	100,0	
7. Okulunuzdaki yabancı dil dersleri, ne derece amacına uygun olarak gerçekleştirilebilmektedir ?	Yönetici	f	13	19	8	20	9	69
		%	18,8	27,5	11,6	29,0	13,0	100,0
	Öğretmen	f	141	240	81	77	13	552
		%	25,5	43,5	14,7	13,9	2,4	100,0
Toplam	f	154	259	89	97	22	621	
	%	24,8	41,7	14,3	15,6	3,5	100,0	
8. Okulunuzda, yönetici, öğretmen ve öğrenci, ortak amaç birliği sağlamada ne derece başarılıdır ?	Yönetici	f	4	10	24	20	11	69
		%	5,8	14,5	34,8	29,0	15,9	100,0
	Öğrenci	f	61	198	159	91	43	552
		%	11,1	35,9	28,8	16,5	7,8	100,0
Toplam	f	65	208	183	111	54	621	
	%	10,5	33,5	29,5	17,9	8,7	100,0	
9. Seçmeli dersler okulun amacına ne derece uygunluk göstermektedir ?	Yönetici	f	4	16	16	20	13	69
		%	5,8	23,2	23,2	29,0	18,8	100,0
	Öğretmen	f	119	201	126	82	24	552
		%	21,6	36,4	22,8	14,9	4,3	100,0
Toplam	f	123	217	142	102	37	621	
	%	19,8	34,9	22,9	16,4	6,0	100,0	
10. Seçmeli dersler, bölgesel özellik ve çevresel koşullara ne derece uygundur ?	Yönetici	f	8	15	16	20	10	69
		%	11,6	21,7	23,2	29,0	14,5	100,0
	Öğretmen	f	133	207	105	90	17	552
		%	24,1	37,5	19,0	16,3	3,1	100,0
Toplam	f	141	222	121	110	27	621	
	%	22,7	35,7	19,5	17,7	4,3	100,0	

Tablo 4.4'te de görüldüğü gibi; denekler yüzde 19 ile "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" gerçekleşmediğini; yüzde 30,5 ile bu özelliklerin "az" düzeyde gerçekleştiğini; yüzde 22 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Ayrıca, denekler yüzde 21 ile örgütsel amaç boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa gerçekleştiğini, son olarak denekler yüzde 7,5 ile belirtilen özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı yüzde 49,5'e ulaşmaktadır. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildirenlerin oranı ise yüzde 28,5'e denk gelmektedir.

Her örgüt belirlemiş olduğu hedeflerine istendik düzeyde ulaşmayı arzu eder. Bu nedenle de var olan olanakların yerinde ve zamanında kullanılması zorunluluğu vardır. Okul örgütlerinin de uzun ve kısa vadede gerçekleştirmek istediği hedefleri vardır. Bu hedefleri belirledikten sonra, var olan olanaklar en iyi şekilde kullanılarak, okulun etkililiğinin en üst sınıra çıkarılması söz konusudur.

Tablo 4.4 deki bulgulara bakıldığında, yönetici ve öğretmenler, okullarındaki öğrencilerini, derslere karşı yeterince güdüleyemediklerini, sınavla öğrenci alan üst okullara, gerektiği kadar öğrencilerini gönderemediklerini belirtmektedirler. Ayrıca, eğitsel kol etkinliklerinin belirlenmesinde, okul amaçlarına uygun hedeflerin seçilemediği, seçmeli derslerin bölgesel özelliklere göre uygulanmadığı, seçmeli derslerin, öğretmen yetersizliği yüzünden zorunlu seçmeli derslere dönüştürüldüğünü belirtmektedirler.

İlköğretimin birinci kademesinde, İngilizce derslerine giren, İngilizce öğretmenlerinin, o yaş çocuğunun psikolojisini bilmediğini ve bu nedenle etkili bir öğretimin gerçekleştirilemediğini belirtmektedirler.

Bir çok genel ve özel hedefin Milli Eğitim Bakanlığınca daha önceden belirlenmesi, yöneticilere ve öğretmenlere hedef belirlemede çok fazla şans tanımamaktadır. Okulun koşullarına uygun hedef belirlemede gerekli inisiyatifin verilmediği eğitim kurumlarımızda bir çok sorunların üst üste yaşandığı bilinmektedir. Ülkenin doğusuyla batısı hatta şehirlerin merkezi ile gecekondü bölgeleri arasında bile çok büyük farklılıkların bulunduğu ülkemizde, merkezden çıkmış bir tek kararın ülkenin her yerine aynen uygulanmasının sakıncaları olacağı açıktır.

Eğitim üretimin istendik düzeyde gerçekleştirilememesinin bir başka nedeni de; .hızla artan ğrenci sayısına karşın yeterli ğretmen ve yönetici sayısının artmadığı, binaların ğrenci sayısına uygun olarak inşa edilip, ğrenci öğrenmelerine uygun oluşturulmadığını, bu nedenle belirlenen hedeflere ulaşmanın güçleştiği açıktır. Var olan eğitim araç gereçlerinin, uygun eğitim ortamlarına yansıtılamadığı, öğrencinin psiko motor becerilerinin gelişmesine yönelik olarak hazırlanması gereken eğitim ortamlarının, hem fiziksel koşullar hem de araç gereçler yönünden yetersiz olduğu bulgularda görülmektedir.

Ayrıca bütün eğitim araç gereçleri sağlanmış olsa bile, öğrencilerin geleceğe yönelik olarak çalışmalarında onlara rehberlik edilmesi gerekir. Ancak okullarımızda rehberlik hizmetlerinin de istenilen düzeyde olmadığı bulgulardan anlaşılmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre belirtilen boyuta yönelik özelliklerin istendik düzeyde yerine getirilememesinin bir başka nedeni ise; yabancı dil derslerini verecek öğretmenlerin ğrenci gelişimine uygun pedagojik bilgiden yoksun oluşu; ayrıca sayısal olarak ta yetersiz olması gösterilmektedir. Yönetmeliklerde her okulda bir rehberlik ve danışma biriminin olması koşulu bulunmakla beraber, okulların bir çoğunda bu birimlerin boş olduğu gözlenmektedir. Ayrıca var olan danışmanların da yavaş öğrenen özel eğitime muhtaç çocuklara, istenilen danışmanlık hizmetlerinin gerektiği biçimde verilemediğini düşünmekteler.

Örgüt amacıyla, işgörenlerinin amaçlarını dengelemek ğretim lideri aracılığıyla olur. Klasik rgt kuramının uygulandığı örgütlerimizde, eğitim yöneticilerinin bu özelliklerini ortaya koyamadıkları bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu nedenle, her iki denek grubu da örgütsel amaçların istendik düzeyde gerçekleşmesini engelleyen etkenlerin olduğunu, belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak deneklerin örgütsel amaca yönelik bir çok özelliğin değişmesi gerektiği düşüncesinde oldukları söylenbilir. Eğitim işgörenleri, aldıkları eğitimin sonucunda öğrendiklerini öğretebilmek isterler. Bunu gerçekleştirebilmek için de uygun eğitim ortamlarının, uygun çalışma ortamlarının oluşması gerekir. Bu ortamların sağlanamadığı durumlarda örgüt işgörenleri istendik düzeyde ürün veremediklerini düşünerek kendilerini mutsuz hissedebilirler. Dolayısıyla var olan uygulamalardan rahatsızlık duyan yönetici ve

öğretmenler, örgütsel amaç boyutuna yönelik bir çok özelliğın değişmesi gerektiğini düşünüyor olabilirler.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi " resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 'örgütsel amaç' boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.5 de yer almaktadır.

TABLO 4.5

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖRGÜTSEL AMAÇ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Amaç Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
	Yönetici	Ort. f Ort. %	10 13,0	15 23,0	18 25,5	19 28,0	8 10,5	69 100			
	Öğretmen	Ort. f Ort. %	138 25,0	210 38,0	101 18,5	80 14,5	23 4,0	552 100			
Amaç Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
1. Okulunuzda öğrenci güdülenmesi ne derece gerçekleştirilebilmektedir ?	Yönetici	f	3	19	26	20	1	69	25,5	<0.01	4
		%	4,3	27,5	37,7	29,0	1,4	100			
	Öğretmen	f	61	283	111	84	13	552			
		%	11,1	51,3	20,1	15,2	2,4	100,0			
Toplam	f	64	302	137	104	14	621				
	%	10,3	48,6	22,1	16,7	2,3	100,0				
2. Eğitsel kol etkinlikleri okul amaçlarına ne derece uygunluk göstermektedir ?	Yönetici	f	4	18	18	21	8	69	16,2	<0.01	4
		%	5,8	26,1	26,1	30,4	11,6	100,0			
	Öğretmen	f	74	242	86	111	39	552			
		%	13,4	43,8	15,6	20,1	7,1	100,0			
Toplam	f	78	260	104	132	47	621				
	%	12,6	41,9	16,7	21,3	7,6	100,0				
3. Öğrencileriniz sınavla öğrenci alan okullara girişte ne derece başarılı olabilmektedir ?	Yönetici	f	4	23	19	17	6	69	19,3	<0.01	4
		%	5,8	33,3	27,5	24,6	8,7	100,0			
	Öğretmen	f	76	249	101	116	10	552			
		%	13,8	45,1	18,3	21,0	1,8	100,0			
Toplam	f	80	272	120	133	16	621				
	%	12,9	43,8	19,3	21,4	2,6	100,0				
4. Öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler için gerekli önlemler ne derece alınabilmektedir ?	Yönetici	f	8	8	23	21	9	69	17,1	<0.01	4
		%	11,6	11,6	33,3	30,4	13,0	100,0			
	Öğretmen	f	69	192	127	123	41	552			
		%	12,5	34,8	23,0	22,3	7,4	100,0			
Toplam	f	77	200	150	144	50	621				
	%	12,4	32,2	24,2	23,2	8,1	100,0				
5. İlköğretim birinci kademesinde okutulana İngilizce dersine giren öğretmenler, pedagojik olarak ne derece yetiştirilmiştir ?	Yönetici	f	22	14	16	12	5	69	35,5	<0.01	4
		%	31,9	20,3	23,2	17,4	7,2	100,0			
	Öğretmen	f	263	174	77	19	19	552			
		%	47,6	31,5	13,9	3,4	3,4	100,0			
Toplam	f	285	188	93	31	24	621				
	%	45,9	30,3	15,0	5,0	3,9	100,0				
6. Birinci kademedeki İngilizce derslerinin okutulması için gerekli araç gereçler, okulunuzda ne derece mevcuttur ?	Yönetici	f	23	15	11	17	3	69	98,5	<0.01	4
		%	33,3	21,7	15,9	24,6	4,3	100,0			
	Öğretmen	f	385	110	40	9	8	552			
		%	69,7	19,9	7,2	1,6	1,4	100,0			
Toplam	f	408	125	51	26	11	621				
	%	65,7	20,1	8,2	4,2	1,8	100,0				
7. Okulunuzdaki yabancı dil dersleri, ne derece amacına uygun olarak gerçekleştirilebilmektedir ?	Yönetici	f	13	19	8	20	9	69	33,9	<0.01	4
		%	18,8	27,5	11,6	29,0	13,0	100,0			
	Öğretmen	f	141	240	81	77	13	552			
		%	25,5	43,5	14,7	13,9	2,4	100,0			
Toplam	f	154	259	89	97	22	621				
	%	24,8	41,7	14,3	15,6	3,5	100,0				
8. Okulunuzda, yönetici, öğretmen ve öğrenci, ortak amaç birliği sağlamada ne derece başarılıdır ?	Yönetici	f	3	10	25	21	11	70	23	<0.01	4
		%	4,3	14,3	35,7	30,0	15,7	100,0			
	Öğrenci	f	61	198	159	91	43	552			
		%	11,1	35,9	28,8	16,5	7,8	100,0			
Toplam	f	64	208	184	112	54	622				
	%	10,3	33,4	29,6	18,0	8,7	100,0				
9. Seçmeli dersler okulun amacına ne derece uygunluk göstermektedir ?	Yönetici	f	4	16	16	20	13	69	39,8	<0.01	4
		%	5,8	23,2	23,2	29,0	18,8	100,0			
	Öğretmen	f	119	201	126	82	24	552			
		%	21,6	36,4	22,8	14,9	4,3	100,0			
Toplam	f	123	217	142	102	37	621				
	%	19,8	34,9	22,9	16,4	6,0	100,0				
10. Seçmeli dersler, bölgesel özellik ve çevresel koşullara ne derece uygundur ?	Yönetici	f	8	15	16	20	10	69	32,9	<0.01	4
		%	11,6	21,7	23,2	29,0	14,5	100,0			
	Öğretmen	f	133	207	105	90	17	552			
		%	24,1	37,5	19,0	16,3	3,1	100,0			
Toplam	f	141	222	121	110	27	621				
	%	22,7	35,7	19,5	17,7	4,3	100,0				

Tablo 4.5 de de görüldüğü gibi; yöneticiler yüzde 13 ile "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" gerçekleşmediğini; yüzde 23 ile belirtilen özelliklerin "az" düzeyde gerçekleştiğini; yüzde 25,5 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticiler yüzde 28 lik bir oranla bu özelliklerin "çok" defa gerçekleştiğini; son olarak yüzde 10,5 lik bir oranla "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "tam" olarak gerçekleştiğini ifade etmektedirler.

Öğretmenler yüzde 25 ile "örgütsel amaç" boyutuna yönelik olarak yerine getirilmesi gereken özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 38 ile belirtilen özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 18,5 lik bir oranla aynı özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, öğretmenler yüzde 14,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak yüzde 4,0 lük bir oranla "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini ifade etmektedirler.

Yönetici ve öğretmen gruplarının beşinci alt problemle ilgili duydukları yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında, anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla deneklerin yanıt dağılımlarına Khi kare istatistik tekniği uygulanmıştır. Uygulanan, Khi kare istatistiğinden çıkan sonuçta, "örgütsel amaç" boyutuna yönelik olarak hazırlanan bütün sorularda, Khi kare kritik değeri olan 13,28 den büyük çıkmıştır (Bkz. tablo 4.5). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamlıdır. Bir başka anlatımla öğretmenlerin "örgütsel amaç" boyutuna yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacı; yöneticilerin aynı boyuta yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacından daha fazladır.

Yöneticilerin örgütsel amaç boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacının öğretmenlere oranla daha az olmasının nedenleri olarak; ilköğretim okullarındaki yöneticilerin bir çoğu, öğretmenlik mesleğinden gelerek yönetici olan kişilerdir. Ayrıca yöneticiliğe atanan kişilerin mesleki yeterliğine bakılmadan yöneticiliğe atanması, bazı olumsuz sonuçları da birlikte getirmektedir. Örgütün amacının gelişen ve değişen dünyada yeniden gözden geçirilerek, olanakların en iyi bir şekilde eğitim ortamlarının düzenlenmesine yansıtılarak, etkili bir eğitim öğretimi gerçekleştirmek kuşkusuz öğretim liderinin işidir. Ancak deneklerin görüşlerine

göre, okul yöneticilerin de öğretim liderlerinde bulunması gereken özelliklerin bir çoğunun olmadığı belirtilmiştir.

Araştırmanın kuramsal kısmında da belirtildiği gibi yöneticilerin, özellikle müdürlerin bir çoğunun müdürlüğe vekalet ettiği görülmektedir. Öyle ki her siyasi iktidar değişikliği peşinden kadrolaşmaları getirmektedir. Bu nedenle yarının ne getireceğini bilemeyen bir çok yönetici, kendisi için yenileşmenin önemli olmadığını düşünüyor olabilir, dolayısıyla yenileşmenin getireceği bazı sonuçlardan çekiniyor olabilirler.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi "eğitim fakültesi çıkışlı olan ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin "örgütsel amaç" boyutunda ki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.6 de yer almaktadır.

