

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER

Hazırlayan: Bahar Kerdak KARAGÖZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Birol YİĞİT

Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı için öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

olarak hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım, 2006

ÖNSÖZ

Çağımızdaki değişim ve gelişimi yönlendiren bilgi yuvaları olarak nitelendirebileceğimiz okullarımız; genç kuşakları hayata hazırlama, çağdaş uygarlık seviyesinin gerektirdiği şekilde bilgi, beceri ve davranışlara sahip olacak şekilde yetiştirme misyonunu yüklenmiş kurumlardır.

Küçük yaşlardan itibaren okulların kucaklarına teslim ettiğimiz çocuklarımızın kişisel, sosyal ve mesleki özelliklerinin gelişiminde okulların rolü büyüktür. Geleceğimiz olan çocukların iyi bir şekilde yetiştirilmesi, hem onların mutluluğunu hem de ülkenin gelişimini doğrudan etkilemektedir.

Okuldaki verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan biri okulun yönetimidir. Eleştirel düşünebilen, yaratıcı, üretken, hedef sahibi, ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceriler açısından donanımlı bireyler yetiştirebilmesi için okulların da bu özellikleri kendilerine ilke edinmiş başarılı yöneticiler tarafından yönetiliyor olmaları gerekmektedir. Başarılı yönetici olmak için ise örgütünde sağlıklı kararlar alma, isabetli planlar yapabilme ve uygulayabilme, işlevsel bir örgütlenme sürecini sağlayabilme, kurum içi ve kurum dışında etkin bir iletişim sağlayarak okulu öğrenen örgüt haline getirebilme, personeli görevlerini en verimli ölçüde gerçekleştirecek şekilde eşgüdümleme ve etkileme ve de demokratik liderlik özelliklerine uygun olarak örgütü sürekli olarak değişim ve gelişim sürecinde tutacak bir değerlendirme sistemi kurabilme gibi beceriler gerekmektedir. Bu ideal yönetici modeline ulaşmak için de yapılması gerekenleri tespit etmek, eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunları ve sorun kaynaklarını incelemek, çözüm için reçeteler sunmak eğitim yönetimi biliminin ve eğitim yöneticilerinin temel gayelerinden biri olmalıdır.

Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından yaşadıkları problemleri tespit etmek ve çözüm önerilerinde bulunabilmek amacıyla yaptığım bu çalışmanın okullarımızdaki yönetim sürecine katkı sağlamasını diler; çalışmamın meydana gelmesinde desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Yrd Doç. Dr. Birol YİĞİT'e, anket sorularını oluştururken tavsiyelerinden yararlandığım değerli hocam Yrd Doç. Dr. Kamile Demir'e ve istatistik konusundaki yardımları için Yrd Doç. Dr. Mevlüt TÜRE'ye; çalışmalarım sırasında bana her konuda destek olan aileme ve eşim Tanju KARAGÖZ'e en içten saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Bahar Kerdak KARAGÖZ
Edirne, 2006

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER

Hazırlayan: Bahar Kerdak KARAGÖZ

ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, “Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler” adlı anket ilköğretim okulu müdürlerine uygulanmıştır. Araştırmanın verileri 2005-2006 Eğitim-Öğretim yılında Edirne ilinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerine toplam 90 adet anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, çalışma evrenini oluşturan Edirne ili sınırları içinde görev yapan 159 ilköğretim okulu müdüründen tesadüfi örnekleme ile seçilen 59 ilköğretim okulu müdürü oluşturmuştur. Elde edilen veriler, bilgisayarda SPSS programı kullanılarak “Tek Yönlü Varyans Analizi” ve “t” testi ile incelenmiştir

Elde edilen bulgular sonucunda okul müdürlerinin; “yaş”, “mesleki kıdem” , “yöneticilik kıdemi”, “görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı” ve “görev yeri” bağımsız değişkenlerine göre yönetim süreçlerinde sorun yaşama düzeylerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Genel olarak yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve okuldaki öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde sorun yaşama düzeylerinde düşüş tespit edilmiş, buna karşılık yeterliklerinin arttığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin, yönetim süreçleri hakkında yeterince eğitim almamış olmaları, üst yöneticilere bağlı olarak sorunlar yaşamaları ve bazı durumlarda yetkilerini yeterli görmemeleri gibi konularda problem yaşadıkları da araştırma sonucunda elde edilen bulgulardandır.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, okul yönetimi, yönetim süreci, yönetici.

THE PROBLEMS OF THE SCHOOL MANAGERS IN TERMS OF SCHOOL MANAGEMENT

Prepared by: Bahar Kerdak KARAGÖZ

ABSTRACT

This study was conducted to detect the problems that primary school managers face during management processes.

Questionnaire was used as survey method for the study. Questionnaire named “Problems primary school managers live at management processes” was applied to primary school managers. The data was acquired from 90 primary school managers that performed duty during 2005-2006 training and education season in Edirne province of Turkey. The examined population comprised of randomly selected 59 primary school managers of total 159 primary schools of Edirne. Gathered questionnaire data was analysed with SPSS program using One way ANOVA and T-Test.

As result of questionnaire findings it was determined that primary school managers have different levels of school management processes problems according to “age”, “job experience”, “management experience”, “total number of teachers at school”, “duty place (country or city)” independent variables. As “age”, “job experience”, “management experience” of primary school managers and “total number of teachers at school” increase; the level of problems that primary school managers live decrease and the managers’ managerial adequacy increase.

As result of research it was additionally determined that primary school managers have problems of not having adequate training about management processes, living problems related with higher management and in some cases not seeing themselves sufficient.

Key Words: Management, school management, management process, manager.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar	vi

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Problem	7
Amaç	13
Önem	13
Sayıtlar	13
Sınırlılıklar	14
Tanımlar	14
İlgili araştırmalar	15

II. BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

Yönetim Kavramı	18
Yönetimin Tarihsel Gelişimi	19
I. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem	19
II. Yönetimde Klâsik Kuramcılar Dönemi	20
III. Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi	21
IV. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi	21
V. Postmodern Yaklaşım	21
Eğitim Yönetimi – Eğitim Yöneticisi	22
Yönetim Süreçleri	22
Karar Verme Süreci	23
Karar Verme Aşamaları	24
Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler	26
Eğitim Yönetiminde Karar Verme	30
Planlama Süreci	32
Planlamanın Aşamaları	34
Planlamanın Yararları	36
Planlamanın Engelleri	37
Eğitim Yönetiminde Planlama	37
Örgütlenme Süreci	39
Örgütlenme Sürecinin Kapsamı	40
Örgütlenme Sürecinin Aşamaları	42

Eğitim Yönetiminde Örgütlenme.....	43
İletişim Süreci	45
İletişim Ögeleri	46
Örgütlerde İletişim	47
İletişimin Örgütsel Engelleri.....	49
Eğitim Yönetiminde İletişim	50
Eşgüdümleme Süreci	52
Eşgüdüm(Koordinasyon) İlkeleri	55
Eşgüdümü Sağlama Yolları	56
Eğitim Yönetiminde Eşgüdümleme.....	57
Etkileme Süreci.....	58
Etkileme Yöntemleri.....	59
Bir Etkileme Aracı Olarak Yetki	60
Etkileme Sürecini Sınırlandıran Faktörler	61
Eğitim Yönetiminde Etkileme	62
Değerlendirme Süreci	63
Değerlendirme Sürecinin Aşamaları.....	64
Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	65
Eğitim Yönetiminde Değerlendirme.....	65

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırma Modeli.....	68
Verilerin Toplanması	69
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	69
Anketin Uygulanması	69
Verilerin Toplanması	70
Süreçler Bazında Ölçek Güvenirlikleri.....	70
Ölçeğin Yapı Geçerliliği.....	71
Verilerin Çözümlemesi	74

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

V. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuçlar	106
Öneriler	112

KAYNAKÇA.....	113
---------------	-----

EKLER

TABLOLAR

Tablo 1: Süreçlere Ait Güvenirlilik Değerleri	70
Tablo 2: Karar Verme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri	71
Tablo 3: Planlama Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri	71
Tablo 4: Örgütlenme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri	72
Tablo 5: İletişim Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri	72
Tablo 6: Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri	73
Tablo 7: Etkileme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri	73
Tablo 8: Değerlendirme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri	73
Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Yaşlara Göre Dağılımı	75
Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı	75
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı	76
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Okullarındaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı	76
Tablo 13: Okul Müdürlerinin Okullarınının Yerine Göre Dağılımı	77
Tablo 14: Süreçlerin Normal Dağılıma Uygunluk Testi Sonuçları	77
Tablo 15: Yaş Grubu İçin Betimsel İstatistikler	78
Tablo 16: Yaş Grubu İçin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	79
Tablo 17: Mesleki Kıdem İçin Betimsel İstatistikler	83
Tablo 18: Mesleki Kıdem İçin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	84
Tablo 19: Yöneticilik Kıdemi İçin Betimsel İstatistikler	87
Tablo 20: Yöneticilik Kıdemi İçin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	88
Tablo 21: Öğretmen Sayısı İçin Betimsel İstatistikler	92

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzün getirdiği hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında, çalışanların görev ve rollerinde önemli değişmelere sebep olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden payını almıştır. Eğitim kurumlarının bu değişime ayak uydurabilmesinde öncülük görevini üstlenenler ise eğitim yöneticileridir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması kendisinden beklenen rolleri yeterince oynayabilmesine bağlıdır.

Eğitim yönetimi, eğitimi şekillendiren, onun niteliğini doğrudan etkileyen bir süreçtir. Bu yüzden kaliteli bir eğitim için; dinamik, etkili ve yönetim süreçlerini sağlıklı bir şekilde işletecek yönetim şarttır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin, okulların performansını etkilemekte önemli rolleri vardır. Özçelik (2001:13)'e göre de, "İyi bir okulun temel koşulu iyi bir yöneticidir." gerçeğinden hareketle, okul yöneticisi okulun ve ya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermek durumundadır.

Okul yöneticisinin, okulun öğretme öğrenme işlevini, kendi anlayışı doğrultusunda başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, Aydın (2000:125)'in karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme olarak ifade ettiği yönetim süreçlerini etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir.

Yönetim süreçlerinden ilki olan ve yönetimin kalbi olarak görülen karar verme, Aydın(2000:126)'a göre bir sorunun çözümüne ilişkin olan yollardan en uygun olanının seçilmesidir. Süreç olarak ele aldığımızda karar verme aşamaları ve problem çözme, aşamaları benzerlik göstermektedir. Bu durumda karar verme sürecini problem çözme süreci olarak da tanımlayabiliriz.

Uras (1995:121)'a göre yönetim, bir örgütteki yaşamı yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. Bu yönlendirme ve kontrol süreci; örgütün amaçlarını gerçekleştirme etkinlikleri sırasında karşılaşılan problemlerin çözümünü kapsar.

Bir karar verme sürecinde izlenmesi gereken basamakları; problemin sezilmesi, probleme ilişkin bilgi toplanması, bilgilerin çözümlenmesi, yorumu ve soruna ilişkin çözüm seçeneklerinin belirlenmesi, seçilen çözüm seçeneğinin uygulanması ve değerlendirme olarak sıralayabiliriz.

Bursalıoğlu(1979)'na göre, karar verme süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek ve ya örgütün üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır (Yiğit, 2000:39). Karar sürecinin, bu yönüyle örgüte yön veren temel süreç olduğu söylenebilir.

Doğru kararların doğru zamanda alınması örgüt için hayati bir önem taşımaktadır. Aksi takdirde örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek problemlerin dahi yaşanması söz konusu olabilecektir. Bursalıoğlu (2002: 80), karar verme sürecini tehlikeye sokan yani kararları sınırlayan etkenleri; amaçların iyi tanımlanmaması, rasyonellik ölçüsünün hatalı oluşu, çalışma kurallarının ağırlığı, yetki alanlarının karışma ve çatışması, enformasyon kıtlığı, ve zaman darlığı olarak sıralamıştır. Karar verme sürecini bu gibi olumsuz etkilerden arındırmada yöneticinin rolü çok önemlidir. Bu rolü gereğince oynayabilmesi için de yönetici; karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici ve maiyetin rolü konularında iyi yetişmiş olmalıdır.

Yönetimde ilk süreç olan karar vermenin gerçekleştirilmesinden sonra alınan kararların, amaçlar doğrultusunda uygun rotaya sokulması için nasıl uygulanacağını planlanması gerekmektedir. Bu nedenle yönetim süreçlerinde kararı izleyen süreç planlamadır.

Şimşek (1998:121), planlamayı geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınması olarak tanımlamaktadır. Planlama kararların uygulanması aşamasında ortaya çıkabilecek hataları ve aksaklıkları önceden hesap edebilme ve önlem alabilme olanağı sağlamakta ve amaçlara en kısa yoldan en ekonomonik ve

verimli şekilde ulaşmaya yardımcı olmaktadır. Bursalioğlu (2002: 97)' na göre de önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşaması olarak ifade edilen planlama, uygulamadan önce dşunmeyi ve olabilecekleri değerlendirmeyi öngören bir süreçtir.

Günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütlerinde sağlıklı ve doğru kararlar almak ve bunları etkili biçimde uygulamak için tek başına sezgi gücü ve deneyim yetmemektedir. Bu husus planlama olayının neden bu kadar önemli hale geldiğini açıklayan nedenlerden yalnızca bir tanesidir. Şimşek (1998:121), kararların alınmasında daha rasyonel ve gerçeğe dayalı yöntemlerin kullanılması suretiyle planlamanın, yönetimde risk ve belirsizliği en alt düzeye indirmede en etkili araç olduğunu belirterek, planlama sürecinin yönetimdeki fonksiyonunu vurgulamaktadır.

Planlama, amaçlara uygun bir Şekilde eldeki kaynaklara uygun yapılmaz ise, ya da yapılan planlar çeşitli gerekçeler ile uygulanmaz ise plan, rgt ve okulu amaçlara değil karmaşaya yönlendirecektir. Plan bir anahtardır ama doğru kapıda kullanılmalıdır. Bu nedenle planlama süreci çok iyi bir Şekilde değerlendirilerek örgüt ve okul için en iyi olan plan ve planlamalar yapılmalıdır.

Planlamanın verimli uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmaları kapsaya diğer bir yönetim süreci olan rgtleme, Yiğit (2000:44-45)'e göre; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini ve çıktılarını bütünleştirme sürecidir. Örgütleme sürecini Kaya(1991, 102-103) da kısaca, “insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılması” olarak tanımlamaktadır.