TABLO 4.6
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ 81
ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN ÖRGÜTSEL AMAÇ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK
DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE
KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Amaç Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	DeneKler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
	E.F.Ç.Y.Ö.	Ort. f	97	144	79	72	22	414			
		Ort. %	23,5	35,0	19,0	17,5	5,0	100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	Ort. f	50	81	40	27	9	207			
		Ort. %	24,5	39,0	19,5	13,0	4,0	100			
Amaç Boyutuna Yönelik Maddeler	DeneKler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
1. Okulunuzda öğrenci güdülenmesi ne derece gerçekleştirilebilmektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	39	189	99	77	10	414	7,8	>0.01	4
		%	9,4	45,7	23,9	18,6	2,4	100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	25	113	38	27	4	207			
		%	12,1	54,6	18,4	13,0	1,9	100,0			
	Toplam	f	64	302	137	104	14	621			
		%	10,3	48,6	22,1	16,7	2,3	100,0			
2. Eğitsel kol etkinlikleri okul amaçlarına ne derece uygunluk göstermektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	45	167	69	96	37	414	8,7	>0.01	4
		%	10,9	40,3	16,7	23,2	8,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	33	93	35	36	10	207			
		%	15,9	44,9	16,9	17,4	4,8	100,0			
	Toplam	f	78	260	104	132	47	621			
		%	12,6	41,9	16,7	21,3	7,6	100,0			
3. Öğrencileriniz sınavla öğrenci alan okullara girişte ne derece başarılı olabilmektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	49	176	75	101	13	414	9,1	>0.01	4
		%	11,8	42,5	18,1	24,4	3,1	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	31	96	45	32	3	207			
		%	15,0	46,4	21,7	15,5	1,4	100,0			
	Toplam	f	80	272	120	133	16	621			
		%	12,9	43,8	19,3	21,4	2,6	100,0			
4. Öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler için gerekli önlemler ne derece alınabilmektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	55	119	99	104	37	414	8,6	>0.01	4
		%	13,3	28,7	23,9	25,1	8,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	22	81	51	40	13	207			
		%	10,6	39,1	24,6	19,3	6,3	100,0			
	Toplam	f	77	200	150	144	50	621			
		%	12,4	32,2	24,2	23,2	8,1	100,0			
5. İlköğretim birinci kademesinde okutulana İngilizce dersine giren öğretmenler, pedagojik olarak ne derece yetişmiştir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	183	126	67	22	16	414	2,2	>0.01	4
		%	44,2	30,4	16,2	5,3	3,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	102	62	26	9	8	207			
		%	49,3	30,0	12,6	4,3	3,9	100,0			
	Toplam	f	285	188	93	31	24	621			
		%	45,9	30,3	15,0	5,0	3,9	100,0			
6. Birinci kademedeki İngilizce derslerinin okutulması için, gerekli araç gereçler okulunuzda ne derece mevcuttur ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	274	74	39	22	5	414	11,3	>0.01	4
		%	66,2	17,9	9,4	5,3	1,2	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	134	51	12	4	6	207			
		%	64,7	24,6	5,8	1,9	2,9	100,0			
	Toplam	f	408	125	51	26	11	621			
		%	65,7	20,1	8,2	4,2	1,8	100,0			
7. Okulunuzdaki yabancı dil dersleri, ne derece amacına uygun olarak gerçekleştirilebilmektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	101	171	55	71	16	414	3,3	>0.01	4
		%	24,4	41,3	13,3	17,1	3,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	53	88	34	26	6	207			
		%	25,6	42,5	16,4	12,6	2,9	100,0			
	Toplam	f	154	259	89	97	22	621			
		%	24,8	41,7	14,3	15,6	3,5	100,0			
8. Okulunuzda, yönetici, öğretmen ve öğrenci, ortak amaç birliği sağlamada ne derece başarılıdır ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	41	140	117	78	38	414	1,6	>0.01	4
		%	9,9	33,8	28,3	18,8	9,2	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	23	68	66	34	16	207			
		%	11,1	32,9	31,9	16,4	7,7	100,0			
	Toplam	f	64	208	183	112	54	621			
		%	10,3	33,5	29,5	18,0	8,7	100,0			
9. Seçmeli dersler okulun amacına ne derece uygunluk göstermektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	87	140	92	69	26	414	1,8	>0.01	4
		%	21,0	33,8	22,2	16,7	6,3	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	36	77	50	33	11	207			
		%	17,4	37,2	24,2	15,9	5,3	100,0			
	Toplam	f	123	217	142	102	37	621			
		%	19,8	34,9	22,9	16,4	6,0	100,0			
10. Seçmeli dersler, bölgesel özellik ve çevresel koşullara ne derece uygundur ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	96	142	79	78	19	414	2	>0.01	4
		%	23,2	34,3	19,1	18,8	4,6	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	45	80	42	32	8	207			
		%	21,7	38,6	20,3	15,5	3,9	100,0			
	Toplam	f	141	222	121	110	27	621			
		%	22,7	35,7	19,5	17,7	4,3	100,0			

E.F.Ç.Y.Ö. : Eğitim Fakültesi Çıkışlı Yönetici ve Öğretmen
E.F.Ç.O.Y.Ö. : Eğitim Fakültesi Çıkışlı Olmayan Yönetici ve Öğretmen

Tablo 4.6 da da görüldüğü gibi, eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenler yüzde 23,5 lik bir oranla "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 35 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 19 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenler yüzde 17,5 ile "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; aynı boyuta yönelik özelliklerin yüzde 5,0 ile "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler; yüzde 24,5 lük bir oranla "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini yüzde 39 luk bir oranla aynı boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 19,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler yüzde 13 ile "örgütsel amaç" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini, son olarak, yüzde 4,0 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerle; eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin, altıncı alt problemle ilgili yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında, anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla denek gruplarının cevap dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. "örgütsel amaç" boyutuna yönelik bütün sorular, Khi kare kritik değeri olan 13,28 den düşük çıkmıştır (Bkz.tablo 4.6). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamsızdır. Bir başka anlatımla, eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerin "örgütsel amaç" boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı ile ; eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin aynı boyuta yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.6 daki bulgulara bakıldığında her iki denek grubunun da örgütsel amaç boyutuna yönelik olarak yüksek düzeyde yenileşme ihtiyacı duydukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre her iki denek grubunun da "örgütsel amaç" boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı oranlarının bir birine yakın çıkması; deneklerin örgütsel amaç boyutuna yönelik olarak belirlenen hedeflerde, kendi düşüncelerinin olmayışı,

kararların tepeden inme bir şekilde verilmesi, deneklerin bazı durumlarda görevleriyle ilgisi olmayan işleri de yapmaları istenmesi, deneklerin iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Ayrıca belirli zamanlarda yapılan toplantılarda , kararların daha önceden yöneticilerin kafalarında belirlenmesi, toplantılarda sadece bakın sizin görüşlerinizi alıyorum imajı vererek, sonra da kendi görüşlerini aynen yansıtan bir kararın verilmesi, işgörenlerin çalışma arzusunu düşürmüş olabilir. Eğitim fakültesi çıkışlı deneklerin, eğitimle ilgili daha az sorun yaşamaları beklenirken, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan deneklerle birbirine yakın oranda yenileşme ihtiyacı duymaları, eğitim örgütlerindeki, uygulanan, yönetim biçimi, amaçların merkezde belirlenmesi, eğitim örgütlerindeki bir çok eğitim araç gereçlerinin eksik olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, her iki denek grubu da, en az bir yüksek okul mezunu, bu nedenle eksiklikleri görerek, bu eksikleri açıkça belirme gereği duymuş olabilirler.

Yedinci Alt probleme ilkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi" resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler 'örgüt çevre ilişkisi' boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.7 de yer almaktadır.

TABLO 4.7
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ BOYUTUNA YÖNELİK
OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI

Örgüt Çevre İlişkisi Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
	Yönetici & Öğretmen	Ort.f	139	237	132	80	33	621
		Ort.%	18,0	32,5	23,5	18,5	7,5	100,0
Örgüt Çevre İlişkisi Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1. Okulunuzda belirlenen hedeflerden öğrenci velileri ne derece haberdar edilmektedir ?	Yönetici	f	1	17	21	20	10	69
		%	1,4	24,6	30,4	29,0	14,5	100
	Öğretmen	f	51	211	127	99	64	552
		%	9,2	38,2	23,0	17,9	11,6	100,0
Toplam	f	52	228	148	119	74	621	
	%	8,4	36,7	23,8	19,2	11,9	100,0	
2. Okul sorunlarının çözümlerinde velilerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	Yönetici	f	4	21	15	22	7	69
		%	5,8	30,4	21,7	31,9	10,1	100,0
	Öğretmen	f	66	251	94	119	22	552
		%	12,0	45,5	17,0	21,6	4,0	100,0
Toplam	f	70	272	109	141	29	621	
	%	11,3	43,8	17,6	22,7	4,7	100,0	
3. Öğrenci başarıları velilere ne derece aktarılabilmektedir ?	Yönetici	f	6	7	33	13	10	69
		%	8,7	10,1	47,8	18,8	14,5	100,0
	Öğretmen	f	35	201	243	40	33	552
		%	6,3	36,4	44,0	7,2	6,0	100,0
Toplam	f	41	208	276	53	43	621	
	%	6,6	33,5	44,4	8,5	6,9	100,0	
4. Okul dışında gerçekleştirilen bazı etkinliklerde öğrenci velilerinin desteğini ne derece sağlayabilmektesiniz ?	Yönetici	f	17	15	16	17	4	69
		%	24,6	21,7	23,2	24,6	5,8	100,0
	Öğretmen	f	184	232	104	15	17	552
		%	33,3	42,0	18,8	2,7	3,1	100,0
Toplam	f	201	247	120	32	21	621	
	%	32,4	39,8	19,3	5,2	3,4	100,0	
5. Okulunuz çevresine ne derece rehberlik edebilmektedir ?	Yönetici	f	6	19	21	17	6	69
		%	8,7	27,5	30,4	24,6	8,7	100,0
	Öğretmen	f	117	216	154	35	30	552
		%	21,2	39,1	27,9	6,3	5,4	100,0
Toplam	f	123	235	175	52	36	621	
	%	19,8	37,8	28,2	8,4	5,8	100,0	
6. Çevrede bulunan kaynak kişi ve kuruluşlardan ne derece yararlanabilmektesiniz ?	Yönetici	f	11	23	13	14	8	69
		%	15,9	33,3	18,8	20,3	11,6	100,0
	Öğretmen	f	195	219	78	51	9	552
		%	35,3	39,7	14,1	9,2	1,6	100,0
Toplam	f	206	242	91	65	17	621	
	%	33,2	39,0	14,7	10,5	2,7	100,0	
7. Öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamasında velilerle ne derece işbirliği yapmaktasınız ?	Yönetici	f	2	20	18	20	9	69
		%	2,9	29,0	26,1	29,0	13,0	100,0
	Öğretmen	f	80	225	116	97	34	552
		%	14,5	40,8	21,0	17,6	6,2	100,0
Toplam	f	82	245	134	117	43	621	
	%	13,2	39,5	21,6	18,8	6,9	100,0	
8. Okulunuzda işitme, görme, konuşma, zihin ve bedensel yönden engelli çocukların topluma kazandırılmasında velilerle ne derece işbirliği yapmaktasınız ?	Yönetici	f	18	19	13	12	7	69
		%	26,1	27,5	18,8	17,4	10,1	100,0
	Öğrenci	f	271	167	58	43	13	552
		%	49,1	30,3	10,5	7,8	2,4	100,0
Toplam	f	289	186	71	55	20	621	
	%	46,5	30,0	11,4	8,9	3,2	100,0	
9. Ekonomik yönden yoksul olan öğrencilere çevreden ne derece olarak sağlanabilmektedir ?	Yönetici	f	11	19	13	18	8	69
		%	15,9	27,5	18,8	26,1	11,6	100,0
	Öğretmen	f	124	234	97	74	23	552
		%	22,5	42,4	17,6	13,4	4,2	100,0
Toplam	f	135	253	110	92	31	621	
	%	21,7	40,7	17,7	14,8	5,0	100,0	
10. Öğrenci boş zamanlarının değerlendirilebilmesi için velilerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	Yönetici	f	7	20	16	22	4	69
		%	10,1	29,0	23,2	31,9	5,8	100,0
	Öğretmen	f	185	230	72	53	12	552
		%	33,5	41,7	13,0	9,6	2,2	100,0
Toplam	f	192	250	88	75	16	621	
	%	30,9	40,3	14,2	12,1	2,6	100,0	

Tablo 4.7 de de görüldüğü gibi; denekler yüzde 18 ile "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik özelliklerin 'hiç' yerine getirilmediğini; yüzde 32,5 ile belirtilen özelliklerin "az" gerçekleştiğini; yüzde 23,5 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, denekler yüzde 18,5 ile belirtilen özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak yüzde 7,5 ile bu özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı yüzde 50,5'e ulaşmaktadır. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildirenlerin oranı ise yüzde 26 dır.

Toplumsal açık bir sistem olan okul örgütlerinin, girdisi ve çıktısı insandır. Girdisini çevreden alır ve çıktısını da çevreye sunar. Bunlardan dolayı okul örgütü her zaman çevreyle olan ilişkisini canlı tutmalıdır. Yirmi birinci yüz yıla girmek üzere olduğumuz şu günlerde; kapalı sistem özelliği gösteren örgütlerin varlığını devam ettirebilme şansı pek bulunmamaktadır. Kuşkusuz bir sistemin yaşayabilmesi ve varlığını koruyabilmesi için diğer sistemlerle de bağlantı kurmak zorunluluğu vardır. Ancak bu takdirde değişik alanlardaki gelişmeler takip edilebilir ve bu alanlardaki gelişmelerden yararlanılarak örgütün ayakta kalması sağlanabilir.

Bu bağlamda tablo 4.7 deki bulgulara bakıldığında, denekler, okullardaki bazı hedeflerden velilerin haberdar edilmesi gerekirken, haberdar edilmedikleri, okul sorunlarının çözümünde, velilerle gereken işbirliğinin yapılmadığı, öğrenci, başarılarının velilere istenilen düzeyde aktarılamadığını belirtmektedirler. Ayrıca, okulların, okul dışında gerçekleştirilen bazı etkinliklerden yararlanamadığı,, bununla birlikte okulun çevreye karşı rehberlik etme görevini yeterince yerine getiremediği bulgulardan anlaşılmaktadır.

Bulgulardan da anlaşılacağı üzere okullar, her yönüyle başarılı, fakat parasal yönden sıkıntısı olan öğrencilere, çevreden gerekli desteği sağlayamamaktadır. Ayrıca, öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirecek etkinlikler, yeterince yerine getirilememektedir.

Kuşkusuz ilköğretim okulları, öğrencilerin, temel deneyimlerini kazandıkları ilk formal örgütlerdir. İlköğretim okulları, bir yandan öğrencilere temel yaşantıları kazandırırken bir yandan da onları orta öğretime hazırlamaktadır. Eğer kendisinden beklenen hedefleri, ilköğretim okulları gerçekleştiremez duruma gelmişse, tekrar

uygulamalarına göz atmaları gerekir. Örgüt çevre ilişkisi boyutuna yönelik olarak, yerine getirilmesi gereken bir çok özelliği, ilköğretim okullarının gerçekleştirmediğini belirten denekler, var olan örgütsel yapı içerisinde bunun gerçekleşmesinin de mümkün olamayacağını düşünüyor olabilirler.

Eğitim örgütlerinin genel hedeflerine bakıldığında okul çevreyi aydınlatmalı çevreye rehberlik etmelidir. Gerekirse çevreden yardım alarak kendi etkinliğini artırmalıdır ifadesi yer almaktadır. Tablo 4.7 deki bulgulara bakıldığında eğitim örgütlerinin kendinden beklenen bir çok özelliği yeterince yerine getiremediği görülmektedir.

Bir çok okul veli toplantılarının dışında çevreyle gereken ilişkiyi, istenilen düzeyde kuramamaktadır. Yapılan veli toplantılarından ise istenilen sonuçlar alınamamaktadır. Çünkü veli toplantılarına bazı okulların dışında, katılım istenilen düzeyde olmamaktadır. Ayrıca her veli toplantısında eğitime katkı payının ödenmesi gündeme getirildiği için, veliler okulu bir para isteyen kurum olarak görmekte, yapılan veli toplantılarına gelmemek için çeşitli bahaneler geliştirmektedirler. Gelen veliler ise ya çocuğu çok başarılı olan, ya da ekonomik açıdan bir sıkıntısı olmayan kişilerdir. Ayrıca veli toplantılarına gelinmemeye nedenlerinden biri de öğretmenlerin ve yöneticilerin bazılarının, dersleri zayıfları olan öğrencileri küçük düşürücü sözlerde bulunması olarak görülebilir. Oysa öğrencilerin de olumlu yönleri anlatılmalı, olumsuz yanları varsa sürekli onları yermek yerine, onları yönlendirerek başarılı olunması sağlanmalıdır. Mayıs 1999 Kartal ilçesinde bir okuldan atılan eski bir öğrencinin, okula gelerek bir öğretmeni ve bir kız öğrenciyi öldürmesi sonucunda, bir tv de yayınlanan siyaset meydanı programında, gençlerden bazılarının söyledikleri şu sözler düşündürücüdür. “Gerçi bütün yönetici ve öğretmenler için söylemiyorum” diyordu gencin biri, “ama benim zayıfım olduğunda niye ailemi veli toplantılarına çağırayım ki”, onlar geldiğinde herkesin içinde neden küçük düşeyim ki diyordu. Gerçi bütün yönetici ve öğretmenlerin, sürekli olarak öğrencilerin başarısızlığından söz etmedikleri bilinmektedir. Ancak hala böyle bir zihniyetin var olması, eğitim adına olumsuz bir davranış olarak görülebilir.

Okul örgütü çevresine ışık tutmak çevresine önderlik etmekle yükümlüdür. Aynı zamanda çevrenin olanaklarını örgütün amaçlarıyla birleştirerek okulu etkili

kılmaya çalışmalıdır. Okulun başarılarının dışarıya aktarılmasında çevreyi okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kullanmalıdır. Özellikle üniversitelerin bünyesinde bulunan vakıfların yoksul ve başarılı öğrencilere burs olanağı sağladığını bilinmektedir. İlköğretim okulları da okul aile işbirliği aracılığıyla başarılı başarısız bütün yoksul çocuklarına burs olanağı sağlayabilir. Bulgulara bakıldığında denekler, örgüt çevre ilişkisine yönelik özelliklerin istenilen düzeyde gerçekleştirilemediğini belirtmektedirler. Deneklerin bazıları, ilköğretim okullarının, çevreyi etkileme gücü olmadığını, okulların eski misyonunu yitirdiğini, bu yüzden çevreyle istenilen düzeyde ilişki kurulamadığını düşünüyor olabilirler. Ayrıca, denekler, çevrenin, kendi düşüncesine gereken değeri vermeyeceğinden, çevre üzerinde gereken etkiyi gösteremeyeceğinden korkuyor olabilirler. Bu nedenle örgüt çevre ilişkisi boyutuna yönelik özelliklerin yeterince yerine getirilmediğini belirtmiş olabilirler.

Sekizinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin " örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.8 de yer almaktadır.

TABLO 4.8

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Örgüt Çevre İlişkisi Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
	Yönetici	Ort. f	8	18	18	18	7	69			
		Ort. %	12,0	26,1	25,9	25,4	10,6	100			
	Öğretmen	f	131	219	114	63	26	552			
		%	23,7	39,6	20,7	11,3	4,7	100			
Örgüt Çevre İlişkisi Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
1. Okulunuzda belirlenen hedeflerden öğrenci velileri ne derece haberdar edilmektedir ?	Yönetici	f	1	17	21	20	10	69	13,39	<0.01	4
		%	1,4	24,6	30,4	29,0	14,5	100			
	Öğretmen	f	51	211	127	99	64	552			
		%	9,2	38,2	23,0	17,9	11,6	100,0			
	Toplam	f	52	228	148	119	74	621			
		%	8,4	36,7	23,8	19,2	11,9	100,0			
2. Okul sorunlarının çözümlerinde velilerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	Yönetici	f	4	21	15	22	7	69	13,8	<0.01	4
		%	5,8	30,4	21,7	31,9	10,1	100,0			
	Öğretmen	f	66	251	94	119	22	552			
		%	12,0	45,5	17,0	21,6	4,0	100,0			
	Toplam	f	70	272	109	141	29	621			
		%	11,3	43,8	17,6	22,7	4,7	100,0			
3. Öğrenci başarıları velilere ne derece aktarılabilirliktedir ?	Yönetici	f	6	7	33	13	10	69	29,4	<0.01	4
		%	8,7	10,1	47,8	18,8	14,5	100,0			
	Öğretmen	f	35	201	243	40	33	552			
		%	6,3	36,4	44,0	7,2	6,0	100,0			
	Toplam	f	41	208	276	53	43	621			
		%	6,6	33,5	44,4	8,5	6,9	100,0			
4. Okul dışında gerçekleştirilen bazı etkinliklerde öğrenci velilerinin desteğini ne derece sağlayabilmekteyiz ?	Yönetici	f	17	15	16	17	4	69	66,9	<0.01	4
		%	24,6	21,7	23,2	24,6	5,8	100,0			
	Öğretmen	f	184	232	104	15	17	552			
		%	33,3	42,0	18,8	2,7	3,1	100,0			
	Toplam	f	201	247	120	32	21	621			
		%	32,4	39,8	19,3	5,2	3,4	100,0			
5. Okulunuz çevresine ne derece rehberlik edebilmektedir ?	Yönetici	f	6	19	21	17	6	69	32,8	<0.01	4
		%	8,7	27,5	30,4	24,6	8,7	100,0			
	Öğretmen	f	117	216	154	35	30	552			
		%	21,2	39,1	27,9	6,3	5,4	100,0			
	Toplam	f	123	235	175	52	36	621			
		%	19,8	37,8	28,2	8,4	5,8	100,0			
6. Çevrede bulunan kaynak kişi ve kuruluşlardan ne derece yararlanabilmekteyiz ?	Yönetici	f	11	23	13	14	8	69	37,9	<0.01	4
		%	15,9	33,3	18,8	20,3	11,6	100,0			
	Öğretmen	f	195	219	78	51	9	552			
		%	35,3	39,7	14,1	9,2	1,6	100,0			
	Toplam	f	206	242	91	65	17	621			
		%	33,2	39,0	14,7	10,5	2,7	100,0			
7. Öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamasında velilerle ne derece işbirliği yapmaktasınız ?	Yönetici	f	2	20	18	20	9	69	17,5	<0.01	4
		%	2,9	29,0	26,1	29,0	13,0	100,0			
	Öğretmen	f	80	225	116	97	34	552			
		%	14,5	40,8	21,0	17,6	6,2	100,0			
	Toplam	f	82	245	134	117	43	621			
		%	13,2	39,5	21,6	18,8	6,9	100,0			
8. Okulunuzda işitme, görme, konuşma, zihin ve bedensel yönden engelli çocukların topluma kazandırılmasında velilerle ne derece işbirliği yapmaktasınız ?	Yönetici	f	18	19	13	12	7	69	28,7	<0.01	4
		%	26,1	27,5	18,8	17,4	10,1	100,0			
	Öğrenci	f	271	167	58	43	13	552			
		%	49,1	30,3	10,5	7,8	2,4	100,0			
	Toplam	f	289	186	71	55	20	621			
		%	46,5	30,0	11,4	8,9	3,2	100,0			
9. Ekonomik yönden yoksul olan öğrencilere çevreden ne derece olanak sağlanabilmektedir ?	Yönetici	f	11	19	13	18	8	69	18	<0.01	4
		%	15,9	27,5	18,8	26,1	11,6	100,0			
	Öğretmen	f	124	234	97	74	23	552			
		%	22,5	42,4	17,6	13,4	4,2	100,0			
	Toplam	f	135	253	110	92	31	621			
		%	21,7	40,7	17,7	14,8	5,0	100,0			
10. Öğrenci boş zamanlarının değerlendirilebilmesi için velilerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	Yönetici	f	7	20	16	22	4	69	46	<0.01	4
		%	10,1	29,0	23,2	31,9	5,8	100,0			
	Öğretmen	f	185	230	72	53	12	552			
		%	33,5	41,7	13,0	9,6	2,2	100,0			
	Toplam	f	192	250	88	75	16	621			
		%	30,9	40,3	14,2	12,1	2,6	100,0			

Tablo 4.8 de de görüldüğü gibi; yöneticiler yüzde 12 ile "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" gerçekleşmediğini; yüzde 26,1 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" düzeyde gerçekleştirildiğini; yüzde 25,9 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticiler yüzde 25,4 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini ve son olarak aynı boyuta yönelik özelliklerin yüzde 10,6 ile "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Öğretmenler yüzde 23,7 ile "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik olarak yerine getirilmesi gereken özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 39,6 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 20,7 lik bir oranla aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, öğretmenler yüzde 11,3 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak, yüzde 4,7 lik bir oranla, belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin sekizinci alt problemle ilgili yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla grupların cevap dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. "Örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik olarak hazırlanan soruların tümü için, Khi kare değeri, Khi kare kritik değeri olan 13,28 den büyük çıkmıştır (Bkz.tablo 4.8). Bu çıkan değerlerin hepsi, 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamlıdır. Bir başka ifade ile yöneticilerin "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacı; öğretmenlerin aynı boyuta yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacından daha azdır.

Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi örgütün bir çok değişkeni göz önünde bulundurmasına bağlıdır. Etkili bir örgüt bir çok değişkeni dikkate alarak gelişmesini ve ilerlemesini sağlar. Bunları gerçekleştiremeyen örgütlerin ise etkililiğini yitirmesi kaçınılmazdır.

Yöneticiler, örgüt çevre ilişkisine yönelik bir yenileşme ihtiyacı duymalarına karşın, duydukları yenileşme ihtiyacı öğretmenlere oranla daha az görülmektedir. Bu bağlamda yöneticiler örgüt çevre ilişkisi boyutuna yönelik olarak bir çok özelliğin yerine getirilemediğini bildiği halde, örgütün başarısızlığını kendi başarısızlığı olarak görüp, başarısızlıklarını dışarıya yansıtmak istemiyor olabilirler. Dolayısıyla

uygulamalardan rahatsızlık duydukları söylenebilir. Duyulan bu rahatsızlıklar sonucunda, her iki denek grubunda bir yenileşme ihtiyacı içinde olduğu söylenebilir.

Dokuzuncu Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi; eğitim fakültesi çıkışlı ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin 'örgüt çevre ilişkisi' boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 10 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.9 de yer almaktadır.

TABLO 4.9

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Örgüt Çevre İlişkisi Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD				
	E.F.Ç.Y.Ö.	Ort. f	90	153	89	56	26	414							
		Ort. %	21,8	37,0	21,4	13,6	6,2	100							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	Ort. f	49	83	44	24	8	207							
		Ort. %	23,5	40,2	21,1	11,5	3,6	100							
1. Okulunuzda belirlenen hedeflerden öğrenci veilleri ne derece haberdar edilmektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	31	144	101	82	56	414	5,5	>0.01	4				
		%	7,5	34,8	24,4	19,8	13,5	100							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	21	84	47	37	18	207							
		%	10,1	40,6	22,7	17,9	8,7	100,0							
	Toplam	f	52	228	148	119	74	621							
		%	8,4	36,7	23,8	19,2	11,9	100,0							
	2. Okul sorunlarının çözümlerinde veillerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	42	176	71	100	25				414	8,1	>0.01	4
			%	10,1	42,5	17,1	24,2	6,0				100,0			
		E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	28	96	38	41	4				207			
			%	13,5	46,4	18,4	19,8	1,9				100,0			
	Toplam	f	70	272	109	141	29	621							
		%	11,3	43,8	17,6	22,7	4,7	100,0							
3. Öğrenci başarıları veillere ne derece aktarılabilir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	27	129	189	35	34	414	5,4	>0.01	4				
		%	6,5	31,2	45,7	8,5	8,2	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	14	79	87	18	9	207							
		%	6,8	38,2	42,0	8,7	4,3	100,0							
Toplam	f	41	208	276	53	43	621								
	%	6,6	33,5	44,4	8,5	6,9	100,0								
4. Okul dışında gerçekleştirilen bazı etkinliklerde öğrenci veillerinin desteğini ne derece sağlayabilmektesiniz ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	133	164	75	23	19	414	6,7	>0.01	4				
		%	32,1	39,6	18,1	5,6	4,6	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	68	83	45	9	2	207							
		%	32,9	40,1	21,7	4,3	1,0	100,0							
Toplam	f	201	247	120	32	21	621								
	%	32,4	39,8	19,3	5,2	3,4	100,0								
5. Okulunuz çevresine ne derece rehberlik edebilmektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	76	162	111	39	26	414	4,8	>0.01	4				
		%	18,4	39,1	26,8	9,4	6,3	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	47	73	64	13	10	207							
		%	22,7	35,3	30,9	6,3	4,8	100,0							
Toplam	f	123	235	175	52	36	621								
	%	19,8	37,8	28,2	8,4	5,8	100,0								
6. Çevrede bulunan kaynak kişi ve kuruluşlardan ne derece yararlanabilmektesiniz ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	141	150	65	46	12	414	4,2	>0.01	4				
		%	34,1	36,2	15,7	11,1	2,9	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	65	92	26	19	5	207							
		%	31,4	44,4	12,6	9,2	2,4	100,0							
Toplam	f	206	242	91	65	17	621								
	%	33,2	39,0	14,7	10,5	2,7	100,0								
7. Öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamasında veillerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	55	155	92	80	32	414	2,8	>0.01	4				
		%	13,3	37,4	22,2	19,3	7,7	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	27	90	42	37	11	207							
		%	13,0	43,5	20,3	17,9	5,3	100,0							
Toplam	f	82	245	134	117	43	621								
	%	13,2	39,5	21,6	18,8	6,9	100,0								
8. Okulunuzda işitme, görme, konuşma, zihin ve bedensel yönden engelli çocukların topluma kazandırılmasında veillerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	184	124	50	42	14	414	4	>0.01	4				
		%	44,4	30,0	12,1	10,1	3,4	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	105	62	21	13	6	207							
		%	50,7	30,0	10,1	6,3	2,9	100,0							
Toplam	f	289	186	71	55	20	621								
	%	46,5	30,0	11,4	8,9	3,2	100,0								
9. Ekonomik yönden yoksul olan öğrencilere çevreden ne derece olanak sağlanabilmektedir ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	92	164	72	62	24	414	2,2	>0.01	4				
		%	22,2	39,6	17,4	15,0	5,8	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	43	89	38	30	7	207							
		%	20,8	43,0	18,4	14,5	3,4	100,0							
Toplam	f	135	253	110	92	31	621								
	%	21,7	40,7	17,7	14,8	5,0	100,0								
10. Öğrenci boş zamanlarının değerlendirilebilmesi için veillerle ne derece işbirliği yapılmaktadır ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	123	165	59	54	13	414	3,1	>0.01	4				
		%	29,7	39,9	14,3	13,0	3,1	100,0							
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	69	85	29	21	3	207							
		%	33,3	41,1	14,0	10,1	1,4	100,0							
Toplam	f	192	250	88	75	16	621								
	%	30,9	40,3	14,2	12,1	2,6	100,0								

E.F.Ç.Y.Ö. : Eğitim Fakültesi Çıkkılı Yönetici ve Öğretmen

E.F.Ç.O.Y.Ö. : Eğitim Fakültesi Çıkkılı Olmayan Yönetici ve Öğretmen

Tablo 4.9 da da görüldüğü gibi; eğitim fakültesi çıkışlı yönetici öğretmenler yüzde 21,8 lik bir oranla "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 37 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" düzeyde yerini getirildiğini; yüzde 21,4 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenler, yüzde 13,6 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde 6,2 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedir.

Eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler; yüzde 23,5 lik bir oranla "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini, yüzde 40,2 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 21,1 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmen yüzde 11,5 ile "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak, yüzde 3,6 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerle eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin; dokuzuncu alt problemle ilgili yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında, anlamlı farkın olup olmadığını sınamak amacıyla grupların cevap dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. Bu işlem sonucunda Khi kare değeri, "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik bütün sorularda, kritik değer olan 13,28 den düşük çıkmıştır (Bkz. tablo 4.9). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamsızdır.

Tablo 4.9 daki bulgulara göre her iki denek grubu da "örgüt çevre ilişkisi" boyutuna yönelik özelliklerin istendik düzeyde gerçekleştirilemediğini belirtmektedirler.

Her iki denek grubunun örgüt çevre ilişkisi boyutuna yönelik duydukları yenileşme ihtiyacının yüksek ve bir birine yakın çıkmasının nedenleri olarak; merkeziyetçi bir yönetim biçiminin uygulandığı ilköğretim okullarında yöneticilere ve öğretmenlere eğitimle ilgili bir çok alanda gerekli inisiyatif tanınmamaktadır. Ayrıca okul örgütü çevreye karşı sorumluluğunu istenilen düzeyde yerine getirememektedir.

Özellikle çevreye rehberlik edemez duruma gelen okullar kendilerinden beklenen hedeflerin istendik düzeyde gerçekleştirilememesine neden olmaktadır. Dolayısıyla örgüt işgörenlerinin davranış alanlarının Milli Eğitim Bakanlığınca sınırlandırılması, eğitim işgöreninin örgüt içinde, kendini değerli ve önemli hissetmemesine neden olabilir. Bu nedenden dolayı eğitim işgörenlerinin tümü, kendilerine gerekli inisiyatifin verilmediğini düşünerek, örgüt çevre ilişkisine yönelik özelliklerin, değişmesi gerektiğini düşünüyor olabilirler. Bu bulgular, eğitim fakültesi çıkışlı ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin, okulların çevre ile istendik düzeyde ilişki kuramadıklarını göstermektedir. Okulların çevreyle gereken işbirliğini sağlayamadığını düşünen denekler, var olan uygulamaların yenileşmesi gerektiğini düşünüyor olabilirler.

Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onuncu alt problemi "resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler 'demokrasi' boyutuna yönelik olarak " ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 7 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.10 da yer almaktadır.

TABLO 4.10
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN DEMOKRASİ BOYUTUNA YÖNELİK
OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI

Demokrasî Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
	Yönetici & Öğretmen	Ort. f	87	160	169	113	92	621
		Ort. %	10,5	22,0	25,5	22,5	19,5	100,0
Demokrasî Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Öğretmenler, yöneticilerden farklı düşüncelerinde, düşüncelerini ne derece açıklayabilmektedirler?	Yönetici	f	0	12	18	20	19	69
		%	0,0	17,4	26,1	29,0	27,5	100
	Öğretmen	f	50	154	118	108	122	552
		%	9,1	27,9	21,4	19,6	22,1	100,0
	Toplam	f	50	166	136	128	141	621
		%	8,1	26,7	21,9	20,6	22,7	100,0
Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konulara ne derece katılabilmektedirler?	Yönetici	f	3	6	17	17	26	69
		%	4,3	8,7	24,6	24,6	37,7	100,0
	Öğretmen	f	67	148	124	110	103	552
		%	12,1	26,8	22,5	19,9	18,7	100,0
	Toplam	f	70	154	141	127	129	621
		%	11,3	24,8	22,7	20,5	20,8	100,0
Öğrenciler, kendi görüşlerini ne derece açıklayabilmektedirler ?	Yönetici	f	11	8	12	24	14	69
		%	15,9	11,6	17,4	34,8	20,3	100,0
	Öğretmen	f	125	181	111	98	37	552
		%	22,6	32,8	20,1	17,8	6,7	100,0
	Toplam	f	136	189	123	122	51	621
		%	21,9	30,4	19,8	19,6	8,2	100,0
Okulunuzda göreve ilişkin konularda, öğretmenler arasında ne derece uyum ve işbirliği sağlanabilmektedir?	Yönetici	f	3	8	16	22	20	69
		%	4,3	11,6	23,2	31,9	29,0	100,0
	Öğretmen	f	42	104	196	93	117	552
		%	7,6	18,8	35,5	16,8	21,2	100,0
	Toplam	f	45	112	212	115	137	621
		%	7,2	18,0	34,1	18,5	22,1	100,0
Okulunuzda her işgören gerektiğinde kendisi için duygu ve düşüncesini ne derece açıklayabilmektedir?	Yönetici	f	3	5	31	13	17	69
		%	4,3	7,2	44,9	18,8	24,6	100,0
	Öğretmen	f	80	181	180	59	52	552
		%	14,5	32,8	32,6	10,7	9,4	100,0
	Toplam	f	83	186	211	72	69	621
		%	13,4	30,0	34,0	11,6	11,1	100,0
Öğrencilere farklı kültürlere, düşünce ve görüşlere karşı hoşgörülle yaklaşması gerektiği ne derece öğretilmektedir?	Yönetici	f	3	14	17	21	14	69
		%	4,3	20,3	24,6	30,4	20,3	100,0
	Öğretmen	f	39	175	158	118	62	552
		%	7,1	31,7	28,6	21,4	11,2	100,0
	Toplam	f	42	189	175	139	76	621
		%	6,8	30,4	28,2	22,4	12,2	100,0
Okulunuzda işgörenlerin görevlendirmelerine ne derece olanak sağlanmaktadır?	Yönetici	f	9	19	13	16	12	69
		%	13,0	27,5	18,8	23,2	17,4	100,0
	Öğretmen	f	173	170	108	72	29	552
		%	31,3	30,8	19,6	13,0	5,3	100,0
	Toplam	f	182	189	121	88	41	621
		%	29,3	30,4	19,5	14,2	6,6	100,0

Tablo 4.10 da da görüldüğü gibi; denekler,yüzde 10, 5 ile "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" gerçekleşmediğini; yüzde 22 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" gerçekleştiğini yüzde 25,5 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştirildiğini ifade etmektedirler. Ayrıca, denekler yüzde 22,5 ile demokrasi boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak , yüzde 19,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı yüzde 32,5'e ulaşmaktadır. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildirenlerin oranı ise yüzde 42 dir.

Demokrasi, çağdaş yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biridir. İnsanların hiç biri doğası gereği başkasının isteklerine boyun eğerek yaşamak istemezler. Her insan bulunduğu çevrede, bulunduğu örgütte, mutlu ve anlamlı bir yaşam sürmek ister. Bu nedenle işgören yaşadığı çevrede, bulunduğu örgütte mutluydu, kuşkusuz bu mutluluğunu iş yaşamına da olumlu bir şekilde yansıtacaktır.

Tablo 4.10 daki bulgulara bakıldığında, öğretmenler yöneticilerden farklı düşündüklerinde, bu düşüncelerini yeterince açıklama olanağı bulamadıklarını belirtmektedirler. Yöneticiler ise, öğretmenlerin, düşüncelerini açıklama olanağı bulduklarını, ancak bunun istenilen düzeyde olmadığını belirtmektedirler.

Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda, kararlara katılma olanağının yeterince sağlanmadığını, aynı şekilde öğrencilerinde, gerektiğinde, kendi düşüncelerini açıklama olanağı bulamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, hiç olmazsa göreve ilişkin konularda, kendi düşüncelerinin alınmasını isteyen işgörenler, bu konuda da gerektiği kadar, düşüncelerinin alınmadığını belirtmişlerdir.

Öğrencilerin, farklı din, dil, kültür ve ırktan olan insanlara karşı, hoşgörülü yetiştirilemediği, eğitim işgörenlerinin, kendilerini yeterince ifade etme olanağı bulamadığı görülmektedir. Ayrıca, kendilerini, bazı durumlar karşısında korumak için örgütlenmek isteyen işgörenlerin, okul örgütü içinde yeterince örgütlenme olanağı bulamadığı da bulgulardan anlaşılmaktadır.

Bu noktada örgüt ve işgörenlerle ilgili kararların alınmasında işgörenlerin düşünceleri de alınarak kararlar veriliyor ve uygulanıyorsa; örgüt içerisinde de farklı duygu ve düşünceye sahip olan kişilerin bu farklı duygu ve düşüncelerini ifade etme

olanağı sağlanıyorsa, işgörenler örgüt içinde işini severek yapıyor demektir. İşini severek yapan işgörenler olumsuz çatışmalara neden olmayacaktır. Aksine örgütün gelişmesine ve ilerlemesine neden olacak ve olumlu çatışmalar yaratarak bu çatışmaları örgütün etkililiği doğrultusunda kullanacaktır.

Demokrasi boyutuna yönelik olarak deneklerin, yenileşme ihtiyacı duydukları tablo 4.10 da görülmektedir. Deneklerin demokrasi boyutuna yönelik olarak orta düzeyde yenileşme ihtiyacı duymalarının nedenleri arasında; deneklerin eğitim düzeyinin yüksek olması gösterilebilir. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin yöneticiler tarafından verilen kararları, aynen uygulamayacağı, bazı durumlarda bu kararları sorgulayabileceği açıktır. Ayrıca eğitim işgörenleri kendilerini yaptıkları işlerin uzmanları olarak görmektedirler. Özellikle alanlarıyla ilgili konuların tepeden inme kararlarla uygulanmaya kalkılması, eğitim işgörenlerinin rahatsız olma nedeni olabilir. Bu nedenle, eğitim işgörenleri örgüt içinde kendilerinin daha fazla söz sahibi olmaları gerektiğini düşünüyor olabilirler. Bunun sonucunda, yönetici ve öğretmenler farklı oranlarda da olsa, bir yenileşme ihtiyacı içerisinde olabilirler.

On birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on birinci alt problemi "resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin "demokrasi" boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 7 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.11 da yer almaktadır.

TABLO 4.11

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULDUKLARI KONUMLARA GÖRE DEMOKRASİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Demokrasi Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
Yönetici	Ort. f		5	10	18	19	17	69			
	Ort. %		6,5	15,0	26,0	27,5	25,0	100			
Öğretmen	Ort. f		82	159	142	94	75	552			
	Ort. %		13,5	29,0	25,5	17,0	13,5	100			

Demokrasi Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
Öğretmenler, yöneticilerden farklı olduklarında, düşüncelerini ne derece açıklayabilmektedirler?	Yönetici	f		12	18	20	19	69	13,8	<0.01	4
		%	0,0	17,4	26,1	29,0	27,5	100			
	Öğretmen	f	50	154	118	108	122	552			
		%	9,1	27,9	21,4	19,6	22,1	100,0			
	Toplam	f	50	166	136	128	141	621			
		%	8,1	26,7	21,9	20,6	22,7	100,0			
Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konulara ne derece katılabilmektedirler?	Yönetici	f	3	6	17	17	26	69	22,8	<0.01	4
		%	4,3	8,7	24,6	24,6	37,7	100,0			
	Öğretmen	f	67	148	124	110	103	552			
		%	12,1	26,8	22,5	19,9	18,7	100,0			
	Toplam	f	70	154	141	127	129	621			
		%	11,3	24,8	22,7	20,5	20,8	100,0			
Öğrenciler, kendi görüşlerini gerektiğinde ne derece açıklayabilmektedirler ?	Yönetici	f	11	8	12	24	14	69	33,3	<0.01	4
		%	15,9	11,6	17,4	34,8	20,3	100,0			
	Öğretmen	f	125	181	111	98	37	552			
		%	22,6	32,8	20,1	17,8	6,7	100,0			
	Toplam	f	136	189	123	122	51	621			
		%	21,9	30,4	19,8	19,6	8,2	100,0			
Sizce okulunuzda görevle ilişkin konularda, öğretmenler arasında ne derece uyum ve anlaşılabilirliği sağlanabilmektedir?	Yönetici	f	3	8	16	22	20	69	14,5	<0.01	4
		%	4,3	11,6	23,2	31,9	29,0	100,0			
	Öğretmen	f	42	104	196	93	117	552			
		%	7,6	18,8	35,5	16,8	21,2	100,0			
	Toplam	f	45	112	212	115	137	621			
		%	7,2	18,0	34,1	18,5	22,1	100,0			
Sizce okulunuzda her işgören gerektiğinde duyulan duygu ve düşüncesini ne derece açıklayabilmektedir?	Yönetici	f	3	5	31	13	17	69	37,1	<0.01	4
		%	4,3	7,2	44,9	18,8	24,6	100,0			
	Öğretmen	f	80	181	180	59	52	552			
		%	14,5	32,8	32,6	10,7	9,4	100,0			
	Toplam	f	83	186	211	72	69	621			
		%	13,4	30,0	34,0	11,6	11,1	100,0			
Sizce okulunuza farklı kültürleri, düşünce ve görüşlere karşı hoşgörüsüyle yaklaşması gerektiği ne derece sağlanabilmektedir?	Yönetici	f	3	14	17	21	14	69	13,6	<0.01	4
		%	4,3	20,3	24,6	30,4	20,3	100,0			
	Öğretmen	f	39	175	158	118	62	552			
		%	7,1	31,7	28,6	21,4	11,2	100,0			
	Toplam	f	42	189	175	139	76	621			
		%	6,8	30,4	28,2	22,4	12,2	100,0			
Sizce okulunuzda işgörendenlerin örgütlenmelerine ne derece olanak sağlanmaktadır?	Yönetici	f	9	19	13	16	12	69	25,3	<0.01	4
		%	13,0	27,5	18,8	23,2	17,4	100,0			
	Öğretmen	f	173	170	108	72	29	552			
		%	31,3	30,8	19,6	13,0	5,3	100,0			
	Toplam	f	182	189	121	88	41	621			
		%	29,3	30,4	19,5	14,2	6,6	100,0			

Tablo 4.11 de de görüldüğü gibi; yöneticiler yüzde 6,5 lik bir oranla "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 15 lik bir oranla belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini, yüzde 26 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca , yöneticiler yüzde 27,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak,yöneticiler yüzde 25 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Öğretmenler, yüzde 13,5 ile "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 29 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 25,5 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler, yüzde 17 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak, yüzde 13,5 lik bir Oranla "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini ifade etmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin on birinci alt problemle ilgili yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla grupların cevap dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. Demokrasi boyutuna yönelik bütün sorulara verilen yanıtların Khi kare kritik değeri, Khi karenin kritik değeri olan 13,28 den daha büyük çıkmıştır (Bkz. Tablo 4.11). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamlıdır. Bir başka anlatımla yöneticilerin "demokrasi" boyutuna yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacı; öğretmenlerin aynı boyuta yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacından daha azdır.

İlköğretim okullarının demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte eğitim işgörenlerinin eğitim durumlarının yüksek olması sonucu, eğitim işgörenleri bazı kararların alınışını ve uygulanışını sorgulayabilmektedir. Bu sorgulama işi daha çok informal bir şekilde olmaktadır. ilköğretim kurumlarına bakıldığında bir çok yöneticinin bulunduğu makama, hak ederek gelmediği bir gerçektir. Yönetici olabilmenin ölçütleri yönetmeliklerde belirlenmiştir, ama uygulanma biçiminde bu ölçütlerin dikkate alındığını söylemek mümkün değildir. Yöneticilik makamını hak etmeden, o makamda bulunan kişilerin, var olan durumdan hoşnut oldukları ve bu şekilde devam etmenin onlar açısından çok fazla sorun olmayacağını

düşünebilirler. Ayrıca ülkemizdeki eğitim politikalarının uzun ve kısa vadede istikrarlı olmayışı, eğitim işgörenlerinin eğitim sistemine ve uygulamasına olumsuz bakmalarına neden olabilir.

Bunun yanı sıra eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte bireylerin kendini gerçekleştirme düzeylerinde bir artışın olduğu söylenebilir. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler de en az bir yüksek okul mezunu olduğuna göre, bu işgörenlerin de belli bir oranda bazı kararları sorgulaması, bazı kararları olduğu gibi kabul etmemesi normaldir. İnsan, doğası gereği kendini sınırlayan ve kendine engel olan bir çok davranışı kabul etmek istemez. Dolayısıyla kendini yetiştirmiş bireylerin bulunduğu örgütlerde, kendi duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebileceği bir ortam yaratılmasını istemesi kadar doğal bir şey yoktur. Bu nedenle, öğretmen görüşlerine göre okullarda, demokrasi boyutuna yönelik özelliklerin istenilen düzeyde yerine getirilmediği belirtilmiş olabilir.

On ikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum

Araştırmanın on ikinci alt problemi " eğitim fakültesi çıkışlı ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin "demokrasi" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 7 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.12 de yer almaktadır.

TABLO 4.12
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ
ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN DEMOKRASİ BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK
DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE
KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

krasi Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
	E.F.Ç.Y.Ö.	Ort. f	57	109	103	80	65	414			
		Ort. %	14,0	26,5	25,0	19,0	15,5	100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	Ort. f	30	60	57	33	27	207			
		Ort. %	14,5	29,0	27,5	16,0	13,0	100			
Demo											
krasi Boyutuna Yönelik Maddeler	Denekler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X ²	P	SD
Öğretmenler, yöneticilerden farklı olduklarında, düşüncelerini ne derece açıklayabilmektedirler?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	33	112	80	92	97	414	5,6	>0.01	4
		%	8,0	27,1	19,3	22,2	23,4	100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	17	54	56	36	44	207			
		%	8,2	26,1	27,1	17,4	21,3	100,0			
	Toplam	f	50	166	136	128	141	621			
		%	8,1	26,7	21,9	20,6	22,7	100,0			
Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konular arasında ne derece katılabilirler?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	46	97	90	88	93	414	3,5	>0.01	4
		%	11,1	23,4	21,7	21,3	22,5	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	24	57	51	39	36	207			
		%	11,6	27,5	24,6	18,8	17,4	100,0			
	Toplam	f	70	154	141	127	129	621			
		%	11,3	24,8	22,7	20,5	20,8	100,0			
Öğretmenler, kendi görüşlerini gerektiğinde ne derece açıklayabilmektedirler ?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	90	119	78	92	35	414	6	>0.01	4
		%	21,7	28,7	18,8	22,2	8,5	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	46	70	45	30	16	207			
		%	22,2	33,8	21,7	14,5	7,7	100,0			
	Toplam	f	136	189	123	122	51	621			
		%	21,9	30,4	19,8	19,6	8,2	100,0			
Öğretmenlerinizde göreve ilişkin konularda, öğretmenler arasında ne derece uyum ve işbirliği sağlanabilmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	24	66	147	78	99	414	9,3	>0.01	4
		%	5,8	15,9	35,5	18,8	23,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	21	46	65	37	38	207			
		%	10,1	22,2	31,4	17,9	18,4	100,0			
	Toplam	f	45	112	212	115	137	621			
		%	7,2	18,0	34,1	18,5	22,1	100,0			
Öğretmenlerinizde her işgören gerektiğinde kendisiyle ilgili ve düşüncesini ne derece açıklayabilmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	54	127	144	45	44	414	1,3	>0.01	4
		%	13,0	30,7	34,8	10,9	10,6	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	29	59	67	27	25	207			
		%	14,0	28,5	32,4	13,0	12,1	100,0			
	Toplam	f	83	186	211	72	69	621			
		%	13,4	30,0	34,0	11,6	11,1	100,0			
Öğretmenlere farklı kültürlerle, düşünce ve davranışlara karşı hoşgörüyle yaklaşması gerektiği ne derece kazandırılabilir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	30	123	109	96	56	414	4,1	>0.01	4
		%	7,2	29,7	26,3	23,2	13,5	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	12	66	66	43	20	207			
		%	5,8	31,9	31,9	20,8	9,7	100,0			
	Toplam	f	42	189	175	139	76	621			
		%	6,8	30,4	28,2	22,4	12,2	100,0			
Öğretmenlerinizde işgörenlerin örgütlenmelerine ne derece olanak sağlanmaktadır?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	122	121	72	67	32	414	9,3	>0.01	4
		%	29,5	29,2	17,4	16,2	7,7	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	60	68	49	21	9	207			
		%	29,0	32,9	23,7	10,1	4,3	100,0			
	Toplam	f	182	189	121	88	41	621			
		%	29,3	30,4	19,5	14,2	6,6	100,0			

Tablo 4.12 de de görüldüğü gibi, Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenler, yüzde 14 ile "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 26,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 25 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca yönetici ve öğretmenler yüzde 19 ile "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde, 15,5 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler yüzde 14,5 ile "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" gerçekleşmediğini; yüzde 29 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin özelliklerin "az" gerçekleştiğini; yüzde 27, 5 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedir. Ayrıca yönetici ve öğretmenler yüzde 16 ile "demokrasi" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde 13 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerle, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin on ikinci alt problemle ilgili yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında, anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla denek gruplarının cevap dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. Deneklerin eğitim fakültesi çıkışlı olanlarla, eğitim fakültesi çıkışlı olmayanları, demokrasi boyutuna yönelik yedi soruya verdikleri yanıtların Khi kare değeri, Khi karenin kritik değerin olan 13,28 den daha düşük çıkmıştır (Bkz. Tablo 4.12). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamsızdır. Bir başka ifade ile eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerin "demokrasi" boyutuna yönelik duydukları yenileşme ihtiyacı ile; eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin aynı boyuta yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında anlamlı bir fark yoktur. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere, her iki denek grubu da birbirine yakın oranda yenileşme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir.