Okulun amacına ulaşabilmesi için, gerekli ve zorunlu olarak gerçekleştirmesi dşnlen amaçların en ince ayrıntılarına kadar belirlenmesi, bu amaçların gerçekleştirilmesinde uzman, yeterli ve yetenekli işgörenlerin bir araya getirilmesi, amaçların ve bu amaçların gerçekleşeceği öğrenim durumlarının oluşturulması ve işbölümünün gerçekleştirilmesi örgütleme sürecinin kapsamında yer alan işlerdir.

Günümüz eğitim örgütlerinin, sürekli değişen ve gelişen toplumsal ve ulusal beklentilere insan kaynağı yetiştirme görevi gibi önemli bir sorumluluğu vardır. Böyle bir sorumluluğu taşıyan eğitim örgütlerinin verimlilik ve etkinliklerini arttırması gerekmektedir. Bu nedenle okul, gerek kendi paydaşları gerekse toplumla etkin bir iletişim kurmalıdır. Bu bağlamda da okul yöneticisine iletişim sürecini etkili şekilde yönlendirmek için önemli görevler düşmektedir.

İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma,iletilme sürecidir(Demirtaş,Güneş,2002:75). Dökmen (1997:19)'e göre ise iletişim, iki birim arasında birbirleriyle ilişkili mesaj alışverişidir.

İletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, problem çözmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir. Okulun verimliliğini sürdürebilmesi için etkin bir iletişim sistemine ihtiyacı vardır. Okulun verdiği eğitim hizmeti, bu hizmet sonucundaki dönütleri alması, işgörenlerine karar ve buyrukları iletmesi, paydaşları arasındaki ilişki iletişim yoluyla sağlanan süreçlerdir.

Örgüt içi iletişim, formal ve informal iletişim olarak iki çeşit olarak ele alınabilir. Bursalıoğlu (2002:110)'na göre, örgütlerde iletişim, formal (biçimsel olan) ve informal(biçimsel olmayan) olmak üzere iki türlü iletişim işler. Örgütte formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa , informal iletişim okadar artar ve zararlı etkiler yapar.

Örgüt içi iletişimin sağlıklı işleminde de yöneticinin etkisi çok büyüktür. Yöneticinin iletişim konusundaki bilgi ve yeterliliği kurumdaki iletişimin derecesini doğrudan etkileyecektir. Bursalıoğlu (2002:112)'na göre okul yöneticisinin iletişim öğeleri, engelleri ve düzenlenmesi konularında yetişmiş olması gerekir. Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi

sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmede ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır.

İşbölümü yoluyla, çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin değişik birimlerde işgören tarafından harcanan çabaların, örgüt amaçları etrafında bütünleştirilmesi (Demirtaş,Güneş:2002,58) olarak tanımlanan eşgüdümleme örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bir yöneticinin yeterliğinin ölçütü, işgörenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesiyle orantılı görünmektedir. Eşgüdüm, yönetimin her yönünün bir parçası olarak görülmektedir. İşlevsel bir planlama, sağlıklı bir örgütlenme ve etkili bir iletişimin etkili bir eşgüdümün gerçekleştirilmesinde büyük payı vardır.

Aydın'a(2000:154) göre eşgüdümün gerçekleştirilmesi yöneticinin sorumluluğudur. Bunu gerçekleştirmenin yolları vardır. Uygun bir örgüt yapısı oluşturma, yetenekli astlar seçme ve eğitme, etkili bir denetim uygulama, astların uygulayabileceği bütünleşmiş plan ve programlar hazırlama ve gerekli açıklamayı yapma, yöneticinin izleyeceği yollardan biri olabilir. İkinci bir yolda, astların eşgüdüm ilkelerini anlamalarını ve bu ilkelere uygun davranmanın önemini kavramalarını sağlamalıdır.

Çeşitli öğelerin etkilediği okul yönetiminde akıcı güç ve grupları dengede tutabilmek zorunluluğu koordinasyon eyleminin önemini özellikle artırır. Bu öğelerin değerlerini ve davranışlarını okulun yararına olacak şekilde uzlaştırmak, koordinasyon ilke ve tekniklerini bilmekle olanaklıdır (Bursalıoğlu,2002:122).

Makine, araç gibi insan gücünün dışındaki güçleri birbiriyle eşgüdülmemek, işgörelere bunlarla ve birbiri ile eşgüdülmekten daha kolaydır. Okulun elindeki teknolojiyi yeterli kılmasıyla insan dışı güçlerini eşgüdümlenmesi yeterli düzeye

ulaştırabilir. Ama işgörenlerin arasında eşgüdümü sağlamak , onları işlerine sarmak, edimlerini istenen düzeye çıkartmak oldukça zordur. Bu yüzden bir yönetmen, işgörenleri güdülemede etkili olabilecek yolları iyi seçmeli ve uygulamalıdır (Başaran,2000:122).

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı olabilmek için yöneticinin çeşitli etkilme yollarını kullanması gerekmektedir. Aydın(2000:155)'e göre de yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunabilecek biçimde etkilenmeleri derecesidir.

Yönetimin klasik amacı; örgütsel işlerin personel tarafından amaçlarına, yasalara, planlara, programlara, bütçelere, verilen emir ve direktiflere göre yapılmasını sağlamakken çağdaş yönetim anlayışının örgütteki insan kaynağını en etkin bir biçimde kullanmayı zorunlu kıldığını görölmektedir. Hem klasik yönetim anlayışı hem de çağdaş yönetim anlayışında ortak nokta, örgütsel işlerin yapılması ve örgütün amacına ulaştırılmasıdır. Bu durumda amaçlara sağlıklı bir şekilde ve istenen düzeyde ulaşılabilmesi için etkilme sürecinin yöneticiler tarafından etkili bir şekilde işletilmesi büyük önem kazanmaktadır.

Örgütün, programının ve etkinliklerinin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanması anlamına gelen değerlendirme (Demirtaş,Güneş:2002,32), yönetim süreci olarak uygulanabilirlik açısından hassas bir konuma sahiptir.

Bir örgütün, işgörenlerin yeteneklerini ve kapasitelerini iyi yönde kullanabilmesi için işgörenlerin yeteneklerini verimli bir şekilde kullanabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için iyi ya da eksik oldukları yönleri bilmeleri gerekir. Bu da ancak iyi uygulanan bir değerlendirme sayesinde gerçekleşir.

Örgütün boyutları gibi değerlendirme ölçütleri de çeşitlidir. Başaran(2000:139)'a göre, değerlendirmede en önemli değişken, değerlendirmeyi yapan yönetmendir.

Yönetmenin kişilik özellikleri, uzmanlığı, iş ve işgörenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri işgörenleri ve işlerini değerlendirmesine etkide bulunur. Sürecin verimli işlemesi açısından değerlendirenlerin bu konudaki bilgi ve yeterliği tam olmalıdır. Değerlendirme konusunda da yöneticileri ortak paydada buluşturacak kriterlerin net bir şekilde ortaya konması da sürece pozitif yönde katkıda bulunacak unsurlardandır.

Problem

Okul yöneticisinin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu da okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasıyla olur. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır.

Okul yönetiminin yapısı yöneticilerin mesleki ve kişisel nitelikleri, eğitimin verimliliği ve kalitesi üzerinde etkilidir. Okulda olumlu bir iklimin yaratılması, amaçlara yönelik etkinliklerin başlatılabilmesi, okuldaki öğrenci başarısının artırılması ve öğretim programlarının koordine edilmesi gibi etkinlikler yoluyla okul yöneticisi, öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir etki ve katkıda bulunur.

Okul, işleyişi boyunca, küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını istenilen ve planlanan düzeyde gerçekleştirmesi beklenemez. Okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla uğraşmaya başlaması ile sorun çözme sürecine girilir. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim süreçlerinden yararlanmaya çalışır. Fakat bu aşamada da çeşitli nedenlere bağlı olarak problemlerin yaşanması söz konusudur.

Temel süreç olarak nitelendirebileceğimiz karar sürecini sınırlayan etkenler Bursalıoğlu (2002:92)'na göre iyi anlaşılmamış amaçlar, enformasyon eksikliği, seçenekleri değerlendirme ölçütünün yanlışlığı, yetkinin patolojileri, zaman darlığı, örnek izleme, önceden girilen yüklenmeler, kişisel seçmeler ve beklenmedik sonuçlar

olarak özetlenebilir. Bunlardan başka rasyonellik ve verim gibi kavramların birbirleriyle karıştırılması da karar almayı güçleştirir; halbuki bunlar değişik değerlere dayanmaktadır.

Eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olan merkeziyetçilik derecesidir. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkeziyetçilik, karar yetki ve görevlerinin rasyonel bir biçimde dağılımını engeller. Bu nedenle yetki ve görevlerinin dağılımı ile kararların yığılma ve gecikmesi ters orantılıdır. Karar yetkileri aşırı derecede sınırlanmış bir okul yöneticisinden, eğitim öğretim bakımından da yüksek verim beklenmemelidir. Eğitim girişimini etkileyen güçler dağınık ve akıcı olduğundan çok zaman okul yöneticisinin ani ve kesin kararlar vermesini gerektirir. Yetkisiz bir yönetici ise haklı olarak böyle atılımlarda bulunmayı göze alamaz(Bursalıoğlu,2002:96).

Başaran(2000:106)'a göre planlama, okulun geleceğine ilişkin çalışmadır. Okulun geleceğini görmek, gelecekte neler olacağını kestirmek zordur. Okulun geleceğine ilişkin öngörüler için kullanılan bilgiler bilimsel yöntemlerle elde edilmiş olmalıdır. Okul değişken bir çevrede yaşadığı için, okulun geleceğine ilişkin bilimsel kestirimler yapmaya elverecek bilgiler de çabuk değişir. Çevreye ilişkin bilgilerin yanı sıra okula ilişkin bilgilerin de sağlam olması zorunludur. Okulun konusu insanlar olduğu için bunlara ilişkin bilgilerin toplanması da zordur. Özellikle, eğitimin niteliğini yükseltecek plan hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için;öğrencilerin bireysel , toplumsal , ekonomik ve benzeri yönlerinin iyi tanınması gerekir.

Okulun amaçları açık seçik belirtilemediği yada görülemediğinde, yönetmen, bu amaçları yitirerek kendine göre koyduğu amaçları gerçekleştirmek için uğraşır.

Yöneticinin ilgilendiği sorunlardan biri de sistemin verimli olarak çalışmasıdır. Yalnız, yöneticinin sıkıntısı, bu sorunu araştırma problemi biçimine sokamamaktır. Buna araştırmacı yardım eder. Fakat, klasik eğitim örgütleri genellikle içlerine uzman eleman sokmak istemezler ve uzmanlık hizmetlerinden yoksun kalırlar. Bir müddet sonra da memleket içindeki ve dışındaki gelişmelere ayak uydurabilmek için bilerek ve

ya bilmeyerek kaçırdıkları bu uzmanların yardımlarını buldukları kurumlardan istemek zorunda kalırlar. Diğer yandan da, özellikle dış gelişmelerin baskısı altında klasik eğitim örgütlerinin üst basamaklarında planlama, program geliştirme, araştırma gibi uzmanlık görevleri kurulur ve bu kurumlara atanan personel de, söz konusu alanların uzmanı kabul edilir ve böylece bir atamalı uzman türü yaratılmış olur(Bursalıoğlu 2002:102-103). Böylelikle verilen uzmanlık hizmetinin sürece katkısının ne kadar yetersiz olacağı ortadadır.

Eğitim yöneticilerinin örgütlenme faaliyetleri eğitimle ilgili mevzuatta açık olarak belirlenmiştir. Eğitim yönetmelikleri örgütlerdeki ilişki ve süreçleri açık olarak göstermekte ve ilgililerin bu yapıya uyması istenmektedir. Okul müdürü kendisinden sonra yetkili ve sorumluları, bu kişilerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemekle görevlidir. Yönetici bunu belirlerken, iş görenlerle ilgili bilgi sahibi olmalı ve onları yakından tanımalıdır.

Örgüt içi çatışmalar, işgörenlerin görevlerine karşı yeterli duyarlılığı ve uyumu göstermemesi örgütlemeye okul müdürünün karşılaşacağı olumsuzluklardandır. Bu olumsuzlukların ortaya çıkmasını engellemek için de doğru kararlar verilmesi, iyi bir planlama yapılması, iyi iletişim kurulması, çalışanların ve kurumun iyi tanınması, iş bölümü ile uzmanlaşmaya önem verilmesi zorunludur.

Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donanım koşullarından çoğu bakanlıkça hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok kalıplaşmış kararları izler. Halbuki böyle kararlar girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerimizin yaratıcı olmaları bekleniyorsa, örgütlenme yetkilerinin artırılması zorunludur.

Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz(Aydın:2000,149).

İletişim yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarı da işleyecek biçimde çift yöllü düzenlenmelidir. Çünkü üyeler kendilerine örgütte olup bitenler üzerinde bilgi veren yöneticileri severler ve desteklerler. Çift yöllü iletişimde yukarı giden haberler, aşağıya gelenlerden farklıdır. Birincisi öneri ve açıklamaları, ikincisi ise emirleri ve yönergeleri kapsar. Fakat yukarı giden iletişim genellikle orta basamaklarda takılır ve tutulur(Aydın,2000:152).

İletişim konusunda yöneticilerimiz almış oldukları eğitimin yetersiz ve ya yok denilecek düzeyde olduğu da bir gerçektir. Bu anlamdaki açığı kapatmak amacıyla da iletişim konusunda hizmet içi eğitim ve lisansüstü eğitim olanaklarının yöneticilerimize sunulması sürece büyük katkılar sağlayacaktır.

Eşgüdümleme sürecine baktığımızda, Aydın'a göre(1998) eşgüdümlemede , insan ögesi dışındaki girdilerin eşgüdümlenmesini sağlamak kolaydır. Ancak iş bölümünü oluştururken, bireylerin eylemleri arasındaki eşgüdümü sağlamak okadar kolay olmamaktadır. Çünkü, iş takımı içerisindeki bireylerin uyumlu çalışması ve onların örgüt amacına yönlendirilmesi; görev. Yetki ve sorumluluklarının yanı sıra iş takımını oluşturan bireylerin kendi aralarındaki ve yönetici ile olan ilişkilerin beklentileri arasında olmasına bağlıdır(Yiğit,2000:48). Okulda insan gücüyle birlikte makinelerden, araç gereçlerden sağlanacak güçler de vardır. İnsan gücüne kimi kez öğrencilerin gücü de katılır. Eşgüdümlemeyle yönetmen okulda bulunan ve okulun amaçlarını gerçekleştirme için gereken her türlü güçleri bütünleştirmeye ve eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaya çalışır (Başaran,2000:117). Bukadar unsurun da işlevsel bir şekilde düzenlenmesinin kolay bir iş olmadığı ortadadır.