Her iki denek grubunun "demokrasi" boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacının birbirine yakın çıkmasının nedeni olarak; her iki denek grubunun da belirlenen kurallar gereği, davranışlarının sınırlandırılmış olması, bir çok konuda merkezin verdiği kararların dışına çıkmamaları, deneklerin kafalarında canlandırdıkları

hedefleri uygulamaya koyamamaları, her iki denek grubunun da olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Öğretmen ve yönetici buldukları konumlara göre belirli davranışların kazandırılmasında söz sahibi olmak ve bu alanda bir şeyler yapmak isteyebilirler. Bu isteklerini istenilen düzeyde yerine getiremediklerinde ise kendilerini rahatsız hissedebilir. Bu nedenle, denekler demokrasi boyutuna yönelik özelliklerin değişmesi ve yenileşmesi gerektiğini düşünmüş olabilirler.

On üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on üçüncü alt problemi "resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler 'eğitim programı ve öğretim' boyutuna yönelik olarak ne derece yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar? biçimin de ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 16 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.13 de yer almaktadır.



TABLO 4.13
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİM BOYUTUNA YÖNELİK
OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI

Eğitim Programı ve Öğretim Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Deneşler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
	Yönetici & Öğretmen	Ort.f	106	221	154	109	31	621
		Ort.%	13,5	28,5	27,0	24,0	7,0	100,0
Eğitim Programı ve Öğretim Boyutuna Yönelik Maddeler	Deneşler	İstatistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1. Yıllık planlarla, günlük planlar arasındaki uyum ne derece sağlanabilmektedir?	Yönetici	f	2	6	19	20	22	69
		%	2,9	8,7	27,5	29,0	31,9	100
	Öğretmen	f	13	87	165	164	133	552
		%	2,4	15,8	29,9	27,9	24,1	100,0
	Toplam	f	15	93	184	174	155	621
		%	2,4	15,0	29,6	28,0	25,0	100,0
2. Ders yılı başında belirlenen eğitimsel kollarla ilgili hedefler yönetici ve öğretmenlerce ne derece davranışa dönüştürülebilmektedir?	Yönetici	f	4	17	18	21	9	69
		%	5,8	24,6	26,1	30,4	13,0	100,0
	Öğretmen	f	42	217	111	150	32	552
		%	7,6	39,3	20,1	27,2	5,8	100,0
	Toplam	f	46	234	129	171	41	621
		%	7,4	37,7	20,8	27,5	6,6	100,0
3. Okul hedefleri olarak belirlenen amaçlar ne derece yerine getirilebilmektedir?	Yönetici	f	5	9	19	28	8	69
		%	7,2	13,0	27,5	40,6	11,6	100,0
	Öğretmen	f	36	236	122	146	12	552
		%	6,5	42,8	22,1	26,4	2,2	100,0
	Toplam	f	41	245	141	174	20	621
		%	6,6	39,5	22,7	28,0	3,2	100,0
4. Özel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygun ders araç gereçleri ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	5	16	27	14	7	69
		%	7,2	23,2	39,1	20,3	10,1	100,0
	Öğretmen	f	97	257	152	33	13	552
		%	17,6	46,6	27,5	6,0	2,4	100,0
	Toplam	f	102	273	179	47	20	621
		%	16,4	44,0	28,8	7,6	3,2	100,0
5. Kullanılan öğretim yöntem ve teknikleri derslerin amacına ne derece hizmet etmektedir?	Yönetici	f	1	11	35	16	6	69
		%	1,4	15,9	50,7	23,2	8,7	100,0
	Öğretmen	f	44	225	239	34	10	552
		%	8,0	40,8	43,3	6,2	1,8	100,0
	Toplam	f	45	236	274	50	16	621
		%	7,2	38,0	44,1	8,1	2,6	100,0
6. Düzenlenen eğitim ortamları dersin amaçlarını gerçekleştirilmesine ne derece uygundur?	Yönetici	f	3	11	36	14	5	69
		%	4,3	15,9	52,2	20,3	7,2	100,0
	Öğretmen	f	58	193	243	39	19	552
		%	10,5	35,0	44,0	7,1	3,4	100,0
	Toplam	f	61	204	279	53	24	621
		%	9,8	32,9	44,9	8,5	3,9	100,0
7. Öğrenci düzeylerine uygun hedefler seçebilme niteliğine ne derece sahiptir?	Yönetici	f	4	11	27	18	9	69
		%	5,8	15,9	39,1	26,1	13,0	100,0
	Öğretmen	f	67	147	226	70	42	552
		%	12,1	26,6	40,9	12,7	7,6	100,0
	Toplam	f	71	158	253	88	51	621
		%	11,4	25,4	40,7	14,2	8,2	100,0
8. Gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri sonucunda hedeflerinize ne derece ulaşabilmektesiniz?	Yönetici	f	2	4	22	36	5	69
		%	2,9	5,8	31,9	52,2	7,2	100,0
	Öğretmen	f	27	193	176	140	16	552
		%	4,9	35,0	31,9	25,4	2,9	100,0
	Toplam	f	29	197	198	176	21	621
		%	4,7	31,7	31,9	28,3	3,4	100,0
9. Öğrenci başarılarını değerlendirme biçimleri ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	3	7	18	29	12	69
		%	4,3	10,1	26,1	42,0	17,4	100,0
	Öğretmen	f	40	155	168	145	44	552
		%	7,2	28,1	30,4	26,3	8,0	100,0
	Toplam	f	43	162	186	174	56	621
		%	6,9	26,1	30,0	28,0	9,0	100,0
10. Uygulanan ölçme araçları, geçerlik ve güvenirlik ölçülerine ne derece sahiptir?	Yönetici	f	8	16	14	25	6	69
		%	11,6	23,2	20,3	36,2	8,7	100,0
	Öğretmen	f	125	216	110	83	18	552
		%	22,6	39,1	19,9	15,0	3,3	100,0
	Toplam	f	133	232	124	108	24	621
		%	21,4	37,4	20,0	17,4	3,9	100,0
11. Okulunuzda uygulamaya dönük araç gereçler ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	19	13	10	16	11	69
		%	27,5	18,8	14,5	23,2	15,9	100,0
	Öğretmen	f	243	187	62	52	8	552
		%	44,0	33,9	11,2	9,4	1,4	100,0
	Toplam	f	262	200	72	68	19	621
		%	42,2	32,2	11,6	11,0	3,1	100,0
12. Eğitim araç gereçleri nitelik yönünden ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	11	19	13	23	3	69
		%	15,9	27,5	18,8	33,3	4,3	100,0
	Öğretmen	f	171	243	74	56	8	552
		%	31,0	44,0	13,4	10,1	1,4	100,0
	Toplam	f	182	262	87	79	11	621
		%	29,3	42,2	14,0	12,7	1,8	100,0
13. Okulunuzdaki eğitim araç gereçleri nicelik yönünden ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	12	18	20	18	1	69
		%	17,4	26,1	29,0	26,1	1,4	100,0
	Öğretmen	f	222	240	44	39	7	552
		%	40,2	43,5	8,0	7,1	1,3	100,0
	Toplam	f	234	258	64	57	8	621
		%	37,7	41,5	10,3	9,2	1,3	100,0
14. Okulunuzda okutulan ders kitapları nicel ve nitel yönden ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	8	24	15	22	0	69
		%	11,6	34,8	21,7	31,9	0,0	100,0
	Öğretmen	f	174	251	62	59	6	552
		%	31,5	45,5	11,2	10,7	1,1	100,0
	Toplam	f	182	275	77	81	6	621
		%	29,3	44,3	12,4	13,0	1,0	100,0
15. Okul dışındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim ortamlarına ne derece yansıtılabilmektedir?	Yönetici	f	3	14	22	28	2	69
		%	4,3	20,3	31,9	40,6	2,9	100,0
	Öğretmen	f	68	222	122	129	13	552
		%	12,0	40,2	22,1	23,4	2,4	100,0
	Toplam	f	71	236	144	157	15	621
		%	11,1	38,0	23,2	25,3	2,4	100,0
16. Türkiye ve dünya'daki bilimsel ve teknolojik gelişmeler ne derece takip edebilmektesiniz?	Yönetici	f	8	23	13	26	1	69
		%	11,6	33,3	18,8	37,7	1,4	100,0
	Öğretmen	f	176	240	87	66	3	552
		%	31,9	43,5	15,6	12,0	0,5	100,0
	Toplam	f	184	263	100	92	4	621
		%	29,6	42,4	16,1	14,9	0,6	100,0

Tablo 4.13 de görüldüğü gibi; deneklerin, yüzde 13,5'i " eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" gerçekleşmediğini; yüzde 28,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az"gerçekleştiğini; yüzde 27 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca denekler yüzde 24,0 ile "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde 7,0 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı yüzde 42' ye ulaşmaktadır. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildirenlerin oranı ise yüzde 31 dir.

Tablo 4.13 deki bulgulara bakıldığında, denekler bir birinden farklı oranlarda yanıt vermelerine karşın, yıllık planlarla günlük planların uygulanışı sırasında, gerekli uyumun sağlanamadığını, okul amaçlarının yeterince yerine getirilemediğini, ayrıca eğitsel kollarla ilgili belirlenen hedeflerin okul amaçlarına dönüştürülemediğini belirtmektedirler.

Diğer yandan okullarda kullanılan öğretim yöntem ve tekniklerinin yetersiz, eğitim araç gereçlerinin, eğitim ortamlarının düzenlenmesi için elverişli olmadığı, ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirliğinin yeterince test edilmediği, durumlarda olduğunu belirtmektedirler.

Eğitim örgütlerinin amaçlarını istendik düzeyde gerçekleştirmesini sağlamak için öncelikle yönetici, öğretmen, öğrenci ve yardımcı işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Belirlenen ihtiyaçlara yönelik uygun eğitim ortamlarının sağlanması, her bir gruba yönelik davranışların, en etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için, gereken eğitim araç gereçlerinden yararlanmak gerekir. Bu özelliklerin yerine getirilmesinin ne oranda gerçekleştiğini görmek için değerlendirme yapmak bize hem davranışların gerçekleşme düzeyleri ile ilgili bilgileri verir, hem de uygulanan eğitim programı hakkında bilgi verir. Yani eğitim öğretimin gerçekleştirilmesinde aksayan yönler varsa, değişik değerlendirme biçimleriyle bu aksaklıklar belirlenir ve daha sonraki uygulamalarda aynı hatalar tekrarlanmamış olur. Bu da, daha sonraki hedef davranışların kazandırılmasında eğitimciler için önemli bir bilgi kaynağı olabilir. Ancak bu durumda bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik davranışları, istendik düzeyde gerçekleştirilmiş olabilir.

Tablo 4.13 deki bulgulara bakıldığında eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik yönetici ve öğretmenlerin yüksek düzeyde yenileşme ihtiyacı duymalarının nedenleri olarak öğretmen ve yöneticilerinin bir çoğunun öğretmen yetiştiren okullardan mezun olmayışı, eğitim fakültelerinden mezun olanların ise yenileşen ve gelişen öğretim yöntem ve tekniklerinden istenilen düzeyde haberdar olmayışı, ders araç gereçlerinin istenilen niteliklerde olmayışı, ünitelerdeki içeriklerin günümüze uyarlanamamış olması, deneklerin yenileşme ihtiyacı duymalarına neden olabilir. Tablo 4.13 deki bulgulara bakıldığında gerekli araç gereçlerin nitel ve nicel eksikliklerinin olduğu görülmektedir. Gerekli araç gerecin yetersiz oluşu, uygun eğitim ortamının sağlanamamasına neden olabilmektedir.

Bir tek programın her bölgede aynı şekilde okutulması, farklı özelliklere sahip öğrencilerin öğrenmelerini olumsuz etkilemektedir. Kuşkusuz öğrenmenin en önemli kurallarından biri de öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleridir. Eğer öğrenci, vereceğiniz bilgilere yönelik hazır bulunuşluk düzeyine sahip değilse, öğrenciden beklenen davranışların gerçekleşmesini beklemek mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak, yöneticiler ve öğretmenler tablo 4.13 deki bulgulara göre eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik özelliklerin, istenilen düzeyde yerine getirilmediğini belirtmektedirler. Bu özelliklerin yerine getirilememe nedeni olarakta, okullara gerekli eğitim araç gereçlerinin sağlanamadığı, hedeflerin ve davranışların, bakanlıkca belirlenerek okullara gönderildiği, bu nedenle, deneklerin okutacakları derslerle ilgili gerekli insiyatifi olmadığı için, eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik olarak denekler yenileşme ihtiyacı duyabilirler. Ayrıca, eğitim öğretim için gerekli araç gereçlerden yoksun olarak derslerin işlenmesi, bunu sonucunda öğrencilerden istenilen düzeyde başarı elde edilememiş olması olunması , öğretmenlerde suçluluk duygusunun gelişmesine neden olabilir. Bu nedenle , daha etkili bir eğitim ve öğretim için öğretmenler, bir çok özelliğin değişmesi ve yenileşmesi gerektiğini düşünüyor olabilirler.

On dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on dördüncü alt problemi "resmi ilköğretim okulların da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin "eğitim programı ve öğretim" boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 16 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.14 da yer almaktadır.



TABLO 4.14

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BULDUKLARI KONUMLARA GÖRE EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİM BOYUTUNA YÖNELİK OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Eğitim Programı ve Öğretim Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Dereceler	Statistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
	Yönetici	Ort.f	6	14	21	22	7	69			
		Ort.%	8,7	19,8	29,7	32,1	9,7	100			
	Öğretmen	Ort.f	100	207	134	87	24	552			
		Ort.%	18,1	37,5	24,3	15,8	4,3	100			
Eğitim Programı ve Öğretim Boyutuna Yönelik Maddeler	Dereceler	Statistik Değerler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
1. Yıllık planlarda, günlük planlar arasındaki uyum ne derece sağlanabilmektedir?	Yönetici	f	2	6	19	20	22	69	3,7	>0,01	4
		%	2,9	8,7	27,5	29,0	31,9	100			
	Öğretmen	f	13	87	165	154	133	552			
		%	2,4	15,8	29,9	27,9	24,1	100,0			
	Toplam	f	15	93	184	174	155	621			
		%	2,4	15,0	29,6	28,0	25,0	100,0			
2. Ders yılı başında belirlenen eğitimsel kollarla ilgili hedefler, yönetici ve öğretmenlerce ne derece davranışa dönüştürülebilmektedir?	Yönetici	f	4	17	18	21	9	69	9,9	<0,01	4
		%	5,8	24,8	26,1	30,4	13,0	100,0			
	Öğretmen	f	42	217	111	150	32	552			
		%	7,6	39,3	20,1	27,2	5,8	100,0			
	Toplam	f	46	234	129	171	41	621			
		%	7,4	37,7	20,8	27,5	6,6	100,0			
3. Okul hedefleri olarak belirlenen amaçlar ne derece yerine getirilebilmektedir?	Yönetici	f	5	9	19	28	8	69	35,8	<0,01	4
		%	7,2	13,0	27,5	40,6	11,6	100,0			
	Öğretmen	f	36	236	122	146	12	552			
		%	6,5	42,8	22,1	26,4	2,2	100,0			
	Toplam	f	41	245	141	174	20	621			
		%	6,6	39,5	22,7	28,0	3,2	100,0			
4. Özel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygun ders araç gereçleri ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	5	16	27	14	7	69	42,6	<0,01	4
		%	7,2	23,2	39,1	20,3	10,1	100,0			
	Öğretmen	f	97	257	152	33	13	552			
		%	17,6	46,6	27,5	6,0	2,4	100,0			
	Toplam	f	102	273	179	47	20	621			
		%	16,4	44,0	28,8	7,6	3,2	100,0			
5. Kullanılan öğretim yöntem ve teknikleri derslerin amacına ne derece hizmet etmektedir?	Yönetici	f	1	11	35	16	6	69	47,6	<0,01	4
		%	1,4	15,9	50,7	23,2	8,7	100,0			
	Öğretmen	f	44	225	239	34	10	552			
		%	8,0	40,8	43,3	6,2	1,8	100,0			
	Toplam	f	45	236	274	50	16	621			
		%	7,2	38,0	44,1	8,1	2,6	100,0			
6. Düzenlenen eğitim ortamının dersin amaçlarının gerçekleştirilmesine ne derece uygundur?	Yönetici	f	3	11	36	14	5	69	24,8	<0,01	4
		%	4,3	15,9	52,2	20,3	7,2	100,0			
	Öğretmen	f	58	193	243	39	19	552			
		%	10,5	35,0	44,0	7,1	3,4	100,0			
	Toplam	f	61	204	279	53	24	621			
		%	9,8	32,9	44,9	8,5	3,9	100,0			
7. Öğrenci düzeylerine uygun hedefler seçebilme niteliğine ne derece sahipsiniz?	Yönetici	f	4	11	27	18	9	69	14,9	<0,01	4
		%	5,8	15,9	39,1	26,1	13,0	100,0			
	Öğretmen	f	67	147	226	70	42	552			
		%	12,1	26,6	40,9	12,7	7,6	100,0			
	Toplam	f	71	158	253	88	51	621			
		%	11,4	25,4	40,7	14,2	8,2	100,0			
8. Gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinden sonucunda hedeflerinize ne derece ulaşabilmektesiniz?	Yönetici	f	2	4	22	36	5	69	35,9	<0,01	4
		%	2,9	5,8	31,9	52,2	7,2	100,0			
	Öğrenci	f	27	193	176	140	16	552			
		%	4,9	35,0	31,9	25,4	2,9	100,0			
	Toplam	f	29	197	198	176	21	621			
		%	4,7	31,7	31,9	28,3	3,4	100,0			
9. Öğrenci başarılarını değerlendirme biçimleri ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	3	7	18	29	12	69	20,1	<0,01	4
		%	4,3	10,1	26,1	42,0	17,4	100,0			
	Öğretmen	f	40	155	168	145	44	552			
		%	7,2	28,1	30,4	26,3	8,0	100,0			
	Toplam	f	43	162	186	174	56	621			
		%	6,9	26,1	30,0	28,0	9,0	100,0			
10. Uygulanan ölçme araçları, geçerlik ve güvenirlik ölçütlerine ne derece sahiptir?	Yönetici	f	8	16	14	25	6	69	28,2	<0,01	4
		%	11,6	23,2	20,3	36,2	8,7	100,0			
	Öğretmen	f	125	216	110	83	18	552			
		%	22,6	39,1	19,9	15,0	3,3	100,0			
	Toplam	f	133	232	124	108	24	621			
		%	21,4	37,4	20,0	17,4	3,9	100,0			
11. Okulunuzda uygulamaya dönük araç gereçler ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	19	13	10	16	11	69	61,5	<0,01	4
		%	27,5	18,8	14,5	23,2	15,9	100,0			
	Öğretmen	f	243	187	62	52	8	552			
		%	44,0	33,9	11,2	9,4	1,4	100,0			
	Toplam	f	262	200	72	68	19	621			
		%	42,2	32,2	11,6	11,0	3,1	100,0			
12. Eğitim araç gereçleri nitelik yönünden ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	11	19	13	23	3	69	38,8	<0,01	4
		%	15,9	27,5	18,8	33,3	4,3	100,0			
	Öğretmen	f	171	243	74	56	8	552			
		%	31,0	44,0	13,4	10,1	1,4	100,0			
	Toplam	f	182	262	87	79	11	621			
		%	29,3	42,2	14,0	12,7	1,8	100,0			
13. Okulunuzdaki eğitim araç gereçleri nicelik yönünden ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	12	18	20	18	1	69	63,4	<0,01	4
		%	17,4	26,1	29,0	26,1	1,4	100,0			
	Öğretmen	f	222	240	44	39	7	552			
		%	40,2	43,5	8,0	7,1	1,3	100,0			
	Toplam	f	234	258	64	57	8	621			
		%	37,7	41,6	10,3	9,2	1,3	100,0			
14. Okulunuzda okutulan ders kitapları nicel ve nitelik yönünden ne derece yeterlidir?	Yönetici	f	8	24	15	22	0	69	37,2	<0,01	4
		%	11,6	34,8	21,7	31,9	0,0	100,0			
	Öğretmen	f	174	291	62	59	6	552			
		%	31,5	49,5	11,2	10,7	1,1	100,0			
	Toplam	f	182	275	77	81	6	621			
		%	29,3	44,3	12,4	13,0	1,0	100,0			
15. Okul dışındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim ortamlarına ne derece yansıtılabilmektedir?	Yönetici	f	3	14	22	28	2	69	19,3	<0,01	4
		%	4,3	20,3	31,9	40,6	2,9	100,0			
	Öğretmen	f	66	222	122	129	13	552			
		%	12,0	40,2	22,1	23,4	2,4	100,0			
	Toplam	f	69	236	144	157	15	621			
		%	11,1	38,0	23,2	25,3	2,4	100,0			
16. Türkiye ve dünya'daki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ne derece takip edebilmektesiniz?	Yönetici	f	6	23	13	26	1	69	43	<0,01	4
		%	8,7	33,3	18,8	37,7	1,4	100,0			
	Öğretmen	f	176	240	67	66	3	552			
		%	31,9	43,5	12,1	12,0	0,5	100,0			
	Toplam	f	182	263	80	92	4	621			
		%	29,3	42,4	12,9	14,8	0,6	100,0			