Eğitimde merkezden veya yerinden yönetim oranı uzmanlaşma üzerine kurulmaktadır; çünkü uzmanlık hizmetleri her yere götürülemeyecek kadar pahalı, personeli ise azdır. Ayrıca, yönleri çeşitli, kaynakları dağınık ve güçleri akıcı olduğundan eğitim girişimde eşgüdümleme süreci, sistemin önemli bir mekanizmasını oluşturur. Bu mekanizmanın iyi işlemesi sistemin amaçlarının üyeler tarafından iyi anlaşılması ve benimsenmesine, her birinin kendi payına düşen görev ve sorumluluğu açıkça bilmesine ve yöneticinin bu kavramı örgüt üzerindeki derin ve geniş etkilerinin

önceden anlamış olmasına bağlıdır (Bursalıoğlu,2002:124). Sorumluluktan kaçma, hedeflerin işgörenler tarafından iyi anlaşılma ve ya benimsenmemiş olması, örgüt içi iletişimin sağlıklı işlemiyor olması gibi problemler de eşgüdümlemeyi aksatacak unsurlardır.

Bir örgütte işgörenler çalışmaya başlatılması, örgüt amaçlarına yönlendirilmesi ve örgütsel işlerin yapılmasının sağlanması o örgütü başarıya götürür. Başarıya ulaşmak için de yönetici işgörenlerini en işlevsel şekilde etkilemeyi sağlayabilmelidir.

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yollarını kullanır. Yetkinin kullanılması da etkileme yollarından biridir; fakat çağdaş yönetim sistemine göre bu en son başvurulacak çare olarak görülmektedir. Bursalıoğlu(2002:121)'e göre aşırı derecede merkezci olan eğitim örgütlerinde, etki pek dikkate alınmaz ve yönetim süreçlerinin sadece formal yetkiye dayanan emirler ile yürütüleceği varsayılır.Bu yanlış varsayım yüzünden de, karar sürecine katılma savaşılanır. En şiddetli emirlerin bile etkisiz kaldığı görülür. Bu yüzden yönetici yetki dışındaki yetki yöntemlerini bilmeli ve öncelikli olarak kullanmalıdır.

Yöneticilerin, yetkilerini kullanmak yerine öncelikli olarak kullanacakları; çağdaş yönetimin gerektirdiği etkileme yöntemlerini tanıma ve uygulama konusundaki yeterlik ve yetkilerinin kısıtlılığı etkileme sürecini aksatacak faktörlerdendir.

Değerlendirme sürecini ele alırsak, burada en önemli değişkenin değerlendirmeyi yapan yönetmen olduğu görülür. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudır. Değerlendirmenin formal ölçüleri yeterlik ve kıdem, informal ölçüleri ise üstlerle fikir birliği ve meslektaşları ile iyi geçinmelidir.

Denetlenmeye tepki kapsamında ortaya çıkan bürokratik davranış, aldatıcı bilgi üretme, direnme, veri saklama, kaygı geliştirme, arka arama, tepki değiştirme gibi

denetlenen davranışları yöneticinin süreci sağlıklı bir şekilde yürütmesini engelleyen faktörlerdendir(Başaran,2000:140).

Değerlendirme konusunda da net kriterlerin olmasına ve hem zaman hem de kapsam açısından daha objektif imkanların yaratılmasına dair standartların gerekliliği günümüzde yöneticilerimizin süreci sağlıklı bir şekilde yürütmeleri açısından sınırlılıklar yaratmaktadır.

Yöneticilerimizin karşılaştıkları sorunların çözüme kavuşturulmaması halinde, bu sorunların direkt olarak örgütün sorunu haline gelmesi söz konusu olabilecektir. Okul yöneticilerimizin yönetim süreçlerine dair sıkıntılarının tespit edilmesi ve çözümlenmeye çalışılması eğitim kalitemizin artırılması açısından önemli katkılar sağlayacak bir konudur. Eğitim örgütlerine sağlanacak katkılar da dolaylı olarak diğer alanlardaki kaliteye de yukarı bir ivme kazandırabilecektir..

Problem cümlesi

“Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler nelerdir?”

Alt Problemler

- 1) Okul yöneticilerinin karar verme sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?
- 2) Okul yöneticilerinin planlama sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?
- 3) Okul yöneticilerinin örgütlenme sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?
- 4) Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?
- 5) Okul yöneticilerinin eşgüdümleme sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?
- 6) Okul yöneticilerinin etkileme sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?
- 7) Okul yöneticilerinin değerlendirme sürecinde karşılaştıkları problemler nelerdir?

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Türk Milli Eğitim sisteminin hedefinde yer alan okulların yönetiminden sorumlu bulunan okul yöneticilerinin, okul yönetiminde yönetim süreçleri açısından ne gibi problemlerle karşı karşıya kaldıklarını ve bu problemlerin nelerden kaynaklandığını tespit etmek ve problemlerin çözümüne ilişkin önerilerde bulunabilmektir.

Önem

Okullar, kişilerin ve buna paralel olarak ülkelerin geleceğini yönlendiren en önemli kurumlardır. Mezun olup topluma karışan öğrencinin sahip olduğu eğitimin kalitesi, hem davranışlarına hem de yapacağı işlere direkt yansımaktadır. Yönetiminde sorunların ve ya aksaklıkların yoğun olduğu okulların sunduğu eğitimde de sorunlar olacaktır. Eğitim alanındaki kusurların azaltılması, problemlerin çözülmesi öncelikle okulun çıktısı olan öğrenci davranışlarının kalitesini arttıracak, dolayısıyla hem kişisel hem de toplumsal açıdan gelişimi hızlandıracaktır. Bu araştırma ile elde edilecek veriler ışığında, okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde yaşadıkları sorunlar tespit edilerek, ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunabilecek formüller geliştirilebilecektir.

Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilecektir.

- 1) Okul yöneticileri, okul yönetiminde yönetim süreçlerini kullanmaktadır.
- 2) Okul yöneticileri, yönetim süreçlerini uygularken birtakım problemlerle karşılaşmaktadırlar.
- 3) Yönetim süreçlerinin doğru ve etkili kullanımı, yönetimin ve okulun başarısını arttıracak önemli bir unsurdur.
- 4) Araştırmaya katılan okul yöneticileri, anket sorularını içten ve doğru olarak cevaplamışlardır.

Sınırlılıklar

- 1) Bu araştırma; okul yönetiminde, yönetim süreçleri açısından karşılaşılan problemlerle sınırlıdır.
- 2) Bu araştırma, Edirne ilindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı gündüzlü öğretim yapan okullarla sınırlıdır.
- 3) Araştırma, katılanlar yönünden, Edirne ili, ilçeleri ve köylerinde görev yapan okul yöneticilerinin bilgi formunu cevaplamasıyla sınırlıdır.
- 4) Araştırma, 2005-2006 öğretim yılındaki yönetici görüşleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir(Demirtaş ve Güneş:2002,52).

Okul yönetimi: ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatma, etkili bir biçimde işler durumda tutmakla yükümlü eğitim yönetiminin alt basamağı. (Demirtaş ve Güneş:2002,111).

Eğitim Yöneticisi: Milli eğitim bakanlığına bağlı okullarda eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim görevini üstlenmiş işgören, okul müdürü.

Yönetim Süreçleri: Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirmeden oluşan yönetici eylemleridir.

Problem: Şu ve ya bu nedenle, bireyin ya da örgütün amacına ulaşmasını engelleyen durum. (Demirtaş ve Güneş:2002,134).

İlgili araştırmalar

Aksu (1994), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi” adlı araştırmasında okul müdürlerinin yönetim becerilerini ve bunun okul iklimine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin bazılarının, yönetim süreçlerine uyma düzeyleri çok yetersiz bulunurken, bazı okul mdrlerinininki ise yüksek bulunmuştur. Görevlerini yerine getirmede başarılı olan okul yöneticilerinin okullarında okul iklimi olumlu iken, görevlerini yerine getirmede başarısız olan okul yöneticilerinin okullarında ise okul iklimi olumsuz bulunmuştur.

Erol (1995), “Ast-st ilişkilerinde iletişim sorunları” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin üstleriyle olan iletişim sürecini ve buna bağlı sorunları araştırmıştır. Okul müdürlerinin üstleriyle yeterli iletişimi sağlayamadıkları bulgusundan hareketle, okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engelleri; yönetime siyasetin karışması, finansman yetersizliği, alınan kararların sık sık değişmesi, mevzuatın günün Őartlarına uygun olmaması, personel eksikliği, üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesi, araç gereç eksikliği, mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması, denetimlerde görülen tutarsızlıklar, yönetimin merkeziyetçi olması Şeklinde sıralamıştır.

al (1996), “Okul Müdürlerinin Yönetsel İşlevleri Ve Gdleme” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin yönetsel işlevlerini yerine getirme ve öğretmenleri güdüleme konusundaki yeterliklerini değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin, öğretmenlerin sorunlarını üst makamlara iletme ve onların sorunlarıyla ilgilenme konusunda yetersiz kaldıkları, ğretmen görüşlerini yeterince almadıkları, yönetici-evre iletişiminde yetersiz oldukları ve öğretmenlerin bu konudaki girişimlerini desteklemedikleri, eğitim araçlarının temini ve kullanımı konusunda yeterli olmadıkları tespit edilmiştir.

Özden (1996), “Okullarda Katılnalı Yönetim” adlı araştırmasında 1995-1996 ğretim yılında Kırıkkale il merkezinde görev yapan öğretmenlerin karara katılma derecelerini saptamıştır. Araştırmada ğretmenlerin %40’ı asla yada çok seyrek olarak çeşitli konularda okul müdürlerinin kendi görüşlerine başvurduğunu, diğer %60’ıda

oldukça sık yada ilgili her konuda okul idarecilerinin kendi görüşlerine başvurduğunu belirtmiştir.

Erden (1997), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri” adlı araştırmasında; okul yöneticilerinin insan ilişkileri açısından yeterlikliklerini tespit etmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenler, okul yöneticilerini insan ilişkileri yeterlik alanları bakımından yetersiz bulmuşlardır. Okulda çalışılan yıl arttıkça yöneticilerin daha sağlıklı bir ortam oluşturdukları ve öğretmenlerin yöneticileri daha yeterli gördükleri, bunun yanında genç öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin daha fazla olduğu ve okul yöneticilerini daha yetersiz gördükleri araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlardandır.

Özçelik (2000), “İlköğretim Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar” adlı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetimine dair genel olarak sorunlarını tespit etmiştir. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlarının bulunduğu ve formasyon açısından yetersiz oldukları görülmüştür. Bunun yanında okulların fiziki durumlarındaki olumsuzluklar, ders araç ve gereçlerinin yetersizliği ve maddi yetersizlikler nedeniyle de sorunlar yaşandığı ortaya konmuştur.

Ünal (2000), “ Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yollar” 1997-1998 öğretim yılında, İstanbul il merkezindeki ilköğretim okullarında yapılan araştırmada, yöneticilerin öğretmenleri işe güdülemede başvurdukları yollar tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerce güdülemede en çok tercih edilen yol, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanmasıdır. Çalışanlarla dostluk kurma ve yönetici olarak işin yapılmasında direktme yolları yöneticilerce çok kullanılmaktadır. Çalışanlar üzerinde etkili olabilecek birini bulma ve yapılan iş karşılığında iyilik yapma yolları az tercih edilmektedir. Yöneticilerin yasal yollara başvuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdülemesi ise en az kullanılan yoldur.

Akçay(2000), “Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor mu” adlı araştırmasında orta öğretim kurumu (lise) müdürlerinin, öğretmenler üzerinde gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamış, araştırma sonucunda; orta öğretim kurumu (lise) müdürlerinin, etkileme davranışlarını büyük ölçüde önemseyip, yararlandıklarını belirtmelerine rağmen; bu konudaki görüş ve düşüncelerini uygulamaya aktaramamalarından dolayı, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde etkileme davranışlarını okullarında gösteremedikleri, dolayısıyla da öğretmenleri yeterli düzeyde etkileyemedikleri ortaya çıkmıştır.

Çubuklu ve Döndar(2003), “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmalarında ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında fark bulunup bulunmadığı saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olarak öğretmenlerin algıları, onların; görev alanlarına ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte olup, cinsiyetlerine, kıdemlerine, buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin beklentileri onların; görev alanlarına, cinsiyetlerine, kıdemlerine, buldukları okuldaki hizmet sürelerine, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olduğu, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinde istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Çukadar(2003), “23472 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelikle Göreve Yeni Başlayan A Tipi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları” adlı araştırmasında ilgili okul müdürlerinin sorunlarını tespit etmiştir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim sorunlarına ilişkin konularda görece olarak en fazla okul bütçesi alanında sorun yaşadıklarını, öğrenci hizmetlerinde, personel hizmetlerinde, yönetsel ve genel hizmetler konusunda orta düzeyde sorun yaşadıklarını tespit etmiştir.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

Yönetim Kavramı

İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla birlikte yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanların bireysel amaçlarını terk edip ortak amaçlara yönelmeleri diğer bir ifade ile belirli bir amaca birlişte ulaşma, başkalarına iş yaptırma ve yardım sağlama ile mümkündür. İşi yaptıran yöneten(üst) işleri yaptıran da yönetilen(ast) olmaktadır(Dalay, 2001: 3).

Yönetim kavramı; örgütün üst yönetimi tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlara yön belirlenmesi, harekete geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir. Erdoğan(2004:3)'a göre yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır.

Görmüş'e göre yönetim kavramı; Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır" diye tanımlanabilir. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olma-sından söz edilebilir (Filiz, 2005).

Daft(1994:8)'a göre yönetim, örgütsel kaynakları yönetim süreçleri olan planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol etme doğrultusunda amaçlara yönelik olarak etkili ve yararlı şekilde kullanma becerisidir.

Yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Yönetici ise kar ve risk başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerini tedarik eden, mal ve hizmetleri müşterilere sunmak için personeli yönlendiren ve belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişidir. Ilgar (2005:36)'a göre yönetici; "Belirli birtakım amaçları

gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişidir.

Bilimsel bir temele ve kişisel becerilere dayanan bir süreç olarak değerlendirilmesi gereken yönetimin bilimsel boyutunun özellikle son yıllarda ihmal edildiğini savunan Erdoğan (2004:4) yöneticiliğin kısa yoldan öğrenilen tekniklerle gerçekleştirilmeye çalışıldığını; belirli bir bilimsel emek ve uğraş verilmeden kişisel beceriler kapsamında gerçekleştirilmeye çalışıldığını ifade etmektedir. Buradan da hareketle yöneticilik performansının kişisel yeteneklerle sınırlandırılacağı, sorunların ve yetersizliklerin söz konusu olacağı şüphesizdir. Söz konusu sakıncalardan korunmak ve hangi alanda olursa olsun sağlıklı bir yönetim sistemi kurmak için de yönetim biliminin geçmişten günümüze dek geçirdiği süreçler bize ışık tutacaktır.

Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetimin tarihine baktığımızda çok eskilere dayandığı görülmektedir. Başaran (1994:134)'a göre dünyada yönetim bundan on bin yıl kadar önce başlamıştır ve insanoğlunun elinde on bin yıllık bir yönetim bilgisi birikimi oluşmuştur. Yirmi birinci yüzyılın başından bu yana yönetim alanında deneme ve araştırmalar yapılmaktadır.

I. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem(1880 Öncesi)

1880 öncesi dönemde genellikle köle-sahip ilişkisi, korkuya ve zora dayanan bir yönetim anlayışı söz konusudur. Nitekim eski mısırdaki piramitlerin yapımında insanlar zor kullanılarak kırbaçlanarak çalıştırılmışlardır. Eski mısır'da piramitlerin yapımı sırasında uygulanan yönetim düşüncesi günümüz yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunmuştur. Bunlardan biri, organizasyon anlayışında görülmektedir. Eski Mısır'da yönetim kademeleri oluşturulmuş; üst kademede firavun ve çevresi, orta kademede hür Mısırlılar, alt kademede esirler yer almıştır. Piramitlerin yapımında stok ve gelir gider kayıtlarının tutulduğunun görülmesi de mısırlıların yönetime diğer bir katkısıdır (Dalay, 2001: 3).

Eski Babil'de Hamurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtır (Kayıkçı, 2001). Eski Çinli filozof Laotse de insan sistemlerinin kapsamı ve yönetimi konusunda öğütler vermiştir. Laotse' ye göre yönetimin temelinde insanlık ve adalet ilkelerinin benimsenmesi vardır (Bursalıoğlu, 2003:2). Romalılar, Osmanlılar, büyük imparatorluklarını yönetirken kendilerine göre geliştirmiş oldukları iletişim sistemleri ile coğrafi bölgelere ve vilayetlere ayırarak, yetki devri ve yerinden yönetim gibi uygulamaları gerçekleştirmişlerdir (Erdoğan,2004:9).

II. Yönetimde Klâsik Kuramcılar Dönemi

Bilimsel Yönetim ve Taylor: Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor'un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi Yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Taylor 1911'de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabını yayınladı. 1924'te yapılan Uluslar Arası Yönetim Kongresiyle Bilimsel Yönetim uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Hengi Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi (Kayıkçı,2001). Fayol yönetimi; planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak alt süreçlere ayırmıştır.

Fayol gibi, L. Gulick ve L. Urwick de yönetim süreçleri üzerinde durmuşlardır. Gulick ve Urwick, yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yönetme, koordine etme, raporlama, ve bütçeleme olarak adlandırmıştır (Erdoğan, 2004:10).

1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber "Protestan ahlâkı ve Kapitalizmin esprisi adlı eserinde "Bürokrasi" konusunda ortaya attığı görüşlerle örgüt ve yönetim konusunda, alana önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle 1950'den sonra Amerika'da keşfedilmesiyle birlikte Weber'in ünü yayılmıştır (Eryılmaz,1993).

III. Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi

1930'lu yıllardan itibaren E.Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor gibi düşünürler tarafından yapılan araştırmalar ve vaka incelemeleri, insanı harekete geçirmek için mekanik düzenlemelerin yeterli olmadığını ortaya koydu. Yönetimin sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediği, çalışan bireylerin ve grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarının da önemli olduğu, bunları dikkate almaksızın örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilemeyeceği öne sürüldü (Kayıkçı,2001).

IV. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi (Sistem Yaklaşımcıları)

Yönetime katkı sağlayan bir diğer teori Genel Sistem Teorisidir. Genel Sistem Teorisi'ni 1951' de Ludwig Bertalanffy ortaya atmıştır. Sistem, her birini etkileyen karmaşık ve etkileşimli unsurların bütünleşmiş bir topluluğu olarak algılanabilir(Bursalıoğlu, 1991).Bu doğrultuda sistematik davranış, parçaların tek tek yaptıklarıyla değil, diğerleriyle nasıl etkileştiğiyle ilgili olarak değerlendirilir.

V. Postmodern Yaklaşım

1980'li yılları izleyen dönemde, yönetim alanında toplam kalite yönetimi olarak ifade edilen yaklaşım üzerinde bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, düşünce olarak 1940'larda ABD'DE doğduğu halde II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da uygulanmış ve 1980'li yıllardan sonra da tekrar ABD'de kabul görmüş bir anlayıştır(Erdoğan, 2004:19). Toplam Kalite Yönetimi , müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi , tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Kurumun örgütsel yapısını sürekli olarak değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlar.

Bugün yönetim alanında yaşanan gelişmeler nedeniyle, yöneticilerin görevleri her geçen gün daha da zorlaşarak karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle de yöneticinin bir gün

içinde ne tür sorunlarla karşılaştığı, vizyon, yaratıcılık ve değişim gibi temel konularda neler yapması gerektiğini ortaya koyan düşünceler de geliştirilmelidir.

Eğitim Yönetimi – Eğitim Yöneticisi

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Sınıf yönetimi ise eğitim yönetimi sıra dizininin ilk basamağıdır. Eğitim yönetiminin kalitesi büyük ölçüde sınıf yönetiminin başarısına bağlıdır (Başar, 1994:13).

Yönetimin iyi olması, sistemin de iyi olmasını ve insanların hayat kalitesini geliştirmesini sağlayacaktır. İnsan için var olan sistemlerin başında eğitim sistemi yer almaktadır. Bu bakımdan eğitim yönetiminde kalitenin artırılması yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi tüm dünya ülkelerinde üzerinde önemle durulan bir konu, hatta bir dava haline gelmiştir (Barbaros, 1995:22).

Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak ifade edilen eğitim yönetiminde eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar (Taymaz,2003:20). Eğitim yöneticisi de insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütü geliştirmeyi görev edinmiş kişidir. Toplumun eğitim istemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını bulmak, özellikle geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirimlerini ve tasarımları yapmak eğitim yöneticilerinin görevidir.

Yönetim Süreçleri

Bir ürünün oluşumunda yer alan etkinlikler bütünü ya da belirli bir hedefe yönelik işlemler dizisi olarak tanımlanan süreç kavramını yönetim süreci olarak ele aldığımızda ise; örgüt yapısının, yönetimin işlevlerini gerçekleştirmesi, örgüt için belirlenen

amaçlara başkaları aracılığıyla ulaşma ve başkalarına iş gördürme olarak ifade edebiliriz(Demirtaş, Güneş 2002, 148:174).

Yönetim süreci olarak adlandırdığımız yönetsel faaliyetler şu temel özelliklere sahiptir(Dalay, 2001:10):

- 1) Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir: İşletmenin hangi yöne gideceğini gösteren, işletmenin ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır.
- 2) Yönetim bir grup faaliyetidir: Yönetim sürecinin uygulanabilmesi için birden fazla insanın olması gerekir.
- 3) Yönetim faaliyetinin beşeri özelliği vardır: Yönetim faaliyetinin gerçekleşmesinde temel unsur insandır.
- 4) Yönetim bir iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir: İşler. insanlara bilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda dağıtılır.

Etkili bir yönetici yönetim süreçlerini iyi tanıyan ve kullanabilen kişidir. Okul yöneticisi de sağlıklı kararlar almak, iyi planlamak, okulu, amaçları gerçekleştirebilecek biçimde örgütlemek, iyi bir iletişim ağı oluşturarak, kanalları sürekli açık tutmak, okuldaki işgörenleri etkileyerek, onları güdülemek, okuldaki ve okulla ilgili okul dışındaki bütün etkinlikleri eşgüdümlemek ve eğitim-öğretimle ilgili bütün etkinlikleri sürekli olarak değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre, eğitim-öğretim sürecini yeniden gözden geçirmek işlevlerini en iyi biçimde yerine getirmek durumundadır.

Karar Verme Süreci

İnsanlar yaşamları boyu birçok konuda karar vermek zorundadırlar. İstenen bir sonuca ulaşmak için birtakım alternatifler arasından bilinçli olarak seçim yapma olarak ifade edebileceğimiz karar vermede bir tercih söz konusudur. Erdoğan(1996:44)'a göre karar verme, bilinçli bir zihinsel faaliyetin sonucudur ve bir amaca yöneliktir.

Taymaz(2003:28)'a göre ise olay ve ya sorun ile ilgili bilgileri yorumlayarak ve kıyaslama yaparak bir yargıya varma süreci olan karar verme yapılan değerlendirmeler sonucunda hüküm vermedir.

Karar vermeyi bireysel ihtiyaçlar ve ya problemlerden farklı bir alan örgütlere taşıdığımızda ise karşımıza yönetim kavramı çıkmaktadır. Örgütlerin yönetiminde karar verme temel süreç olarak görülmektedir. Bu anlamda karar verme, bir örgütteki yaşamı yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. Bu yönlendirme ve kontrol etme süreci, örgütün amaçlarını gerçekleştirme etkinlikleri sırasında karşılaşılan sorunların çözümünü kapsar(Uras,1995:121).

Kişinin ya da yöneticinin karşılaştığı her sorun, genelde bir karar problemi anlamına gelmektedir. Bir sorunun karar problemi olabilmesi için bu sorunun çözümünde birden çok seçenek var olmalıdır. İkinci olarak da her bir davranışın sonuçlarının bir diğerinden farklı olması gerekmektedir. Anlaşıldığı gibi sorunun tek çözüm yolu varsa karar verme gibi bir durumda söz konusu olmayacaktır. Ayrıca birden çok davranış biçimlerinin karar verici açısından önemli sayılacak derecede farklı sonuçlarının bulunması da şart olacaktır(Demir H; Bircan B;Tüfek H.,1985:81).

Yönetim için hayati öneme sahip olan karar süreçlerinin tanınması ve uygulanması şüphesiz ki örgütte alınan kararların isabet derecesini ya da güvenilirliğini arttıracaktır. Bir karar verme sürecinde izlenmesi gereken basamakları, Bazerman (1990:3); problemi tanımlama, probleme ilişkin kriterleri belirleme, kriterlerin önem sırasını belirleme, alternatif üretme, uygun kararı hesap etme şeklinde sıralamıştır.

Karar Verme Aşamaları

Karar alternatifleri tahmini bir dizi sonuçlar ortaya koyar ve her bir sonuç çeşitli zamanlarda ve derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görünebilir. Bunlar arasından seçim yapma işi kolay değildir(Hesapçıoğlu,1989:42). Problem çözme aşamalarıyla benzer şekilde ifade edilen karar verme aşamalarının dikkatle uygulanması verilen kararın etkililiğini arttıracak bir unsurdur.

Bir sorunun çözümü ve ya örgütle ilgili bir değişiklik yapmak gibi, karar vermeyi gerektiren herhangi bir durumda karar süreci için birtakım aşamalar söz konusudur. Başaran(2000:87)'a göre karar verme aşamaları sırasıyla; problemin anlaşılması, probleme ilişkin informasyonun toplanması, informasyonu çözümlenme ve yorum, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması ve uygulamadır.

1) Problemin Anlaşılması :Sorun; bir bireyin amaca ulaşmasını engelleyen veya bireyi rahatsızlığa iten bir durumdur. Bir karar verme işleminin gerçekleşmesi için öncelikle karar almayı gerektiren bir durumun olması gerekir. Ayrıca alınan kararın etkin olabilmesi için de sorunun iyi tanımlanması gerekir (Yiğit,2000:39). Sorunun boyutlarının tanımak için, örgütün amaçlarını ne derece engellediğini, işlerin ne derece aksadığını, çalışanların birbirleriyle ilişkilerini ne derece bozduğunu ortaya çıkarmak gerekmektedir. Yöneticilik, problemin gerçek nedenlerini bulabilme becerisini de gerektirmektedir.

2) Probleme İlişkin İnfomasyonun Toplanması : Bu basamakta sorun'un nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve konuda bilgi toplanır. Böylece karar vermeye temel olacak birtakım ön düşünceler saptanır(Binbaşıoğlu, 1983:40). Her örgütün politikasını belirlemesini ve öneriler geliştirmesini sağlayan bilgi kaynakları bulunmaktadır. Bu bilgi kaynakları yolu ile sorunun çözümüne ilişkin ve sorunla ilgili bilgiler toplanır.

Örgüt bir iletişim ağıdır. İnfomasyon ve kararların akımını sağlayan ana kanal da hiyerarşidir. Yöneticiye objektif ve doğru bilgi vermek konusunda astlara çok önemli görevler düşer (Gürsel, 1997: 46).

3) İnfomasyonu çözümlenme ve yorum: Bu aşamada elde edilen bilgiler gruplanır, bu gruplardan herbirinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı ayrı incelenir ve bu bilgilere dayalı olarak sorunun çözümüne yönelik çözüm seçenekleri belirlenir.

Eğitim alanında bir problemi çözmeye çalışırken bu konudaki tüm bilgiler toplanamaz ve bunlar ciddi bir analiz ve yoruma tabi tutulamazlarsa konulacak teşhis ve dolayısıyla alınacak karar yanlış olabilir (Gürsel, 1997: 46).

4) Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Çözüm yollarından ya da olasılıklarından herbiri ayrı ayrı zihin süzgecinden geçirilerek, problemin çözümünde ne kadar etkili olacağı belirlenmeye çalışılır.

5) En iyi seçeneğin bulunması: Sorunun çözümüne uygun ve en etkin katkı sağlayacağı düşünölen çözüm ve seçeneğin belirlenmesi amacına dayanır.

6) Uygulama: Çözüm yolları arasında tercih yapılarak en uygun çözüm yolu belirlendikten sonra kararın uygulanmasına geçilir. Uygulanan çözüm yolu karar açısından beklenen sonucu vermiyorsa ilk karar tekrar gözden geçirilip değişikliğe gidilebilir.

Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler

Bazı etmenler karar verme sürecini dolayısıyla, kararın niteliğini etkileyebilecek önem taşımaktadır. Karar sürecini etkileyen faktörler oldukça çeşitlidir.

Kararların bireyler veya gruplar tarafından oluşturulması bakımından süreci etkileyen etmenlerin taşıyacakları önem de farklılaşacaktır. Karar verme sürecini etkileyen etmenlerden bazıları kararı oluşturan veya oluşturanların kişilikleriyle ilgili iken yani öznel bir nitelik taşıırken ; bazıları kişilikle ilgili olmayıp, kararın alındığı ortam koşulları ile ilgilidir, yani nesnel bir nitelik taşıır (Sucu,2000:113).

Yetkinin karar sürecine gerektiğinden önce girişi de karar verme sürecini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir.Üst basamakların gizlilik, alt basamakların da korku nedenleriyle birbirine eksik bilgi verişi, kararın doğruluk derecesini düşürür. Zaman öğesi de, problem kronik ve ya son aşamaya gelmeden karar verebilmek bakımından dikkate alınması gereken bir etkendir. Ayrıca bürokrasinin patolojileri,

karar almayı sınırlayabilir. Örneğin yetkilerini gerektiği derecede aktaramayan yönetici, kararların yığılmasına neden olur. Değer ve davranışları sık sık değişen bir yöneticiye güvenemeyen astlar, çeşitli savunma mekanizmalarına başvururlar. Bunun sonucunda, örgütte değişikliği amaçlayan kararların göreceği direnme fazla olur. Politik yöneticilerin, mesleksi ve yöneticilere karşı baskı davranışları da karar sürecine zarar getirebilir (Bursalıoğlu,2002:92).

Sucu(2000:113), karar verme sürecindeki etmenleri; kararın önemi, zaman baskısı, yöneticinin değerleri, bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi şeklinde sıralamıştır.

a) Kararın Önemi

Her ne kadar her durumda karar verme sürecinde aynı aşamalardan geçilse de kararların önemine bağlı olarak , kullanılan zaman ve tekniklerde farklılıklar olabilecektir. Bir kararın önemini ölçmenin çeşitli şekilleri bulunmaktadır; Kullanılacak kaynakların niceliği, karardan etkilenecek insan sayısı, kararın maliyeti, kararın yol açacağı sorunların büyüklüğü ve karar için gerekli zaman buna örnek olarak verilebilir(Sucu,2000:113).

b) Zaman Baskısı

Kararın niteliğini önemli ölçüde etkileyen etmenlerden biri, karar oluşturma sürecinde yönetimin sahip olduğu zamandır. Yöneticilerin çoğu, kararların çoğunu başkaları tarafından sınırlanan zaman aralığında oluşturmak durumundadır. Karar oluşturma sürecinde, zamanın baskısı nedeniyle yöneticiler yeteri kadar bilgi toplayamayabilecek veya ek seçenekleri göz önünde bulunduramayacaklardır (Sucu,2000:113).

c) Yöneticinin Değerleri

Karar, karar veren kimsenin kişiliği ile çok yakından ilgilidir. İnsan bir konu hakkında karar verirken bir çok şeyin etkisi altında kalır. Kimi yöneticiler bir kuruluşu çok iyi yönettikleri halde, kimileri hergün adeta yeni bir sorun yaratırlar. Bu nedenle yöneticinin çok dikkatli seçilmesi gerekir (Binbaşıoğlu,1983:38).

Karar veren kimsenin karar konusu ile ilgili olarak eski yaşantıları, değer yargıları, yaradılışı, geleceğe ait plan ve hazırlıkları, riske karşı tutumu verilecek kararda etkilidir.

d) Bireyler Ve Gruplar

Karar verme davranışını, bireylerin algılama, güdüleme kavrama gibi psikolojik özellikleri ile onların örgütte ve grupta bulunmalarından doğan özellikler etkiler. Ayrıca yine birey ve gruplardan kaynaklanan beklentiler de karar verme sürecini psikolojik olarak etkilemektedir(Yiğit, 2000:41).

Uras'a göre (1995: 123) katılma; görüşme tartışma ve çoğu kez çatışmayı içerir. Süre ve katılanların sayısı arttıkça eşgüdüm zorlaşır.Karar vermeye katılmanın, gruplarda yaygın çatışma yaratmasına karşın, grupça sorun çözmede başarı sık sık güçlü bir bağlılık yaratır ki; bu bağlılık grup içindeki benzerliği artırır. Benzerliğin örgütsel sakıncası eleştirel olmayan bir uyum yaratması ve yaratıcılığı azaltmasıdır.

e) Örgütün Yapısı

Örgütün yapısından kaynaklanan engeller, iletişim ağı, örgütün hiyerarşik yapısı, yönetsel ilişkiler ve uzmanlaşma karar verme sürecinde etkin role sahiptir (Yiğit, 2000:41). Örgütün büyüklüğü, felsefesi ve amaçları gibi özellikler de bu etmen altında sayılabilir.

f) Örgütün Çevresi

Kararın niteliğini etkileyen etkenlerden biri olan çevresel koşullar, kendi içinde örgüt içi ve örgüt dışı çevresel unsurlar olmak üzere iki grupta toplanabilir(Sucu,2000: 117).

İç çevre unsurları ile tanımlanmak istenen, örgütsel yapı, yapı içindeki yetki dağılımı, davranış boyutları, iletişim biçimi, kararların oluşturulma biçimi vb. örgütsel özelliklerdir. İç çevre unsurlarından biri, yöneticinin bulunduğu pozisyonda gerçekleştirilen işler, kullanılan yetkiler ve yüklenilen sorumlulukların düzeyidir. Her pozisyonun belirli sayıda ve nitelikte kararlar oluşturması söz konusudur. Yönetici pozisyonun gerektirdiği kararı alabildiği ölçüde etkin olabilecektir. Dış çevre unsurları ile tanımlanmak istenen örgütün faaliyetlerini etkileme olasılığı bulunan tüm çevresel değişkenlerdir(Sucu, 2000:117).

Sistem yaklaşımına göre, örgüt çevreden girdiler alır ve bunu işleyerek çıktı olarak sunar. Bu bağlamda çevre girdilerindeki değişme ve çevrenin örgüt çıktısını kendi beklentilerine uygun olarak değiştirme isteği, örgütte bu konuda alınacak bir kararın niteliğini büyük ölçüde etkiler. Bu durum özellikle eğitim sistemi açısından önem taşımaktadır. Toplumun veya içinde bulunduğu çevrenin beklentilerini dikkate almayan bir eğitim kurumunun varlığını sürdürmesi zorlaşır(Yiğit, 2000:41).

Okul müdürünün karar sürecini etkileyen öğeler iç ve dış olmak üzere iki kümede toplanabilir(Açıkalın, 1998:56).

İç Öğeler;

- Öğretmenler
- Öğrenciler
- Eğitici olmayan personel
- Fiziki durum ve donanım

Dış Öğeler ;

- Anne- baba (veli)
- Baskı grupları
- Genel yönetim yapısı
- Bölgenin sosyal ve coğrafi konumu
- Yerel yönetimler
- Okulun yakın çevresi
- Eğitim üst yönetimi

Eğitimin demokratikleşmesinin, eğitimin etkililiğinin artmasının, okulun toplumsallaşmasının ve kabul görmesinin, saygınlığının artmasının; okul müdürünün kararlarını etkileyen çevre faktörünün, iç ve dış öğelerine karşı duyarlı olması ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Eğitim Yönetiminde Karar Verme

Eğitime yüklenen işlevlerin niceliği ve niteliği giderek artmaktadır. Bunlara koşut olarak eğitim alanındaki sorunlar da, hergün biraz daha artmaktadır(Başaran,1999) Böylesine genişleyen ve gelişen bir alanda eğitim yöneticilerine düşen sorumluluk çok önemlidir. Sorunların üstesinden gelebilme, etkili ve katılımlı kararlar alabilme çağdaş yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerdendir.

Ülkemizdeki eğitim sistemine baktığımızda merkeziyetçi bir yapı görmektedir. Eğitim sistemimiz merkezi örgütten yönetilmekte, alt kademeler alınan kararı uygulamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü, eğitim- öğretim, yönetim, denetim, sağlık ve disiplin işlerini yürütmek, işgören ile ilgili tüm işleri düzenlemek hizmetlerin geliştirilmesini sağlayacak önlemleri almak, eğitim yatırımlarını programlamak ve yatırım yapmak gibi temel görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Eğitim sisteminde çekirdek kadroyu oluşturan ve üretimin gerçekleştirildiği yer olan okulda, yönetimin karar alma yetkisi bulunmamaktadır. Okul yönetimi, öğretim etkinliklerini merkezden gelen emirlerle yürütmektedir (Yiğit, 2000: 42).

Merkezi bir özellik gösteren bir örgütün demokratik bir yapıya sahip olduğunu söylemek güçtür. Okul yönetimine, okulun eğitim etkinlikleri konusunda karar alma serbestliğinin tanınması, okulun verimliliğini, etkinliğini ve çevreyle bütünleşmesini olumlu yönde etkileyecektir.

Okulun içindeki karar verme sürecini ele aldığımızda, örgütün verimliliğinin yönetimin tutum ve davranışları ile bağlantılı olduğunu söyleyebiliriz. Yiğit (2000: 43)'e göre, karar verme sürecinde okul yönetimini etkileyen her birimi birer karar organı olarak görebilmeli ve kabul edebilmelidir. İşgörenin karar verme sürecine katılımını sağlamaya çalışmalı ve katılma sürecinde otoriter bir davranış yerine güdüleyici ve katılanların görüş ve önerilerini rahatlıkla belirtebilecekleri ortamı hazırlayabilmelidir.

Garih (2000:61)'e göre bir kurumda, karar verenler ne kadar fazla ise alt düzeylerde ne kadar çok karar veriliyorsa, o müessesenin gelişmesi o kadar fazla olmaktadır. Bu yüzden gelişen bütün kurumlar için büyümenin esas şartının bu olduğu görülmektedir. Smylie (1992:53)'e göre de; bulgular yönetime katılmaya istekliliğin rekabeti, profesyonel inançlar ve iş ilişkilerine çevirip uzmanlaşma sağlayacağını göstermektedir.

Öğretmenlerin , kendilerini ilgilendiren konularda ve özlük hakları ile ilgili kararlar alınırken, eğitim- öğretim etkinlikleri ile doğrudan ilgili kararlar alınırken , mesleki bilgi ve beceri düzeyi ile ilgili kararlar alınırken karara katılmaları başarı ve iş doyumunu açısından yararlı görülmektedir(Yiğit,2000: 44); fakat okul ortamında karara katılma konusunda yapılan araştırmalarda öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmaya istekli oldukları, ancak bu katılma ortamının sağlanmadığı ortaya çıkmıştır. Karar verme sürecinde, okul yöneticilerinin kararları mümkün olduğunca öğretmenlerle birlikte almasının; alınan kararların uygulanması ve elde edilecek sonuçlar açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

İnsan ilişkilerinin ağırlıklı bulunduğu eğitim örgütlerinde, eğitim yöneticilerinin daha alt konumdaki işgörenleri karara katılmaları yalnızca örgüt açısından değil;

işgörenlerin takdir edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar sağlayacaktır. Örgütteki statü ne olursa olsun her personel kendini ilgilendiren konularda, karar sürecine katılması sağlanmalı ve ast-üst ilişkilerinde serbest ve güdüleyici bir karar ortamı yaratılmalıdır.

Planlama Süreci

Her örgüt bir amaç için kurulur. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için de, işleyiş tesadüflere bırakılarak değil planlama ile sağlanır. Planlamayı genel olarak ileride yapılacak işleri önceden saptamak olarak tanımlayabiliriz. Mucuk(2000:146)'a göre plan; amacın ve buna ulaştıracak araç, yol ve olanakların genel çizgilerle belirlenmesidir. Bu nedenle amaçlara ulaşmanın anahtarı planlar ve planlamadır.

Daft(1994:9)'a göre, yönetim süreçleri planlama ile başlamakta, örgütleme, liderlik ve kontrol bunu takip etmektedir. Yönetimin planlama ile ilgili işlevi, örgütsel performans açısından görevleri ve gelecekle ilgili hedefleri tanımlama ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde kaynakları kullanma şeklinde ifade edilerek planlama süreci yönetimin ön koşulu olarak görülmektedir.

Yönetimde verilen kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması ve belirlenmesi gerekir. Bu nedenle planlama yönetim süreçlerinde kararı izleyen ikinci süreçtir (Taymaz, 2003:36). Yönetimde planlamanın önemi her gün artmaktadır. Plansız bir örgütün rotasız bir gemiden farkı olmayacak, amaçlarından sapması kaçınılmaz olacaktır.

"Yönetim geleceğe bakmaktır" sözü, iş dünyasında planlamaya verilen önemin derecesini belirtmektedir. Gerçekten, planlama yönetimin tümü değilse bile, onun en önemli yönünü meydana getirir. Planlama geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır. Planlama yönetim sürecinin çok önemli bir parçasıdır (Şimşek, 1998:121).

Tutar'a (2000:140) göre plan bir karardır ve kararlar toplamıdır. Plan bugünden geleceğe nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılmasıdır. Böyle bir karar planıdır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir bakıma aynı şeydir. Aralarındaki tek fark, planın kararlar toplamı olmasıdır.

Planlamayı, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. Daha çağdaş bir tanıma göre; planlama "ne yapılacağına önceden karşılaştırılması" veya "neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden karşılaştırılması süreci" şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 1998:121).

Adem, (1981:7) farklı yaklaşımlara göre planlamayı aşağıdaki şekillerde tanımlamıştır (Taymaz, 2003:36):

- 1) Önceden saptanan amaçlara ulaşmak için izlenecek politikayı saptama sürecidir.
- 2) Geleceğe yönelik eylem ve etkinliklerin tasarlanmasıdır.
- 3) Alınan kararların uygulamaya dönüştürülmesini belirleme sürecidir.
- 4) Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdileri saptama ve kullanma yollarını karşılaştırma sürecidir.

Planlama, eskiden bir örgütü geliştirmek için kullanılan kuramsal ve uygulamalı yöntemler dizisi olarak düşünülürdü. Halbuki modern planlama, sistemi araştırma ve özellikle yöneylem araştırması aracıyla yönetmek olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli disiplinlerden yararlanılarak yapılan yöneylem araştırması, bir kaç açıdan ele alınıp, incelenebilir. Yöneylem araştırması;(Bursalıoğlu, 2002:99);

- 1)Yönetime dönük belirli matematik tekniklerden yararlanan,
- 2) Enformasyonu sayılaştırarak ve bölgesel kararların rasyonel olmasını sağlayan,
- 3) Madde ve insan kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasının olanaklı kılan,
- 4)Çözümlerin karşılaştırılmasında yöneticiye en uygun (optimum) seçim yolunu gösteren,

5) Büyük örgütlerin, amaçlarına uygun olarak çalışıp çalışmadığını kontrole yarayan bir araştırmadır.