Tablo 4.14 de de görüldüğü gibi; yöneticiler yüzde 8,7 lik bir oranla "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 19,8 lik bir oranla belirtilen özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 29,7 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, yöneticiler, yüzde 32,1 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak , yüzde 9,7 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini ifade etmektedirler.

Öğretmenler, yüzde 18,1 ile "eğitim programı ve öğretim " boyutuna yönelik olarak yerine getirilmesi gereken özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 37,5 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" yerine getirildiğini; yüzde 24,3 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, öğretmenler yüzde 15,8 ile belirtilen belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; son olarak yüzde 4,3 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam " olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin on dördüncü alt problemle ilgili yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında; anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla, grupların cevap dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. Bu işlem sonucunda Khi kare kritik değeri sadece birinci ve ikinci soruda ,Khi kare kritik değeri olan 13,28 den daha küçük çıkmıştır (Bkz.Tablo 4.14). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamsızdır. Bunun dışında "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik bütün soruların Khi kare kritik değeri, Khi kare kritik değeri olan 13,28'den daha büyüktür (Bkz.tablo 4.14). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamlıdır. Bir başka anlatımla yöneticilerin "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacı; öğretmenlerin aynı boyuta yönelik olarak duyduğu yenileşme ihtiyacından daha azdır. Deneklerin eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik duydukları yenileşme ihtiyacı birbirinden farklıdır.

Türk Eğitim Sisteminin yapısına bakıldığında Türkiye'nin her yerine uygulanan eğitim programı aynıdır. Kuşkusuz bazı seçmeli derslerin bölgelere göre uygulanması yönetmeliklerde belirtilmiştir. Ancak, uygulanışında bazı güçlüklerle karşılaşmaktadır. Oysa her bölgenin özelliğine uygun seçmeli derslerin belirlenerek uygulanması, eğitim ve öğretimin etkili olması için son derece önemlidir. Her bölgedeki öğrencilerin geçirmiş

olduğu yaşantı nedir? Bu geçmiş yaşantılar verilen hedeflere uygun mudur? Bu özellikler iyi tesbit edilmelidir. Daha sonra, öğrencinin ilk okuma yazmaya başladığından itibaren, öğrenci hazır bulunuşluk düzeyine uygun hedeflerin seçilerek, uygulanması gereklidir. Şehir merkezinde bulunan bir öğrencinin kırsal kesimde bulunan bir öğrenciye göre daha fazla zengin yaşantı geçirdiği bir gerçektir. Çünkü daha çok değişkenle karşılaşması söz konusudur. Bu nedenle, bir programın uygulanmasında, programın uygulanacağı kişilerin ön öğrenmelerinin belirlenmesi gerekir. Bu nedenle bir değerlendirilmenin yapılması, değerlendirme sonucunda bireylere uygun hedefler belirlenerek, uygun eğitim ortamlarıyla, hedeflerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu söylenenler etkili öğretimin sadece bir boyutunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, eğitim öğretimin gerçekleştirilmesine yönelik olarak eğitim işgörenlerinin, alanlarıyla ilgili gerekli bilgi ve beceriden yoksun oluşu belirlenen hedeflerin, istenilen düzeyde gerçekleştirilmesini olumsuz etkilemektedir. Tablo 4.14 deki bulgularda da görüldüğü gibi, ister uygulanan eğitim politikaları olsun, ister öğretmenlerin alanlarıyla ilgili gerekli bilgi ve beceriden yoksun olarak yetiştirilmesi olsun, belirtilen hedeflerin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesini olumsuz etkilemektedir denebilir. Ayrıca öğretmenlik mesleğine üniversitelerin her bölümünden öğretmen atanması, bu öğretmenlerin öğretmenlik mesleğiyle ilgisiz bölümlerden gelişi, yönetici ve öğretmenlerin eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacını artırmış olabilir. Bununla birlikte, eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik bir çok özelliğin, yerine getirilmesi için gerekli ortamın sağlanamamış olması, deneklerin işdoyumunun düşmesine, yaptığı işten zevk olmamasına neden olduğu söylenebilir.

On beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on beşinci alt problemi "eğitim fakültesi çıkışlı ve eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin 'eğitim programı ve öğretim' boyutundaki yenileşme ihtiyacına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 16 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.15 da yer almaktadır.

TABLO 4.15
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN EĞİTİM FAKÜLTESİ ÇIKIŞLI OLANLARLA EĞİTİM FAKÜLTESİ
ÇIKIŞLI OLMAYANLARIN EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİM BOYUTUNA YÖNELİK
OLARAK DUYDUKLARI YENİLEŞME İHTİYACININ DAĞILIMI
VE KHİ KARE ÇÖZÜMLEMESİ

Eğitim Programı ve Öğretim Boyutuna Yönelik Maddelerin Ortalaması	Dereceler		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
	E.F.Ç.Y.Ö.	f	67	144	101	79	23	414			
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	16,5	35,0	24,0	19,0	5,5	100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	39	76	54	30	6	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	19,0	37,0	26,0	14,0	4,0	100			

Eğitim Programı ve Öğretim Boyutuna Yönelik Maddeler	Dereceler		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	χ^2	P	SD
1. Yıllık planlarla, günlük planlar arasındaki uyum ne derece sağlanabilmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	10	51	115	121	117	414	13,3	<0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	2,4	12,3	27,8	29,2	28,3	100			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	5	42	69	33	39	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	2,4	20,3	33,3	23,6	18,4	100,0			
2. Ders yılı başında belirlenen eğitimsel kollarla ilgili hedefler, yönetici ve öğretmenlerce ne derece davranışa dönüştürülebilmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	24	153	82	123	32	414	9,6	<0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	5,8	37,0	19,8	29,7	7,7	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	22	81	47	46	9	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	10,6	39,1	22,7	23,2	4,3	100,0			
3. Okul hedefleri olarak belirlenen amaçlar ne derece yerine getirilebilmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	25	159	90	124	17	414	6,3	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	6,0	38,2	21,7	30,0	4,1	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	16	87	51	50	3	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	7,7	42,0	24,6	24,2	1,4	100,0			
4. Özel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygun ders araç gereçleri ne derece yeterlidir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	41	245	141	174	20	621	3,7	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	6,6	39,5	22,7	28,0	3,2	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	81	188	119	35	13	414			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	19,8	47,0	29,0	8,5	3,4	100,0			
5. Kullanılan öğretim yöntem ve teknikleri derslerin amacına ne derece hizmet etmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	25	153	188	36	12	414	4,4	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	6,0	37,0	45,4	8,7	2,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	20	83	88	14	4	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	9,7	40,1	41,5	6,8	1,9	100,0			
6. Düzenlenen eğitim ortamları dersin amaçlarını gerçekleştirilmesine ne derece uygundur?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	38	131	191	35	19	414	3,17	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	9,2	31,6	46,1	8,5	4,6	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	23	73	88	18	5	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	11,1	35,3	42,5	8,7	2,4	100,0			
7. Öğrenci düzeylerine uygun hedefler seçilme riteliğine ne derece sahipsiniz?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	43	107	163	62	39	414	4,61	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	10,4	25,8	39,4	15,0	9,4	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	28	51	80	26	12	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	13,5	24,6	43,5	12,6	5,8	100,0			
8. Gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri sorularında hedeflerinize ne derece ulaşabilmektesiniz?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	15	124	137	123	15	414	5,74	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	3,6	30,0	33,1	29,7	3,6	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	14	73	81	53	6	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	6,8	35,3	39,5	25,6	2,9	100,0			
9. Öğrenci başarılarını değerlendirme biçimleri ne derece yeterlidir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	27	107	118	129	35	414	6,67	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	6,5	25,8	28,0	31,2	8,5	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	16	55	70	45	21	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	7,7	26,6	33,8	21,7	10,1	100,0			
10. Uygulanan ölçme araçları, geçerlik ve güvenirlik ölçütlerine ne derece sahiptir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	90	150	80	77	17	414	1,9	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	21,7	36,2	19,3	18,6	4,1	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	43	82	44	31	7	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	20,8	39,6	21,3	15,0	3,4	100,0			
11. Okulunuzda uygulamaya dönük araç gereçler ne derece yeterlidir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	133	232	124	108	24	621	4,38	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	21,4	37,4	20,0	17,4	3,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	173	127	48	51	15	414			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	41,8	30,7	11,6	12,3	3,6	100,0			
12. Eğitim araç gereçleri ritelik yönünden ne derece yeterlidir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	89	73	24	17	4	207	7,73	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	43,0	35,3	11,8	8,2	1,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	282	200	72	68	19	621			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	45,6	32,2	11,6	11,0	3,1	100,0			
13. Okulunuzdaki eğitim araç gereçleri nicelik yönünden ne derece yeterlidir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	114	174	53	80	10	414	9	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	27,5	42,0	12,8	19,3	2,4	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	65	88	34	19	1	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	31,4	42,5	16,4	9,2	0,5	100,0			
14. Okulunuzda okutulan ders kitapları nicelik ve ritelik yönünden ne derece yeterlidir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	151	170	40	48	5	414	7	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	36,5	41,1	9,7	11,6	1,2	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	83	86	24	9	3	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	40,1	42,5	11,6	4,3	1,4	100,0			
15. Okul dışındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim ortamlarına ne derece yansıtılabilmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	234	258	84	57	8	621	7,4	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	37,7	41,5	13,5	9,2	1,3	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	114	188	47	63	4	414			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	27,5	44,9	11,4	15,2	1,0	100,0			
16. Okul dışındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim ortamlarına ne derece yansıtılabilmektedir?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	68	89	30	18	2	207	7,4	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	32,9	43,0	14,5	8,7	1,0	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	44	154	89	118	9	414			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	10,6	37,2	21,5	28,5	2,2	100,0			
17. Türkiye ve dünya'daki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ne derece takip edebilmektesiniz?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	25	82	35	39	6	207	2,23	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	12,1	39,6	16,9	18,8	2,9	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	69	236	144	157	15	621			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	11,1	38,0	23,2	25,3	2,4	100,0			
18. Türkiye ve dünya'daki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ne derece takip edebilmektesiniz?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	115	177	33	88	3	414	2,23	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	27,8	42,8	7,9	21,3	0,7	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	67	88	27	28	1	207			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	32,4	41,5	13,0	13,6	0,5	100,0			
19. Türkiye ve dünya'daki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ne derece takip edebilmektesiniz?	E.F.Ç.Y.Ö.	f	182	263	80	92	4	621	2,23	>0,01	4
	E.F.Ç.Y.Ö.	%	29,3	42,4	12,9	14,8	0,6	100,0			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	f	89	154	89	118	9	414			
	E.F.Ç.O.Y.Ö.	%	21,5	37,2	21,5	28,5	2,2	100,0			

Tablo 4.15 te de görüldüğü gibi; Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenler yüzde 16,5 lik bir oranla "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini; yüzde 35 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" düzeyde yerine getirildiğini; yüzde 24 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde yerine getirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, yönetici ve öğretmenler, yüzde 19 ile "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; aynı boyuta yönelik özelliklerin yüzde 5,5 ile "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedirler.

Eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenler, yüzde 19 ile "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik özelliklerin "hiç" yerine getirilmediğini, yüzde 37 ile belirtilen boyuta yönelik özelliklerin "az" düzeyde yerine getirildiğini; yüzde 26 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "orta" düzeyde gerçekleştirildiğini belirtmektedirler. Ayrıca, yönetici ve öğretmenler yüzde 14 ile "eğitim programı ve öğretim" boyutuna yönelik özelliklerin "çok" defa yerine getirildiğini; yüzde 4,0 ile aynı boyuta yönelik özelliklerin "tam" olarak yerine getirildiğini belirtmektedir.

Eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerle; eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin on beşinci alt problemle ilgili yenileşme ihtiyaçlarına yönelik görüşleri arasında, anlamlı bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla, denek gruplarının yanıt dağılımlarına Khi kare istatistik işlemi uygulanmıştır. Bu istatistik uygulamasının sonucunda Khi kare değeri birinci soruda, Khi kare kritik değeri olan 13,28 den daha yüksek çıkmıştır (Bkz.tablo4.15). Bir başka anlatımla, eğitim fakültesi çıkışlı deneklerle, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan denekler, yıllık planlarla günlük planlar arasındaki uyumun sağlanıp sağlanmadığına yönelik olarak bir birinden farklı düşünmektedirler. Bu Khi kare kritik değeri 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamlıdır. Bu değerlerin dışında kalan Khi kare kritik değerleri, Khi kare kritik değeri olan 13,28 den daha düşük çıkmıştır (Bkz tablo 4.15). Bu değerler 4 serbestlik derecesi ile .01 düzeyinde anlamsızdır. Bir başka anlatımla eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmenlerin " eğitim programları ve öğretim " boyutuna yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı ile; eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin aynı boyuta yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyacı arasında

anlamalı bir fark yoktur. Her iki denek grubunun da, eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik duyduğu rahatsızlıklar birbirine yakın çıkmıştır.

Eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik olarak her iki grubunda, istendik düzeyde eğitim alamadıkları, alanların ise istendik düzeyde alamamış olması, bu boyuta yönelik olarak duyulan yenileşme ihtiyacının derecesini artırmış olabilir. Kuşkusuz eğitim programı ve öğretim boyutu geniş bir çerçevede değerlendirildiğinde, genel hedeflerden özel hedeflere ve bu hedeflerin davranışlara dönüştürülmesine kadar bir çok alanı kapsamaktadır. Bunun yanında davranışların en etkin bir şekilde kazandırılması için gereken uygun eğitim ortamları ve bu uygun eğitim ortamının, sonunda bireylere kazandırılması gereken davranışların ne kadarının kazandırılıp, ne kadarının kazandırılmadığını görebileceğimiz, değerlendirmeyi de kapsar. Bu belirtilen özelliklerin belirli bir kısmının öğretmen tarafından bilinmesi beklenir. Bu özelliklerin, deneklerde, beklenen düzeyde olmaması, denekleri bu alanda yüksek düzeyde yenileşme ihtiyacı duymalarına neden olabilir.