Son yirmi yıllık süreçte, yönetim devriminin güçlü yönü, ekonomik, teknolojik, sosyal ve siyasal alanda yaşanan değişikliklerin, yeni olanakları büyük bir hızla ortaya çıkarması ve yaygınlaştırmasıdır. Bu hızlı değişim ve ekonomik alanda yaşanan gelişmeler, yeni olanaklar yaratmakta ama, aynı zamanda rizikoları da beraberinde getirmektedir. Planlama, riskleri en alt düzeye indirirken, fırsatları da optimum şekilde değerlendirme olanağı verir (Tutar,2000:141).

Eylem için rasyonel bir hazırlık olan planlama eyleme bir anlam da verir; çünkü programların nedenleri, hedeflerin açıklığı oranında anlaşılır. İyi bir planlama, gerekli enformasyon ve gerçeklerin planlılar tarafından bilinmesiyle olanaklıdır (Bursalıoğlu,2002:98).

Planlama her ne kadar zor ve zahmetli görünse de okul örgütünün rotası konumunda olduğu için yönetici iyi bir kaptan olarak gemisini (okulunu) karaya sağlam ulaştırmak zorundadır. Bu nedenle plan ve planlar yöneticinin yol göstericisidir.

Ancak unutulmaması gereken bir nokta da plan ve planlama amaçlara uygun bir şekilde eldeki kaynaklara uygun yapılmaz ise, ya da yapılan planlar çeşitli gerekçeler ile uygulanmaz ise plan örgütü ve okulu amaçlar doğrultusunda değil tamamen bir karmaşaya sürükleyebilecektir. Bu nedenle planlama süreci çok iyi bir şekilde değerlendirilerek örgüt için en iyi olan plan ve planlamalar yapılmalıdır.

Planlamanın Aşamaları

Durumu saptama, geleceği kestirme ve yapılacakları öncelik sırasına göre önerme ve sorun çözme gibi özellikleri kapsayan planlamanın aşamaları da karar verme ve bilimsel yöntem süreçlerinin benzeridir.

Taymaz(2003:38)'a göre planlamanın aşamaları şunlardır.

1. Var olan durumu belirleme
2. Hedefleri saptama
3. Kaynakları belirleme
4. Uygulama seçeneklerini arama
5. Kararlaştırma, modelleştirme
6. Planı tasarlama
7. ilgililerin görüşünü alma
8. Kontrol etme, geliştirme

Başaran(2000:105), planlama sürecinin aşamalarını şu şekilde açıklamıştır:

1. Hedef saptama: Hedefler, bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilecek somut aşamalardır. Yönetim, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için, ulaşacağı hedefleri önceden saptamalıdır.

2. Hedefleri tanıma. Saptanan hedeflerin her biri için yeterli bilgiler toplanarak hedefler tanınmalıdır. Her hedef bir sorun olarak ele alınabilir. Bu bilgiler toplanırken her hedefin okula sağlayacağı yarar, getireceği zarar da değerlendirilmeli ve öncelik sırasına konulmalıdır.

3. Uygulama seçenekleri arama: Bir hedefe ulaşmanın değişik yolları vardır. Bu yolların hangisi planlama ilkelerine uygunsu o seçenek seçilmelidir.

4. Kararlaştırma: Önerilen uygulama seçeneklerinin her biri, hedeflere ulaşmanın geçerli birer yolu olduğu için, seçicilerin bunlara ilişkin değişik görüşleri olabilecektir. Yönetici, ussal yaklaşımla, görüş ayrılıklarını ve çatışmaları uzlaştırmalı, en değerli uygulama seçeneğinin bulunmasını sağlamalıdır.

5. Planı yazma ve uygulama. Hedefler ve hedeflere ulaştıracak yollar seçilip kararlaştırdıktan sonra bunlar, yazılı belgeye dönüştürülür. Plan hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gereken işler, yıllara bölünerek yıllık plan yapılır.

6. Değerlendirme. Planın uygulanması sırasında ve sonrasında yapılan çalışmalar, değerlendirilmelidir. Planın uygulanması sırasında yapılacak değerlendirmeler, hedeften sapmaları ve uygulama kusurlarını önler. Değerlendirmeyle elde edilecek bilgiler, saklanmalı ve gelecek yıllardaki planlama çalışmalarında kullanılmalıdır.

Planlamanın Yararları

Doğrudan örgütün geleceğini ilgilendiren planlama, örgüt için bir çok alanda tasarruf sağlarken bir yandan da karşılaşılabilecek problemlerin önceden kestirilmesine olanak sağlayabilecektir.

Planlamanın başlıca yararları şunlardır(Mucuk,2000:148):

- 1) Emek, sermaye ve zaman gibi kaynakların daha rasyonel kullanımını ve böylece tasarruf sağlar.
- 2) Planlama yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar; dikkatleri amaca ve bunun gerçekleştirilmesine yöneltir.
- 3) Faaliyetlerin daha iyi koordinasyonuna yol açar.
- 4) Tüm işletme kaynaklarının amaca yneltirilip yneltirilmediğini izleme ve denetleme olanağı sağlar.
- 5) Etkili bir denetim için gerekli olan standartları (lleri) sağlar.
- 6) Planlama, örgütte yetki devrini sağlamak suretiyle daha esnek yapıların oluşturulmasına zemin hazırlar,
- 7) Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar,
- 8) Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkanı verir.
- 9) rgt ikliminin sağlıklı olmasını sağlar.

Plansız yönetilen bir örgütün, rotası belli olamayan bir gemi gibi bilinmeyen yerlere sürüklenerek batması doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkabilecektir. En başta örgütün varlığını devam ettirebilmesi için bir plana ihtiyacı vardır. Eğer bu planlama, ihtiyaçlara ve zamana cevap verebiliyor, örgütün etkililiğini arttırabiliyorsa örgütü daha da ileriye taşıması mümkün olabilecektir.

Planlamanın Engelleri

Geleceği kestirmek ve buna dair hesaplamalar yapmak kolay bir iş değildir. Planlama, beraberinde birtakım risk ve maliyetler de getirebilecektir. Örgütte yapılacak değişiklikler, içinde bulunulan çevre koşulları gibi engeller planlama sürecinde ortaya çıkabilecektir.

Aldag ve Ramon(1991:181)' e göre planlamanın engelleri; çevre, yeni hedef geliştirmede isteksizlik, yetersiz ödüllendirme, değişime karşı koyma, zaman ve maliyettir. Değişen çevre planlamada hedeflere ulaşmayı güçleştirir. Yeni hedefler belirleyememe ve ya başarısızlık korkusu onları yeni hedefler geliştirmede isteksizliğe sevk etmektedir. Üst yöneticilerin, kurum yöneticilerini teşvik ve ödüllendirme konusunda pasif olması, yöneticilerin gerek yeniliğe karşı ilgisiz tutumları gerekse yeniliklerin kendi durumlarını etkileyeceği, zorlayacağı endişesi ile zaman ve maliyet kaygısı verimli, işlevsel planların ortaya çıkarılmasını güçleştirmekte ve ya engellemektedir.

Eğitim Yönetiminde Planlama

Eğitimin temel amacı istendik davranış oluşturmak olduğu için her türlü eğitim ve eğitim faaliyetinin planlı olması gerekir. Yine günümüzde en temel eğitim kurumu olan okullarında birinci işlevi için yani eğitim faaliyeti için planlı hareket etmesi gerekir.

Okulun yönetim işleri rasgele yapılmaz. Okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmek için, planlı işletilmesi zorunludur. Eğitimin girdileri çok pahalıdır. Eğitime ayrılan para ise sınırlıdır. Kıt olan paradan en etkin biçimde yararlanmak için girdilerin

kullanılmasını planlamak gerekir. Okulun yönetmeni, etkili bir yönetimi ancak planlayarak sağlayabilir (Başaran,2000:104).

Okul değişken bir çevrede yaşadığı için, okulun geleceğine ilişkin bilimsel kestirimler yapmaya elverecek bilgiler de çabuk değişir. Özellikle, köyden kente göçler, nüfus artışı, endüstriyel gelişmeler, okulun çevresini hızla değiştirir. (Başaran, 2000:106)

Okulun konusu insanlar olduğu için, bunlara ilişkin bilgilerin toplanması da zordur. Özellikle, eğitimin niteliğini yükseltecek plan hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için, öğrencilerin bireysel, toplumsal, ekonomik ve benzeri yönlerinin iyi tanınması gerekir. Okulun amaçları açık seçik belirtilemediği ya da görülemediğinde, yönetmen, bu amaçları yitirerek kendine göre koyduğu amaçları gerçekleştirmek için uğraşır.(Başaran, 2000:106).

Okul yönetmeni, iyi bir planın sağlayacağı yararı elde edebilmek için planlamanın doğuracağı sorunlardan korkmamalı, bunları yönetimin doğal sorunları sayarak çözebilmelidir. Bir planın yapılmasında ve uygulanmasında en güdeleyici güç, yönetmenin planlı çalışmaya inanmasıdır.

Plan, bir okulun geleceğini gösteren yazılı bir belgedir. Bu yazılı belge, okulun büyümesine, eğitimin geliştirilmesine ilişkin kestirimleri, öngörülerini (vision) ve gerçekçi arayışları içerir. Gerçekçi arayışlar, ussal yargılama sürecinin ürünleridir. (Başaran,2000:104).

Her örgüt belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur ve örgütlenir. Örgütün belirlediği amaçlara ulaşması ise ancak amaçlara ve örgütün yapısına uygun planlama ile mümkün olur.

Okul örgütü de belli bir amaç için kurulur. Ancak okulu diğer örgütlerden ayıran en önemli fark temel amacının öğrencilerine davranış kazandırmasıdır. Bu nedenle okul ve okulun faaliyetleri çok iyi planlanmalıdır. Bu planlama hem eğitim öğretim

faaliyetlerini, hem de diğer faaliyetlerini kapsamalıdır. İyi bir plan; kim, ne, nerede, niçin, nasıl, ne zaman sorularının hepsine yanıt vermelidir.

Okul yönetmeni , iyi bir planın sağlayacağı yararı elde edebilmek için planlamanın doğuracağı sorunlardan korkmamalı , bunları yönetimin doğal sorunları sayarak çözebilmelidir. Bir planın yapılmasında ve uygulamasında en güdüleyici güç, yönetmenin planlı çalışmaya inanmasıdır.

Örgütlenme Süreci

İnsanların tek başlarına tüm gereksinimlerini karşılamalarına olanak yoktur. İnsanlar doğası gereği birlikte ve bir toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar (Buluç, 1996:513). Örgütün bir çok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan birkaçını ele alacak olursak:

Örgüt.ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesiyle ortaya çıkan yapı (Demirtaş ve Güneş, 2002:120). Birden fazla bireyin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği, eşgüdüm içerisinde oluşturdukları ilişkiler bütünü (Yiğit, 2000, 44). Bir amacı başarma işlevini yüklenen, aralarında ve aynı zamanda çevreleriyle ilişkili, belirli parçalardan oluşan ve bir başka bütünün alt parçası durumunda olan bir sistem (Sucu, 2000:237).

İyi bir örgüt oluşturmada iki özel nokta önem taşımaktadır. Bunlardan birisi iletişim sistemidir. İletişim sistemi, sadece işgörenlerin görev ve sorumluluklarını öğrenmelerini sağlamakla kalmamalı aynı zamanda işe ilişkin amaçlar, planlar ve yöntemler konusundaki duygu ve özlemlerini ifade etmelerine de olanak sağlamalıdır. İkinci nokta, örgüt öyle düzenlenmelidir ki işgören amaçlarına etkili katkılarda bulunarak, kendi bireysel gereksinimlerini de karşılayabilmelidir. Örgütlenme ile ilgili bir çok tanım bulunmaktadır:

Örgütlenme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini, çıktılarını bütünleştirme sürecidir (Yiğit, 2000: 44 – 45). Planların verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalar (Gürsel, 1997, 52). Amaca ulaşmak için gerekli araç ve imkanları bir düzende toplamaktır (Tortop, 1990: 71). Örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasının sağlamaktır (Kaya, 1991: 102). Örgütlenme; planların gerçekleşmesi, amaçlara ulaşması için özel faaliyetlerin tespiti, faaliyetlerin gerekli şekilde gruplandırılması ve faaliyetlerin şahıslara dağıtılmasıdır (Binbaşoğlu, 1983:43).

Daft(1994:9)'a göre, yönetimin planlamadan sonraki ardıl fonksiyonu olan örgütlenme, kurumdaki görevleri gruplama ve kaynakları tahsis etme sürecidir.

Toplumlar kendilerini yaşatabilmek ve geliştirebilmek için ihtiyaç duydukları insan gücünü okullar aracı ile üretmektedirler. Okullar, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikte insanları hazırlamak ve bunları hayata sunmak, yani toplumun gereksinimlerini karşılamak amacı ile kurulurlar.

Bir toplumun gereksinim duyduğu nitelikli insan gücünü üretmek için, nitelik ve nicelik yönünden bir çok kişiye ihtiyaç vardır. Bu nedenle kişiler iş birliği yaparak örgütlenirler, toplumun ihtiyacı olan nitelikli insan gücünü üretirler. Böylece örgütlerin doğuş nedeni, toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri yasal sınırlar içerisinde iş birliği ile üretmektir.

Örgütlenme Sürecinin Kapsamı

Tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkili olan bazı önemli faktörler vardır. Bunlar; yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, uygun insan gücünün seçilmesi ve atanması, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek personelin nerede, nasıl çalışacağına saptanması şeklinde sıralanabilir.

Yapıyı Kurma. Örgütlenme sürecinin ilk aşamasıdır. Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesidir (Aydın, 1988: 97).

Örgütün yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tespit edilmesidir. Amaç ve etkinliklerin daha önce planlama yolu ile saptanması gerekmektedir. Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi örgütlerde, stratejilerin tespiti, ön bilginin hazırlanması, işbirliği ve koordinasyonunun sağlanmasında önemli bir rol oynar.

Amaçların Çözümlemesi. Örgüt amaçların gerçekleştirilmesi, amacı gerçekleştirecek eylemlerin, işlemlerin açıkça belirlenmesine bağlıdır. Bunun yapılabilmesi içinde her amacın çözümlenmesi ve yapılacak işlerin ortaya konulması gerekir(Başaran, 1984:130). Buluç(1996, 516)'a göre, her örgüt önce kendi üyelerinin amaçlarının ne olduğunu bilmeli ve sonra da bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak örgütsel amaçları oluşturmalıdır.