Ayrıca eğitim fakültesi çıkışlı yönetici ve öğretmen grubu ile eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmen gruplarının, eğitim programı ve öğretim boyutuna yönelik olarak yüksek düzeyde yenileşme ihtiyacı duymalarının nedenleri arasında, aldıkları eğitimle yaptıkları işler arasında önemi derecede farklı özelliklerin olması da gösterilebilir.

BÖLÜM V

YARGI VE ÖNERİLER

YARGI

Tüm alt probleme yönelik olarak, denekler yenileşme ihtiyacı duymaktadırlar. Yine, tüm alt problemlerde ortak olan bulgulardan biri yöneticilerin öğretmenlere oranla daha az yenileşme ihtiyacı duyduklarıdır.

Yönetim bir bilim dalıdır. Yönetiminde bazı ölçütleri vardır. Yönetim bilimin ölçütlerini bilmeyen ve yerine getirmeyen yöneticilerin, örgütlerini istedikleri düzeyde yönetmesi beklenemez. Bu nedenle, gerçek mesleği yöneticilik olmayan öğretmenlerin yöneticilik görevine atanması ve bu işi yönelik gereklerin onlardan yerine getirilmesinin istenmesi tamamen bilimsel olmayan yaklaşımdır. İlköğretim okullarında çalışan yöneticilerinde öğretmenlik mesleğinden gelen kişiler olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, yöneticilik alanında bir çok bilgide yoksun olan yöneticiler örgütün hangi alanlarda, ne düzeyde yenileşmesi gerektiğini bilmeyebilirler. Ayrıca kendisini örgütle özdeşleştiren yöneticiler örgütün başarısızlığını kendi başarısızlığı gibi görüp, bu nedenle öğretmenler kadar yenileşme ihtiyacı duyduklarını belirtmemiş olabilirler.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, İlköğretim okulları araştırmanın da alt problemlerinde belirtilen " örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgüt çevre ilişkisi, demokrasi, eğitim programı ve öğretim" boyutlarına yönelik olarak bir çok sorun yaşamaktadır. Bu sorunlardan yönetici ve öğretmenlerde rahatsızlık duymaktadır. Rahatsızlık duyulan konularda, yönetici ve öğretmenlerin bir yenileşme ihtiyacı içerisinde oldukları söylenebilir. Yöneticiler öğretmenlere oranla daha az yenileşme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenlere oranla daha az yenileşme ihtiyacı duymaları bile, örgütün geleceği açısından önemli görülebilir. Çünkü bir örgütte ihtiyacın duyulduğunun bilinmesi bile, değişim ve yenileşmeye duyulan ihtiyacın bir belirtisidir. Ayrıca, öğretmenlerin yüksek düzeyde yenileşme ihtiyacı duyması, örgüt etkiliği ve verimliliği için de önemlidir.

ÖNERİLER

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Elde edilen bulgulara göre, aşağıdaki konularda yenileşme ihtiyacı vardır.

1. İlköğretim okullarında etkili bir eğitim öğretim gerçekleştirilmesine yönelik olarak, öğretmenler sayısal olarak artırılmalıdır. Eğitsel kollarla ilgili görevler belirlenirken, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçları göz önüne alınmalı; atama, nakil ve görevlendirmeler adil bir şekilde gerçekleştirilmeli; seminerler daha sık, fakat konu alanı uzmanlarınca verilmelidir. Ayrıca teftiş ve değerlendirmeler çağdaş eğitimin gerektirdiği nitelikte olmalıdır. Yani rehberlik ve değerlendirme, uyum içinde verilmelidir. Sürekli olarak teftiş ön plana çıkarılıp, rehberlik ihmal edilmemelidir. Ödül ve cezalar hakkaniyet ilkesine uygun ve zamanında verilmelidir. Liderler, işgörenleri ortak bir amaç etrafında toplamalıdır.

2. İlköğretim okullarının etkili bir yapıya kavuşturulması için, öğrenciler güdülenmeli; yıllık planla, günlük plan arasında uyum sağlanmalı; öğrencilerin sınavla öğrenci alan orta öğretim kurumlarına gidebilmesi için okullar daha titiz ve dikkatli çalışmalar yapmalıdırlar.

3. İlköğretim okulları her yıl belirlediği bazı genel hedefleri, velilerle paylaşmalı ve onları bu hedefler hakkında bilgilendirilmelidirler. Okul sorunlarını velilere başarılı bir şekilde anlatmalı ve sorunların çözümü için velilerden yardım almalıdırlar. Ayrıca okul etkililiğini arttırmak için çevredeki kaynak kişi ve kuruluşlardan gerekli destek sağlanmalıdır. Okul çevresindeki kişi ve kuruluşları bazı konularda aydınlatmalı ve çevrenin olumlu yönde değişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca okul aile birliğinin çevreyle kuracağı iyi ilişkiler sonucunda, ekonomik yönden desteğe ihtiyaç duyan, başarılı veya başarısız öğrencilerin eğitimlerini sürdürmeleri için, gerekli ekonomik destek sağlanmalıdır. Öğrenme güçlüğü çeken öğrencilere maddi ve manevi olarak okul ve çevreden gerekli destek sağlanmalıdır.

4. Başarılı bir ilköğretim okulunda, kuşkusuz katılımın rolü büyüktür. Bu nedenle öğretmenlerin, özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılması gerekir. İşgörenler, örgütlerinde duygu ve düşüncelerini rahatça açıklayabilmelidirler. Ayrıca, işgörelere kendi haklarını savunabilmeleri için, örgütlenme hakkı da tanınmalıdır.

Diğer taraftan öğrenciler, çağdaş dünyanın gerekleri olan, hoşgörü, barış, kardeşlik duygusu ile yetiştirilmelidir. Başka din, dil, ırktan olan insanlara, hoşgörülu yaklaşması gerektiği öğretilmelidir.

5. İlköğretim okullarında başarılı bir eğitim süreci yaşanmak isteniyorsa; öncelikle hedeflerin somut olarak belirlenmesi gerekir. Somut olarak belirlenen hedeflerin ise, öğrenci davranışlarına dönüştürülmesi gerekmektedir. Kuşkusuz hedeflerin öğrenci davranışlarına dönüştürülmesinde dikkat edilecek hususlar vardır. Öncelikle uygun bir eğitim ortamının düzenlenmesi gerekir. Uygun eğitim ortamları ise, derslerin içerikleri ve okulun amaçları göz önüne alınarak düzenlenmelidir. Hedeflerin ne kadarının davranışa dönüştüğünü görmek için, geçerlik ve güvenilirliği saptanmış ölçme araçlarına ihtiyaç vardır. Ölçme araçları bize, belirlenen hedeflerin, ne kadarının davranışa dönüştürüldüğünü, ne kadarının davranışa dönüştürülemediğini gösterir. Bu sonuçlar bize programın aksayan ve işlemeyen yönleri hakkında bilgi verir. Bu yolla, zaman zaman yapılan değerlendirmeler sonucunda aksaklıklar süratle ortadan kaldırılabilir. Bu nedenle uygun eğitim ortamı için gerekli koşullar oluşturulmalıdır. Teknolojik gelişmeler en kısa sürede eğitime uyarlanmalıdır. Okullarda ki eğitim araç gereçleri sayısal olarak artırılmalı ve var olan eğitim araç gereçlerinin de nitelikleri artırılarak daha aktif hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Öğretim yöntem ve teknikleri derslerin içeriğine ve belirlenen amaçlara uygun olmalıdır. Sonuç olarak uygun eğitim ortamında, belirlenen hedeflerin istendik düzeyde yerine getirilmesi için, bütün koşullar sağlanmalıdır. Bu sayede okulların başarısının artması ve işgörenlerin, iş doyumunun istendik düzeyde gerçekleştirilmesi sağlanmış olur.

6. Türk Milli Eğitim Sistemi merkeziyetçi yapısından uzaklaşmalıdır. Yetki ve sorumluluğu değişik bölgelere uygun olarak, genel müdürlükler bazında dağıtılmalıdır. Ayrıca, eğitimle ilgili bir çok konuda, öğretmen ve yönetici görüşleride alınmalıdır.

7. Türkiye' de, eğitimin her basamağında, eğitim işgöreni eksikliği yaşanmaktadır. Eğitimde, özellikle de ilköğretimin birinci kademesinde öğretmen açığı bir hayli fazladır. Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurulu öncelikle bir araya gelerek kısa ve uzun vadede öğretmen yetiştiren kurumlar üzerinde bir çalışma yapmalıdırlar. Üniversitelerin bünyesinde yeterli eğitim kadrosunun bulunduğu bölümlerde, öncelikle sınıf öğretmenliği bölümünün açılması sağlanmalıdır. Ayrıca, öğrencilerin sınıf öğretmenliğini tercih etmelerini sağlamak amacıyla öğrencilere burs olanağının sunulması gerekir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın, bundan sonra örgütsel değişmeye ve yenileşmeye yönelik olarak yapılacak yeni araştırmalara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir. Bunun yanısıra;

1. Böyle bir çalışma, ülkenin coğrafi yapısı, ekonomik yapısı ve sosyo kültürel yapısı göz önüne alınarak, değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.

2. Benzer araştırmalar, özel ilköğretim okullarında da yapılarak bir karşılaştırma yapılabilir.

3. Örgütleri dış değişkenler açısından inceleyen araştırmalar yapılarak, şu ana kadar örgütü etkileyen, i etkenlerle ilgili yapılan araştırmalarla ilişkilendirilebilir.

4. İlköğretim okullarının sürekli ilişkide bulunduğu, örgütsel çevreyle okul etkililiğine yönelik bir çalışma gerçekleştirilebilir.

5. İlköğretim okullarında görev yapan, iřęörenlerin, iş doyumuna ve okul etkililiğine yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirebilirler.

KAYNAKÇA

- Adams Gary ve Adams Bill. "Değişimin Başlangıcı," **Executive Excellence**, 9, 1997, ss. 4-5.
- Adem, Mahmut. "Öğretmen Yetiştirme Politikamız," **Yaşadıkça Eğitim**, 44, 1996, ss. 2-9.
- Akçaylı, Nurhan. **Yönetime Katılma ve Özyönetim**. Bursa: Ezgi Yayınları, 1995.
- Akıntürk, Turgut. **Temel Hukuk**. Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fak. Yayınları. Yayın No:6, 199, 1998.
- Akkayan Taylan. **Göç ve Değişim**. İstanbul: İ.Ü Edebiyat fakültesi yayınları Yayın No: 2573, 1979.
- Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No:15, 1990.
- _____ "Eğitim Örgütleri Nasıl Değişmelidir?" **Eğitim ve Bilim**, 86,1992, ss.12-17.
- Alkan Cevat. **Eğitim Teknolojisi**. Ankara: 1984.
- Argun, Tanju. "Değişim ve Gelecek," **Executive Excellence**, 9, 1997, s.8.
- _____ "Kurumsal Değişim," **Executive Excellence**, 14,1998,s.10.
- _____ "Küreselleşen Dünya," **Executive Excellence**, 16,1998, s.20.
- _____ "Değişim ve Gelecek," **Executive Excellence**, 9,1997,s.8.
- Artan, İnci. "Örgütsel Değişim ve Gelişim," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. İkinci Baskı. İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.
- Aşkun İ.Cam. **Yönetim: Seçme Yazılar** (Derleyen: Şan Özalp). Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:177, 1977.
- Ataklı, Aylanur. **İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi**. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1996.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü Baskı. Ankara: Hatipoğlu yayınevi,1994.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: PEGEM Yayınları, No: 18, 1995.
- Başaran, İ.Ethem. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Yayın No:111,1982.

- _____ **Yönetime Giriş.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Yayın No: 35, 1984.
- _____ **Yönetimde İnsan İlişkileri.** Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- _____ **Türk Eğitim Sistemi.** Ankara: Gül Yayınevi, 1993.
- _____ **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Gül Yayınevi, 1993.
- Bayrak Coşkun. **Eğitim Yüksek Okullarında Değişme.** Eskişehir Eğitim Fak. Yayınları Yayın No:22, 1992.
- Baydur, Refik. "Değişim ve Gelecek," **Executive Excellence**, 9, 1997, s.13.
- Bennis, Warren. "Değişim Döneminde Liderlik," **Executive Excellence**, 9, 1997, s.20.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Yedinci Baskı. Ankara:A.Ü. Basınevi, 1987.
- Cafoğlu, Zuhale. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, 1996.
- Cashman, Kevin. " Değişimde Ustalık En Önde Gitmek," **Executive Excellence**, 22, 1999, ss. 3-4.
- Covey, R. Stephen. " Sürekli Yenilenme," **Executive Excellence**, 14,1998, s.13.
- _____ "Değişimin Anahtarı," **Executive Excellence**, 9, 1997, ss. 10-12.
- Çalık, Temel, "Türk Milli Eğitiminin Örgütsel Değişme İhtiyacı," **Ankara:G.Ü. Eğitim Fak.Dergisi**, cilt:17, sayı:2, 1997 ss, 5-62.
- Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim.** İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:133,1982.
- Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı.** (Cevirenler, Kemal Tosun ve diğerleri) İstanbul:İ.Ü. İşletme fakültesi Yayınları, Yayın No:136, 19—
- Diñçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme.** İstanbul: 1992.
- Dlugosh, Larry L.Sybouts, Ward. **How Superintendents and School Board Members View Scholl Restructuring.** Nebraska; Geographic source:1994
- Doğan, Hıfzı. **Teknoloji Eğitimi.** Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No:28, 1983.
- _____ **Eğitim Programı ve Öğretim Tasarımı.** Ankara:Önder Yayıncılık, 1997.

- Erden, A. Münire. **Eğitimde Program Değerlendirme**. İkinci Basım. Ankara:PEGEM Yayınları, 1995.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. Dördüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993.
- Fişek, Kurthan. **Yönetime Katılma**. Ankara: Sevinç Matbaası. 1977.
- Goldman, Paul. Conley, Davit T. **Why Do Schools Respond Differentially to state School Reform Legislation?** Geographic source: U. S. Oregon :1997.
- Gordon, Thomas. **Etkili Liderlik Eğitimi**. (Çeviren: Emel Aksay) İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Gull A. Gregory. "Değişime Bakışımızı Değiştirmek," **Executive Excellence**, 16,1998, s.18.
- _____ "Dönüşümü Anlamak," **Executive Excellence**, 9, 1997, ss,9-10.
- Gümüşeli, A.İlker. **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**. Yayımlanmamış Araştırma, İstanbul: Yıldız Teknik Üni. Fen Edb. Fak. 1996.
- Güneş, Hasan. **Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi**. Malatya: İnönü Üniversitesi Basılmamış Yüksek Lisan Tezi, 1996.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan Ve Kültür**. Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1976.
- _____ "Eğitim Sorunlarımız ve Eğitimci," **Eğitim ve Bilim**, 84, 1992, ss. 3-8.
- Handy, Charles. " Yeni Sözcükler," **Executive Excellence**, 14, 1998, ss.7-8.
- Hicks G. Herbert. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. (Çeviren: Bintug AYTEK ve Birol BUMİN) Ankara: Turhan Kitapevi, 1972.
- İlhan A. Çakır. "Çağdaş İnsan ve Sanat Eğitimi," **Türkiye de Eğitim Yönetimi**. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları, 1998.
- İnan. M. Rauf. **Orta Avrupada Gelişmenin Ve Demokrasinin Temeli Eğitim**. Ankara: İş Bankası Yayınları, (Basım Yılı Bulunamamıştır).
- Jame S. 21. **Yüz Yılın Süper Okulu**. (Çeviren: İdil Güpgüpoğlu). İstanbul: İnkilap Yayınevi, 1996.
- James G. March and Herbert A. Simon. **Örgütler** (Çevirenler: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran). Ankara: Sevinç Matbaası, 1975.
- John S. Brubacher. "Özgürlük Olarak demokrasi," (Çeviren, Oguzhan, Ferhan). **Eğitim ve Bilim**, Ankara. 19, 95,1995, ss.49-54.

- Kara Harp Okulu Öğretim Başkanlığı. Milli Eğitim Bakanlığınca Hazırlanan "**Eğitim Reform Paketi**" ile ilgili rapor. Ankara:1997.
- Kavak, Yüksel. **Dünya'da ve Türkiye'de İlköğretim**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1997.
- Kaya, Y. **Kemal. Eğitim Yönetimi**. Ankara:19986.
- Kocaoluk, Fatma ve Kocaoluk, Ş. Mehmet. **İlkokul Programı**. Yirmi dördüncü baskı; İstanbul: Milsan Basın, 1992.
- Kongar, Emre. **Demokrasi ve Kültür**. İkinci Basım:İstanbul.Remzi Yayınevi, 1993.
- Kotter, John. "Neden Değişim," **Executive Excellence**, 22, 1999, ss.11-12.
- Kuzgun, Y. ve Diğerleri. "Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi," **Türk Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi**, 2, 11 Mart 1999, ss. 14-19.
- Leviton, Sar A.Gallo Frank "Education Refom," **Federal initiatives and National Mandates, 1963-1993 Occasional**. Washington: George Washington Üniv. D.C. center for social Policy studies. Now. 1993.
- Lippitt, Ronald. Jeanne Watsan and Bruce Westley. **Dynamics of planned change**. New york: Harcourt, Prace, 1958.
- Mariotti, L.John. "Sürekli Değişim," **Executive Excellence**, 16,1998,s.14.
- Milli Eğitim Temel Kanunu sayı.1739 madde:23.
- M.E.B. **Tebliğler dergisi**. Cilt:61, Sayı 2492, 1998.
- M.E.B. **Tebliğler Dergisi**. Cilt:61, Sayı:2490 Temmuz 1998
- MPM. **Yönetici ve Öğretmen Gözüyle Eğitimde Verimlilik Nasıl Sağlanır**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 597, 1997.
- Moravec, Milan. "Başarılı Değişim," **Executive Excellence**, 9, 1997, ss. 17-18.
- Nelson, Berly. **National Center for Research on cultural Diversity second language learning**. Geographic Source: U. S. California. 1996.
- Newmann, Fred M. **Center on organization and Restructuring of Schools Activities and Accomplishments**. Sponsoring Agency:Office of Educational Research and improvement. Washington Geographic source: U. S.Wisconsin.1998.
- Norgaard, Mette. "Değişime Doğru," **Executive Excellence**, 9, 1997, ss. 16-17.
- Oktay, Ayla ve Diğerleri. **İlk öğretimde Yeniden Yapılanma**. MEF Eğitim kurumları, Yayınları. Yayın No:2, 1997.