Görevlerin Saptanması. Örgütlenme sürecinde görev ve faaliyetler belirlenip, sınıflandırıldıktan sonra, bunları yapacak görevlilerinin nitelikleri belirlenmektedir. Bu işlemlerden sonraki aşama, belirlenen kişilere iş görme yetkisi verilmesi ve işlerin gidişinden doğan sorumlulukların çizilmesidir. Görevin ne olduğunun daha açık belirlenmesi için görev tanımının yapılması gerekir. Görev tanımı, yapılacak görevin ne olduğunun ve özelliklerinin, kullanılacak araç – gereç ve materyallerin, bunları kimin ve nasıl kullanacağını, gereken yetenek ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesidir.

Yapıyı Kararlaştırma. Amaçların tanımlanması ve çözümlenmesinden sonra kurulacak yapının kararlaştırılması gerekir. Bu aşamada amaçlara uygun olarak örgüt modelinin ve örgütlenme türünün saptanması gerekmektedir.

Bir örgütün kendine özgü yapıya sahip olabilmesi için, kendine özgü örgütlenme modelini seçmesi gereklidir. Özellikle örgüt yapısını oluşturan, amaca gerçekleştirecek

yapının nasıl olması gerektiği önem taşır. Bu nedenle örgütün yapılanma biçimine ilişkin örgütlenme yaklaşımları vardır. Eğitim örgütlerimizin yapı kadro ve donanım koşullarının çoğu MEB'nca hazırlandığında, okul yönetiminin örgütlenme yeteneği çok sınırlıdır (Bursalıoğlu, 1979:148). Okulda amaçlar, görevler, kadrolar ve eğitim iş görenleri bellidir. Eğitim iş görenleri niteliğine göre okul müdürü tarafından seçilmez ve bakanlıkça atanır (Yiğit, 2000:45).

Bölümlenme – Birimlenme – Basamaklandırma. Başaran (1989:255)'a göre bölümlenme ve birimlenme örgüt içinde kendiliğinden yönetim basamaklarını ortaya çıkarmaktadır. Bir bölüm içinde toplanan görevleri yapan personelin başına bir bölüm yönetmeni verildiğinde başa geçen personel üst, diğerleri de ast olmaktadır. Böylece ast ve üstten oluşan bir basamak oluşur. Bölümler bir araya getirilip birimin başına bir yönetici verildiğinde, bir basamak daha ortaya çıkar. Birimlerin üstünde en üst yönetici bulunur. Böylece basamaklanan örgüt, hiyerarşik bir yapıya kavuşmaktadır (Bunu üniversiteler açısından düşünebiliriz).

Örgütlenme Sürecinin Aşamaları

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında; yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, uygun insan gücünün seçilmesi ve atanması, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek personelin nerede, nasıl çalışacağına saptanması gibi faaliyetleri kapsayan aşamalar vardır. Aydın(2000:141), örgütlenme sürecinin aşamalarını şöyle maddelendirmiştir:

1- Örgütün amaçlarının saptanması: Örgütün yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tespit edilmesidir. Amaç ve etkinliklerin daha önce planlama yolu ile saptanması gerekmektedir.

2- Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi Amaçların Çözülmesi. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için amacı gerçekleştirecek eylemlerin, işlemlerin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi için de amaçlar çözümlenerek yapılacak işler ortaya konur.

3- Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi. Yapılacak etkinliklere uygun olarak kullanılacak araç gereç ve materyallerin, bunları kimin ve nasıl kullanacağını, gereken yetenek ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunun belirlendiği aşamadır. Belirlenen işleri minimum maliyette, maksimum verim elde edecek şekilde gruplandırmak ve planlamak örgütlenme sürecinin görevidir.

4- Etkinliklerin analiz edilmesi ve sınıflandırılması: Bu aşamada yapılacak etkinlikler ayrıntılı bir şekilde ortaya konularak sınıflandırılır.

5- Etkinliklerin gruplandırılması. Etkinlikler, eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılmalıdır.

6- Her etkinlik grubuna etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi. Etkinliği gerçekleştirecek grupların gerekli yetkilerle donatılması gerekmektedir.

7- Etki, ilişki ve iletişim sistemlerinin kurulması: Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması söz konusudur.

Eğitim Yönetiminde Örgütlenme

Türkiye’de eğitim örgütlerinin kurulması kanunlarla belirlenmiş olup, eğitim örgütlerinin kurulması çalışmaları günümüzde de hala devam etmektedir. Çünkü, sürekli değişen ve gelişen bilim ve teknoloji daima yeni yapılara, yeniliklerin gerektirdiği insan kaynağına ve teknolojik gelişmelerin uygulanabilmesi için yeni donatılara ihtiyaç göstermektedir. Örgütlerin yaşadıkları ortamda verimli ve başarılı olmaları için gereken ön şart, örgütlenme ilkelerine göre kurulması ve çalışmalarıdır. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren örgütlerin diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet ortamında başarılı olması daha kolay olacaktır (Buluç, 1996:513 – 514).

Her yıl bir çok okul açılmaktadır. Yeni açılan okullar, aynı görevi yapmak üzere daha önce kurulmuş okullara benzer biçimde kurulurlar. Bir okulu açmak, pek çok konuda örgütlenme sürecinin işlemlerini gerektirir. Kurulmuş bir okulda yönetmen, örgütlenme sürecine başvurmak zorunda kalır. Çünkü, okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, yönetsel ve eğitsel amaçlara ulaşmada kullanılan araç gereçlerin güç birliğini sağlamaya gereklilik vardır.

Okulun amacına ulaşabilmesi için, gerekli ve zorunlu olarak gerçekleştirilmesi düşünülen amaçların en ince ayrıntılarına kadar belirlenmesi, bu amaçların gerçekleştirilmesinde uzman, yeterli ve yetenekli işgörenlerin bir araya getirilmesi, amaçların ve bu amaçların gerçekleşeceği öğrenim durumlarının oluşturulması örgütlenme sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Görev analizi yapılarak, işbölümü gerçekleştirilmesi bu aşamada yapılmaktadır. Dolayısıyla okullarda amaçların görev analizi yapılarak belirlenmemesi, işbölümü yapılırken yetenekli ve hünerli kişilere yerinde görev verilmemesi, amacın tam olarak belirlenmemesi, amaç yerine getirilirken gereken sosyal olanakların ve sonuçlara ilişkin bilgi edinebilme gibi unsurların göz önünde bulundurulmaması önemli sorun kaynakları olarak karşımıza çıkabilir.

Örgütlenme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken, ilgili konulardaki bilgi birikiminden yararlanılması iyi bir sonuç olabilir. Yıllarca süren çalışmalar sonucu elde edilen düşüncelerin (ilkelerin) içinde bulunduğu koşullarla değerlendirilip uygulamaya aktarılmaması yanlışlıkların yinelenmesine yol açabilmektedir.

Eğitim yöneticilerinin örgütlenme faaliyetleri eğitimle ilgili mevzuatta açık olarak belirlenmiştir. Eğitim yönetmelikleri örgütlerdeki ilişki ve süreçleri açık olarak göstermekte ve ilgililerin bu yapıya uyması istenmektedir. Okul müdürü kendisinden sonra yetkili ve sorumluları, bu kişilerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemekle görevlidir. Yönetici bunu belirlerken, iş görenlerle ilgili bilgi sahibi olmalı ve onları yakından tanımalıdır. Onu tanıdıktan sonra bu iş görenin yapacağı veya yaparsa başarıları olacağı görevi tespit eder. Daha sonra bu iş görenlerin yapacakları işle ilişkili olduğu kişiler, araç-gereç ve yer belirlenir. Yöneticinin iyi bir örgütlenme yapabilmesi için, iş görenlerin

özelliklerini bilmesinin yanında örgütsel olanakları da bilmesi gerekir. Yönetici örgütlenme yoluyla, planlanan şeyleri ve örgütsel amaçları yerine getirmekte zorlanmaz.

Örgütlenme iyi bir dayanışmaya yol açabileceği gibi okula zararlı olacak çatışmalara da neden olabilir. Bunun için, örgütlenme doğru karar vermeyi, iyi bir planlama yapmayı, iyi iletişim kurmayı, çalışanları ve kurumu iyi tanımayı, iş bölümü ile uzmanlaşmaya önem vermeyi zorunlu kılar.

Okulun, nitelikli bir şekilde amacına ulaşabilmesi için öncelikle amaçları gerçekleştirecek nitelikli iş görenin işe alınması, iş görenin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için uygun nitelikte araç gerecin sağlanması, okullarda iş görenler arası ilişkinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü, örgütler olumlu sonuçlara ancak üyelerinin uyumlu bir şekilde çalışması sonucu ulaşabilirler.

İletişim Süreci

İletişim, bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır. Şimşek(2000:14)' e göre iletişim, anlamları ortak kılma sürecidir.

Başaran(2000:128)'a göre kişilerarası iletişim, insanların birbirinden anlam alma; birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetimsel iletişim ise, yönetmenin gönderdiği anlamla astını etkilemesini; astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. Dessler(1995: 450)'e göre iletişim, bilgi alıp vermek ve amaçları iletme. Birçok iletişim tanımında ileti alış verişinin iki yönlü olması, bir alış verişin olması üzerinde durulmaktadır. Zaten iletişimin gerçekleşmesi için de iki sistemin olması gerekmektedir. İki sistem arasında karşılıklı bir bilgi alış verışı yoksa bu bilgi akışını farklı bir şekilde tanımlama eğilimi vardır.

Sibernetikte bir bilgi kaynağından tek yönlü bir iletme “enformasyon”, karşılıklı bilgi alışverişine ise “komünikasyon ya da iletişim” adı verilmektedir(Dökmen, 1997:19). Bu karşılıklı bilgi akışı iletişim sürecinde dikkate alındığında iki sistem arasındaki her bilgi akışı iletişim olarak adlandırılmaz. Örneğin bir okul müdürünün

öğretmenine verdiği görevlerin yerine getirilip getirilmediğini ve sonuçlarına bakmıyorsa, burada bir iletişim değil bir enformasyon vardır. Bu tek yönlü bilgi akışına iletim de denebilir.

İletişim Öğeleri

Bursalıoğlu(2002:115)'na göre iletişim sürecini meydana getiren öğeler aşağıdaki sıra içinde incelenmeli ve düzenlenmelidir.

1) **Amaç:** İletişime yön verir ve iletişimin etkisi, amacın gerçekleşme oranı ile ölçülür.

2) **Verici(Gönderici):** Anlamı iletir. Bu bakımdan vericinin yasal ve güvenilir olması gerekir. Bunların yokluğu, iletme işlemi zorlaştırır.

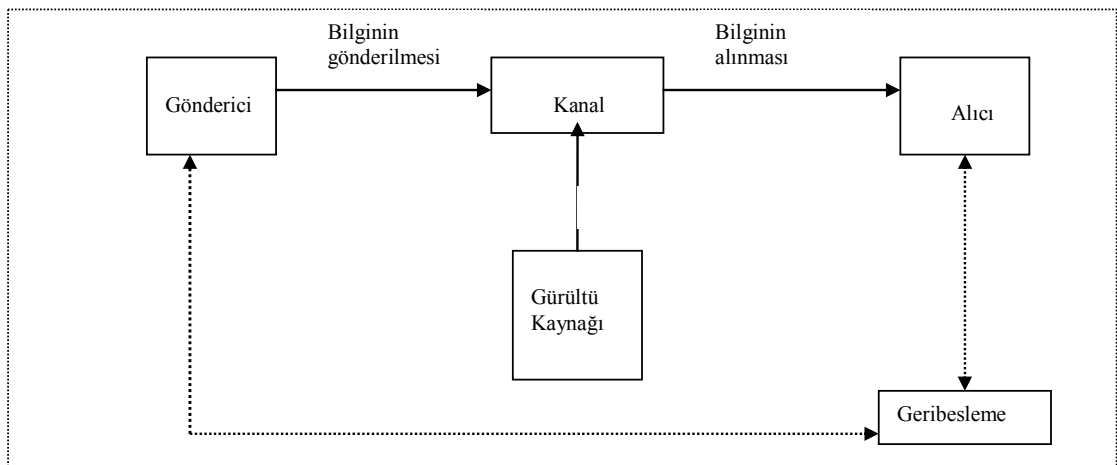
3) **Kapsam:** Olaylar, fikirler, semboller, değerler ve benzerlerini simgeler. Bunlara ilişkin enformasyon ortama göre bütünleştirilmelidir.

4) **Kanallar:** Formal kanalları hiyerarşi oluşturur. İnfomal kanalları kişiler arası ilişkiler meydana getirir.

5) **Araç:** Sözlü ve ya yazılı, insancıl ve ya mekanik olabilir.

6) **Alıcı:** Kapsamı kendi görüş çerçevesinden değerlendirir ve ona göre kabul eder ve ya etmez.

7) **Etki:** Alıcının gösterdiği tepki, takındığı tutum ve yaptığı öneri sonucunda anlaşılabilir.



Şekil 1: İletişim Süreci Modeli (Dessler, 1995: 451)

Dessler(1995: 450)' e göre, bütün iletişim kanallarında gürültüye neden olan ve iletileni çarpıtan gürültü kaynakları vardır. İletinin doğru olarak alıcıya ulaşması gürültünün ve kanalların niteliğine bağlıdır. Gürültü ve sağlıklı iletişim kanalları iletilmek istenen mesajın doğru bir şekilde alıcıya ulaşmasını engelleyen unsurlardır. Geri besleme de mesajın gerçekten alıcıya ulaşıp ulaşmadığını gösterir.

Örgütlerde İletişim

Bütün toplumsal etkileşimler iletişim içerir. İletişimin olmadığı yerlerde örgütler olamayacağına göre; iletişim örgüt için önemlidir. Taymaz(2003:43)'a göre bir örgütte iletişim formal ve informal olmak üzere iki türlü işler; aynı zamanda örgütsel iletişim de örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayırmıştır.

1. Formal iletişim : Hiyerarşideki basamak ve makamlar arasında enformasyon ve kararların çift yönlü akımıdır.

2. İnfomal İletişim: Kişiler ve gruplar arasında ilişkilerden kaynaklanan enformasyon akımıdır.

Örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayrılır (Taymaz,2003:43):

Örgüt İçi İletişim: Örgüt içinde yer alan bireyler ve birimler arası iletişimdir. Örgüt içi iletişim kendi içinde dört gruba ayrılmaktadır.

Yukarıdan aşağıya iletişim: Astlara mesaj ileten üstün başlattığı iletişimdir(Taymaz,2003:43). Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde, tepedeki yöneticiden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan bir iletişim söz konusudur. Bu iletişimde; işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleri iletimde rol oynamaktadır.

Aşağıdan yukarı iletişim: Bu iletişim, astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Astlar, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makamlara iletirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir. Ancak, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen bir çok neden söz konusudur(Oğuz, 2006).