Ökalp, Enver. **Davranış Bilimlerine Giriş**. Eskişehir: A.Ü Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:566, 1998.

Özdemir, Servet. **Örgütsel yenileşme**. Ankara PEGEM Yayınları, 1997.

Pehlivan, İncay. **Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1997.

Russo, M. Eileen. "Değişime Liderlik Etmek," **Executive Excellence**, 16,1998, s.24.

Sabah Gazetesi. **Eğitimde zorunlu değişim**. 20 mart 1997

Sabancıoğlu, Zeyyat ve Tüz Melek. **Örgüt Psikolojisi**. üçüncü Baskı. Bursa : Alfa Basın Yayın, 1998.

Sağlamer, Emin. "Zorunlu Eğitim süresini arttırma çabaları," **Çağdaş Eğitim**, Sayı 219 Mart;1996.

Sağlam Mehmet. **Örgütsel değişim**. Ankara:TOPAİE Yayınları, 1979.

Sayiner Z. Banu. **Anadolu Liselerinde yenileşme ihtiyacı**, İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997

Senge, M. Peter. "Bilgi Çağı," **Executive Excellence**, 22,1999, ss.7-8.

Sponsoring Agency: office of Educational Research in Education Attn **Public Policy and School Reform: A Research Summary**. Philadelphia: Consortium for policy Research in Education 1996.

Office of Educational Research and improvement Learning English: **How**

School Reform Fosters language Acquisition and Development for limited

English Proficient Elementary School Student. Educational Practice. Geographic

Source:U. S. New Jersey, 1996.

Stephen P. Robbins. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları, 1994.

Swanson, Julie D. Finnan, christine. **School İmprovement an Action Research: Two Pradigms**. Sout Carolina. Geographic souce 1996

Tanilli, Sever. **Nasıl Bir Demokrasi İstiyoruz?** Yedinci Basım. Cem Yayınevi, 1995.

Tanner, David. "Toplam Yaratıcılık," **Executive Excellence**, 22, 1999, ss. 21-22.

Tezcan, Mahmut. **Sosyal ve Kültürel Değişim**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:129, 1984.

Tomkins, Jim. " Değişimin Enerjisinden Yararlanmak," **Executive Excellence**, 16, 1998, s.23.

Tümkiye, S. " Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları," **Türk Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi**. 2, 11 Mart 1999, ss. 26-33.

Varış, Fatma. **Program Geliştirme Teori ve Teknikleri** . Beşinci basım.

Ankara: Alkım Yayıncılık.

Wilms, W. Wellford. " Başarıya Giden Yol," **Executive Excellence**, 14, 1998, s.13.



EKLER

1. Anket
2. İzinler
3. Yönetici ve öğretmenlerle ilgili kişisel bilgiler



EK 1
ANKET
AÇIKLAMA

Değerli yönetici ve öğretmen,

Bu anket **İlköğretim okullarında yenileşme ihtiyaçlarının** neler olduğunu belirlemek üzere hazırlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için sizin görüşleriniz büyük bir önem taşımaktadır.

Anketle elde edilecek veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna adınızı yazmanız kesinlikle gerekmemektedir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanlara ait kişisel bilgiler ; ikinci bölümde ise İlköğretim okullarında yenileşme ihtiyacını belirlemeye ilişkin sorular yer almaktadır. Soruların tümünü cevaplamanız, sizin yaklaşık 20 dakikanızı alacaktır. Cevaplarınızın araştırmaya katkı sağlayabilmesi için açıklamaları dikkatlice okumanız ve var olan duruma göre cevap vermeniz, **cevapsız soru bırakmamanız** gerekmektedir.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım

Yusuf İNANDI
Yıldız Teknik Üniversitesi. Fen Edebiyat Kültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Araştırma Görevlisi
Şişli/ İSTANBUL



BÖLÜM I

Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olanı (x) işareti ile belirtiniz.

1. Okuldaki konumunuz

- 1. Müdür
- 2. Müdür yardımcısı
- 3. Öğretmen

2. Mezun olduğunuz okul

- 1. Eğitim fakültesi
- 2. Diğer (belirtiniz)

3. Görev yapmakta olduğunuz kademe

- 1. Birinci Kademe (sınıf Öğretmenliği)
- 2. İkinci Kademe

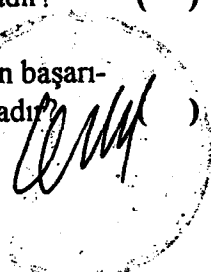
4. Meslekteki kıdeminiz

- 1-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 11- 15 yıl arası
- 16- 20 yıl arası
- 21 yıl ve yukarı



Hiç Az Orta Çok Tam

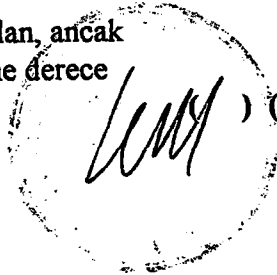
1. Okulunuzda eğitim- öğretim hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için öğretim kadrosu sayısal olarak ne derece yeterlidir? () () () () ()
2. Okulunuzdaki öğrencileri etkili öğrenmeye güdülemek için yapılan çalışmalar ne derece yeterlidir? () () () () ()
3. Okulunuzda gerçekleştirmeyi öngördüğünüz hedeflerden öğrenci velileri ne derece haberdar edilmektedirler? () () () () ()
4. Okulunuzda öğretmenler yöneticilerden farklı düşündüklerinde bu düşüncelerini ne derece açıklayabilmektedirler? () () () () ()
5. Okulunuzda yıllık planlarda belirlenen hedeflerle günlük planlarda işlenen konular arasında ne derece uygunluk vardır? () () () () ()
6. Okulunuzdaki öğretmenlerin eğitsel kollarla ilgili görevleri belirlenirken onların ihtiyaç, istek ve beklentileri ne derece göz önüne alınmaktadır? () () () () ()
7. Okulunuzda eğitsel kol etkinlikleri, öğretim yılı başında belirlenen amaçlarla ne derece uygunluk göstermektedir? () () () () ()
8. Okulunuz mezunları, sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarına girişte ne derece başarılı olmaktadır? () () () () ()
9. Okul sorunlarının çözümünde velilerle ve çevreyle ne derece işbirliği yapılabilmektedir? () () () () ()
10. Okulunuzda öğretmenleri ilgilendiren konularda kararlar alınırken, öğretmenlerin bu kararlara katılmasına ne derece olanak sağlanmaktadır? () () () () ()
11. Okulunuzda öğrencileri ilgilendiren durumlarda öğrenci görüşleri ne derece dikkate alınmaktadır? () () () () ()
12. Okulunuzda ders yılı başında belirlenen eğitsel ve sosyal amaçlar öğretmen ve yöneticiler tarafından ne derece uygulanabilmektedir? () () () () ()
13. Okulunuzda belirlenen hedefler öğrenci davranışlarına ne derece dönüştürülebilmektedir? () () () () ()
14. Okulunuzdaki öğretmenlerin atama, nakil, yer değiştirme işlemleri ne derece adil ve tarafsız biçimde yapılmaktadır? () () () () ()
15. Okulunuzda yeterli başarıyı gösteremeyen öğrencilerin başarısını artırmak için gerekli önlemler ne derece alınmaktadır? () () () () ()



- 6.Okulunuz, öğrenci başarılarını velilere aktarma ve bu amaçların desteğini alma konusunda ne derece başarılı olabilmektedir?() () () () ()
- 7.Okulunuzda göreve ilişkin konularda öğretmenler arasında ne derece uyum ve işbirliği vardır? () () () () ()
- 8.Okulunuzda okutulan derslerin, özel hedefleri ile ilgili davranışların öğrencilere kazandırılmasında uygun araç, gereç ve yöntemlerden ne derece yararlanılabilmektedir? () () () () ()
- 9.Okulunuzda belirlenen hedeflerin öğrencilere davranış olarak kazandırılmasında uygulanan mevcut öğretim yöntem ve teknikleri ne derece etkili olmaktadır? () () () () ()
- 10.Okulunuzdaki öğretmenler, ihtiyaç duyduklarında mesleki konularda seminer, hizmet içi eğitim vb programlara katılma olanaklarına ne derece sahiptirler? () () () () ()
- 11.Okulunuzdaki teftiş ve değerlendirme uygulamaları öğretmenlerin alanlarında gelişmelerine ne derece katkıda bulunabilmektedir? () () () () ()
- 12.Okulunuzda birinci kademedeki uygulanmaya konulan yabancı dil derslerini okutacak ve öğrencilerin bedensel ve pedagojik gelişimlerine göre yetişmiş branş öğretmenleri ne derece bulunabilmektedir? () () () () ()
- 13.Yeni uygulamaya konulan yabancı dil derslerini etkili kılacak olanaklar (teyp, video, bilgisayar, kablolu tv) okulunuzda ne derece mevcuttur? () () () () ()
- 24.Okulunuz, okul dışında gerçekleştirilen tiyatro, gezi, gözlem, sinema vb faaliyetlerde öğrenci velilerinin desteğini ne derece sağlayabilmektedir? () () () () ()
- 25.Okulunuz, çevresine rehberlik ve önderlik edebilme görevini ne derece yerine getirebilmektedir? () () () () ()
- 26.Okulunuzda, her işgörene kendi düşünce ve duygularını açıklamaya olanağı ne derece verilmektedir? () () () () ()
- 27.Okulunuzda belirlenen hedeflerin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak için düzenlenen eğitim durumları ne derece etkili olmaktadır? () () () () ()
- 28.Okulunuzda öğrenci düzeyine uygun hedef seçme yeterliğine ne derece sahipsiniz? () () () () ()



- Okulunuzda öğretmenlerin göreve ilişkin çalışmaları değerlendirilirken, ödül ve ceza verilmesinde gerekli ölçütlere ne derece uygun davranılmaktadır? () () () () ()
- Okulunuzda öğretmen ve yöneticilerin gereksinimleriyle okulun amaçları arasında ne derece uygunluk bulunmaktadır? () () () () ()
- Okulunuzda ki sınıf mevcutları etkili eğitim ve öğretim için ne derece uygundur? () () () () ()
- Okulunuzdaki yabancı dil öğretimi ne derece amacına uygun gerçekleştirilmektedir? () () () () ()
- Okulunuzda yönetici, öğretmen ve öğrenciler ortak amaç birliği sağlamada ne derece başarılıdır? () () () () ()
- Okulunuzda yeni uygulamaya konulan seçmeli dersler okulun amaçları ile ne derece uyusmaktadır? () () () () ()
- Okulunuz, öğrencilerin başarısını artırmak için, çevrede bulunan kaynak kişi ve kuruluşlarla ne derece işbirliği kurabilmektedir? () () () () ()
- Okulunuzda , öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamaları için, velilerle ne derece işbirliği yapabilmektesiniz? () () () () ()
- Okulunuzda öğrencilere; farklı kültürlere, düşünce ve görüşlere hoşgörü ile yaklaşma anlayışı ne derece kazandırılmaktadır?() () () () ()
- Okulunuzda gerçekleştirilen öğretim etkinlikleri sonucunda okulun hedeflerine ne derece ulaşılmaktadır? () () () () ()
- Okulunuzda öğrenci başarısını değerlendirme biçimi ne derece yeterlidir? () () () () ()
- Okulunuzda kişilere verilen sorumlulukla, yetkileri arasında ne derece uygunluk vardır? () () () () ()
- Okulunuzda yeni uygulamaya konulan seçmeli dersler, bölgesel özellikler ve çevre koşullarına ne derece uygun düşmektedir? () () () () ()
- Okulunuzda, işitme, görme, konuşma, zihin ve bedensel yönlerden engelli öğrenciler için, okul ve çevre ne derece işbirliği yapabilmektedir? () () () () ()
- Okulunuzda, eğitim öğretim yönünden başarılı olan, ancak ekonomik gücü olmayan öğrencilere çevreden ne derece yardım sağlanabilmektedir? () () () () ()



- Okulunuzda, işgörenlerin örgütlenmelerine ne derece olanak sağlanmaktadır? () () () () ()
- Okulunuzda hazırlanan ölçme araçları , ölçme aracında bulunması gereken geçerlik ve güvenirlik gibi niteliklere ne ölçüde sahiptir? () () () () ()
- Okulunuz; laboratuvar, atelyeler, spor, müzik, seminer salonları, kitaplıklar ve benzeri eğitim ortamları yönünden ne derece yeterlidir? () () () () ()
- Okulunuzdaki eğitim araç gereçleri nitelik yönünden ne derece yeterlidir? () () () () ()
- Okulunuzda teknolojik gelişmeler ne derece izlenebilmektedir? () () () () ()
- Okulunuzda, öğrencilerin boş zamanlarının en iyi şekilde değerlendirilmesi için öğrenci velileri ile ne derece işbirliği yapılabilmektedir? () () () () ()
- Türkiye de ve Dünya da ki bilimsel ve teknolojik gelişmeler okulunuzun eğitim ve öğretim ortamına ne derece yansıtılabilmektedir? () () () () ()
- Okulunuzdaki eğitim araç ve gereçleri nicelik yönünden ne derece yeterlidir? () () () () ()
- Okulunuzda okutulan ders kitapları ve diğer kaynaklar bilimsel ve eğitimsel açıdan ne derece yararlı olabilmektedir? () () () () ()
- Okulunuzda, okul dışında gelişen bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim ve öğretim ortamına ne derece yansıtılmaktadır? () () () () ()



EK 2
İZİNLER



EK 2
İZİNLER
T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 97
KONU:Anket (Yusuf İNANDI)

8../02/1999

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İLGİ :Valilik Makamının 05.02.1999 ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/91
sayılı Oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans öğrencisi Yusuf İNANDI 'nın, ilimiz resmi ilköğretim okullarında çalışan Müdür ve öğretmenlerin görüşlerine göre "Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir?" konulu araştırma anketi uygulaması yapmak isteği İLGİ Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi , gereğinin ilgi Valilik Oluru doğrultusunda ve ilgili ilçe ve okullara duyurunun anketi yapan tarafından yapılmasını rica ederim.


Recep KARABULUT
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER

Ek-1. İLGİ Olur

Ek-2. 1 sayfa Bölüm I(4 soru)

Ek-3. 5 sayfa Bölüm II(53 soru)

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/91
KONU:Anket (Yusuf İNANDI)

05/02/1999

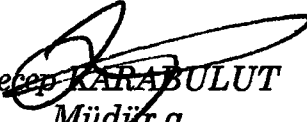
VALİLİK MAKAMINA

İLGİ :a) Milli Eğitim Bakanlığının 20.01.1988 ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin 610.BHİŞ.123 sayılı emri.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 28.12.1998 gün ve B.30.2.YIL.0.EI.00.00/572 sayılı yazısı.

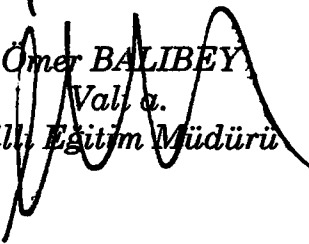
Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans öğrencisi Yusuf İNANDI 'nın, ilimiz resmi ilköğretim okullarında çalışan Müdür ve öğretmenlerin görüşlerine göre "Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir?" konulu araştırma anketi uygulaması yapmak isteği ile ilgili İLGİ(b) yazı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda İLGİ(a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde anket yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Recep KARABULUT
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

Ek-1. İLGİ(b) yazı ve ekleri
Ek-2. Müfettiş raporu

OLUR
4.. /02/1999

Ömer BALİBEY
Vali e.
Milli Eğitim Müdürü

EK 3
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLER İLE İLGİLİ
KİŞİSEL BİLGİLER



Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 1-5 yıl	295	47,5	47,5	47,5
6-10 yıl	88	14,2	14,2	61,7
11-15 yıl	45	7,2	7,2	68,9
16-20 yıl	87	14,0	14,0	82,9
21 yıl ve üstü	106	17,1	17,1	100,0
Total	621	100,0	100,0	
Total	621	100,0		

Yönetici ve Öğretmenlerin Okullardaki Kademeleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli Birinci Kademe	442	71,2	71,2	71,2
İkinci Kademe	179	28,8	28,8	100,0
Total	621	100,0	100,0	
Total	621	100,0		

Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullar

	Frekans	Yüzde
Eğt. Fak. Çıkışlı	414	66,67
Eğt. Fak. Çıkışlı Olmayan	207	33,33