Yatay iletişim: Genellikle örgütteki doğal gruplar arasında görülen iletişim türüdür.Söylentiler, dedikodular aynı düzeydeki işgörenler arasında yatay ve sözlü olarak iletilir(Ilgar,2005:52). Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmış ve bu nedenle yatay iletişimin önemi de artmıştır.

Dairesel ve çapraz iletişim: Biçimsel iletişim "yukarıdan-aşağıya", "aşağıdan-yukarıya" ve "yatay" biçimde olmak üzere üç şekilde gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen bilgi ya da mesajın niteliğine göre çapraz bir yol izlediği durumlardır. Örneğin; bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinanın teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde "çapraz iletişim" gerçekleşmiş olur(Oğuz, 2006).

Örgüt Dışı İletişim: Örgüt içindeki birey ve birimlerle çevredeki birey ve birimler arasındaki iletişimidir(Taymaz,2003:43).

Organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösterirler.Yaşamlarını sürdürebilmek için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadırlar(Oğuz, 2006). Dışarıdan gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programların da ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır.

İletişimin Örgütsel Engelleri

Filiz(2005) iletişim engellerini, bazı genellemeler (Örneğin:Mühendislik eğitimi alanlar maliyet düşünmezler, ya da Teknik bir işletmede insan ilişkileri zayıftır vb.), ön yargılar (kötü insan ne söylese kötüdür gibi), çatışmalar (kişi içi çatışmalar, kişilerarası çatışmalar, organizasyon içi çatışmalar, organizasyonlararası çatışmalar) olarak sıralamıştır.

İnsanlar arasındaki etkin iletişim engellerine ilave olarak bilgi akışını sınırlama şekli ile örgütün kendisi de iletilen mesajları bozabilir ve iletişim engelleri yaratabilir. Örgütsel iletişim engelleri; örgütsel konum, iletişim sınırlamaları ve örgütsel kültür olarak ifade edilebilir(Dessler,1995:455).

Örgütsel Konum

Dessler(1995:456)'e göre, alıcı ve göndericinin örgütsel konumları mesajın algılanma doğruluğunu etkileyebilir. Astlar genelde üstlerinin hoşuna gidecek bilgileri aktarmaya meyillidir. Mesajı algılamada kişiler buldukları konumun etkisinde kalırlar. Örneğin genel müdürün “maliyetler yüksek” sözü farklı bölümlerce farklı algılanabilir. Satış personeli üretim maliyetlerinin azalması gerektiğini algılamak, üretim personeli çok geniş yelpazede ürünler satıyoruz şeklinde algılayabilir.

İletişim Sınırlamaları

Bazı kurumlar iletişim kanallarının akışında diğerlerine göre daha sınırlamacıdırlar. Her fonksiyonel birim çalışanı diğer fonksiyonel birim çalışanı ile sadece yöneticileri üzerinden iletişim kurabilir(Dessler,1995:456). İletişimde araya farklı kişilerin sokulması da paylaşılmak istenen mesajın karşı tarafa istenilen şekliyle ulaştırılabilmesini engelleyebilecektir.

Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgüt içinde bilgi akışı konusunda etkileyici bir etmendir(Dessler,1995:456). Ast kadroların düşündüklerini söylemesini engelleyen bir kültüre sahip bir örgütte yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü işleyecek; astların istek ve şikayetlerini yöneticilerine bildirmesi mümkün olmayacaktır.

Eğitim Yönetiminde İletişim

İletişim, ortak eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için insanları organize ve koordine etmede gereklidir. Okul gibi karışık organizasyonlar da sosyal hedefleri davranışa dönüştürmek için kullanır. Bu nedenle iletişim ağı kurmak yöneticinin ilk ve en önemli görevidir (Hoy ve Miskel,1991:341).

Okul müdürünün çevresindekilere okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açıkça açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla okul müdürünün kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar(Gürgen, 1997:185).

İletişim insanların toplu halde yaşamasının ürünü ve gereğidir. Okul, içinde yaşadığı topluma bakarak daha düzenli ve kurallı örgütlenmiş bir toplumdur. Okulun amaçları, toplumsal amaçlara bakarak işgörenlerin daha çok ortaklaşa çalışmasını ve güçlerini eşgüdümlemesini gerektirir. Bu yüzden okul toplumunda iletişimin önemi içinde yaşadığı topluma bakarak daha büyüktür. İletişim bir okulda şu işlevleri yerine getirir (Başaran,2000: 127-128):

İletişim bilgi taşıyıcı: Bilgi okul için hem girdi hem de çıktı olma özelliği taşıyıcıdır. Okul eğitim hizmetini yerine getirmede bilgi kullanır ve bu hizmeti iletişim ile gerçekleştirir.

İletişim ilişkilere aracılık eder: Okul işgörenlerinin ve diğer paydaşlarının aralarındaki ilişkileri sağlayan anlamlar, iletişim yoluyla taşınır.

Etkileşime aracılık eder: Yönetimsel ve eğitsel iletişim etkileşim amacı taşır. Ve bu etkileşimler iletişim süreçleriyle oluşur.

İletişim kararları taşır: Okulun amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen sorunların çözülmesi için verilen kararların zamanında güç yütümüne uğramadan yerine ulaşması iletişim süreci ile sağlanır.

İletişim buyrukları taşır: Okulun amaçlarının, görevlerinin ve işlerin yapılmasına yönelik buyruklar iletişim yoluyla taşınır.

İletişim dönütleri taşır: Okulun verdiği eğitim sonunda ortaya çıkan dönütlerden iletişim yoluyla haberdar olunur.

İletişim öğrenen okulun öğrenme aracıdır: İletişim okulun biçim sistemine gerekli her tür bilgiyi taşır.

İletişim aracılığıyla okul üyeleri kendilerinden ne beklendiğini ve işlerinin nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar. İletişimin güçlü ve sağlıklı olması okul müdürünün etkililiğini dolayısıyla yönetimin kalitesini arttıracaktır.

İletişim tüm yönetim süreçlerinin temelden etkileyen bir unsurdur. Örgüt içinde verilen ve alınan mesajların kişilere sağlıklı bir şekilde ulaştırabilmesi iletişim becerileriyle doğrudan ilgilidir.

Çubuklu ve Döndar(2003)'ın yaptığı bir araştırmaya göre; okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olması, okul

yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinin istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir

Okul müdürlerinin sahip olması önerilen yeterlik alanlarından biri, insanlar arası ilişkilerde etkili iletişim becerilerine sahip olması olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim sürecinde düşünceleri net bir şekilde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşısındakilere karşı duyarlı olma ve empatik davranma, dileyenlerin gereksinimlerini dikkate alma, okul müdürlerinin göz önünde bulundurması gereken öğelerdir (Şimşek,2005:59).

Okulda öğretmenlerle iş birliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri okul içi ve okul dışında sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticiler öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabileceklerdir.

Eşgüdümleme Süreci

Yönetimin Tarihsel Gelişimi içerisinde I. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönemde Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla yapılması, büyük bir eseri ortaya çıkarmıştır. Piramitlerin oluşumunda madde ve insan kaynaklarının büyük bir ustalıkla birleştirildiği görülmektedir. Eşgüdümleme, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerinin uzlaştırılması ve bu yolla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir(Demirtaş ve Güneş, 2002: 58).

İlgar(2005:55)'a göre eşgüdümleme, bir örgütte aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların bir taraftan gelişmelerini, diğer taraftan etkinliklerini, birbirini tamamlayacak şekilde düzenlemek amacıyla alınması gerekli tüm önlemlerdir.

Eşgüdümleme, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerinin uzlaştırılması ve bu yolla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için

yapılan eylemleri kapsar. Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesi (Demirtaş ve Güneş, 2002:58).

Örgütlerin ortak sorunu, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin tümleşik biçimde çalıştırılmamasıdır. İşgörenler, işlerini yaparken ilgili işgörenlerle güçbirliği yapmaya karşı isteksiz, ama başlarına buyruk çalışmaya istekli davranırlar (Başaran, 2000:117). Eşgüdümleme, örgütün çeşitli birim ve bölümleri arasında bir uyum yaratmaktadır.

Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde, bireylerin ve grupların çabalarını amacı gerçekleştirmeye yöneltmede eşgüdümleme çok önemlidir. Eğer örgüt amacı gerçekleştirmeye dayalı eylemler arasında bir eşgüdüm olmaz ise her eylem diğer eylemi engelleyebilir veya eylemler arasında bir boşluk oluşabilir (Yiğit, 2000, 48).

Eğitim işgörenlerinin, okulda güç birliği yapmalarını ve eşgüdüm içinde çalışmalarını gerektiren pek çok eğitim ve yönetim görevi vardır. Bu yüzden eşgüdümleme, önemli bir yönetim sürecidir (Başaran, 2000:117).

Aydın'a göre (1988) eşgüdümlemenin iki temel ögesi madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi ile bilgi ve becerinin uzlaştırılmasıdır. Eşgüdümlemede, insan ögesi dışındaki girdilerin eşgüdümlemesini sağlamak kolaydır. Ancak iş bölümünü oluştururken, bireylerin eylemleri arasındaki eşgüdümü sağlamak o kadar kolay olamamaktadır. Çünkü, iş takımı içerisindeki bireylerin uyumlu çalışması ve onların örgüt amacına yönlendirilmesi görev, yetki, ve sorumluluklarının yanısıra iş takımını oluşturan bireylerin kendi aralarındaki ve yönetici ile olan ilişkilerinin beklentileri arasında olmasına bağlıdır (Yiğit, 2000:48). Okulda insangücüyle birlikte makinelerden, araç gereçlerden sağlanacak güçlerde vardır. İnsangücüne kimi kez öğrencilerin gücü de katılır. Eşgüdümlemeyle yönetmen okulda bulunan ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü güçleri bütünleştirmeye ve eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaya çalışır (Başaran, 2000:117). Hatta; çoğu kez, yöneticiler “koordinatör” olarak adlandırılırlar. Böylece; yöneticilik ile

koordinatörlük eş anlamlı iki sözcük durumuna gelmiştir: Eğitim sektörü koordinatörü, proje koordinatörü gibi (Kaya, 1991:105).

Eşgüdümleme açısından; yöneticiler bir orkestra şefi gibi işlevde bulunurlar. Bir orkestra şefinin; kendisi hiçbir müzik enstrumanı çalmadığı halde, birbirinden değişik müzik enstrumanları çalan müzisyenlerin çabalarını, elindeki değnekle belirli bir müzik parçasına dönüştürmeyi başardığı gibi, yöneticide birbirinden farklı işler yapan bölümlerin, birimlerin, programların, bütçelerin uygulanmasını başarır. Eşgüdümleme; örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin, örgüt amacını en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirmesinin anahtarıdır. Örgütte eşgüdümleme yetersizliği para, enerji ve zaman kaybına yol açar. Geri kalmış ülkelerin en önemli sorunlarından biri budur (Kaya, 1991:105)

Aydın'a göre (1988) en iyi eşgüdümleme, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur. Bu durum, örgütün amaçlarına ilişkin bilgiye sahip olmaları yoluyla olur. Örgüt amaçlarını tepedeki birkaç kişi tarafından bilinmesi yeterli değildir. Söz konusu amaçları gerçekleştirmeye çalışan tüm işgörenlerin tarafından bilinmesi gerekir (Yiğit, 2000: 48).

Eşgüdümleme, işbölümüyle birbirinden ayrılan insangücü kaynaklarını dikeyine ve yatayına tümleştirerek, okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir. İşgörenlerin çalışmalarının tümleştirilmesi, dikey ve yatay eşgüdümleme ile sağlanır (Başaran, 2000:117).

Dikey eşgüdüm, örgütün farklı kademeleri arasında yapılan eşgüdümlemedir. Gözetim ve denetim araçlarıyla birlikte yetki devri yoluyla sağlanabilir (Gürsel, 1997:63). Basamaklandırılmış örgütte, her bölüm yönetmenini, yetke sıradizini kullanarak tümleştirme sürecidir. Dikey eşgüdümleme süreci oluşturmak için, (1) tepeden tabana doğru buyruk zinciri kurulur; (2) her yönetmene denetleyebileceği kadar ast bağlanır; (3) yönetmenlerin ilgili oldukları yönetsel kararlara katılmaları sağlanır; (4) yönetmenlere görevlerini etkili yapabilmeleri için yeterli yetke göçerilir; (5) yönetmenler görevlerini yapmaları için sorumlu kılınır (Başaran, 2000:117).

Yatay eşgüdüm, aynı örgütsel düzeydeki bölümler arasında sağlanan eşgüdümlemedir. Bir kuruluşun aynı paraleldeki kuruluşları arasında olabileceği gibi, birbirinden farklı ve ayrı bulunan örgütlerin aynı niteliklere sahip kuruluşları arasında da sağlanabilir. Bir bakanlığın daire başkanlıkları ile yaptığı eşgüdümleme yada diğer bakanlıkların daire başkanlıklarıyla yaptığı eşgüdümleme buna örnektir (Gürsel:1997, 63). Okulun alt sistemleri (sınıfları ve destek hizmetleri) arasında işakımını aksatmayacak biçimde tümleştirilmesi sürecidir. Yatay eşgüdümleme sürecini oluşturmak için, okulda (1) yalın ve etkili çalışacak, eğitim ve yönetime elverişli; (2) girdilerin ve çıktılarının aksamadan akışını sağlayacak; (3) destek hizmetlerini gerektiği anda verecek; ve yönetimi kolaylaştıracak bir örgüt yapısının kurulması gerekir(Başaran, 2000:117) .

Bir okulun gücü sağladığı girdilerdir. Her girdinin, okulun amaçlarının gerçekleşmesinde yeri ve önemi vardır. Ama bunların en önemlisi, okulun insangücü girdisidir. İnsangücü girdisi, okulun var olmasının asıl nedeni; çalışmasının temel ögesidir. Bu yüzden insangücünün birbiriyle uyumlu kılınması, çalıştırılması, yönetimin başlıca eşgüdümleme uğraşdır. Okulun alt sistemlerinin birbirine uyumlu olarak çalıştırılmasının yani her alt sistemdeki işgörenlerin birbirine uyumlu çalıştırılması gerekir (Başaran, 2000:118).

Eşgüdüm(Koordinasyon) İlkeleri

Eşgüdümle aynı anlamda kullandığımız koordinasyon ilkeleri şunlardır(Dalay, 2001:336):

- 1) Koordinasyon sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmelerle sağlanmalıdır.
- 2-) Planlar yapılırken ve politikalar tespit edilirken öncelikle başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır.
- 3-) Bir konuda ve ya bir sorunla ilgili bütün unsurların karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir.

4- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünölmelidir .

Eşgüdömlenin olabilmesi için, işgörenler arasında doğrudan bir iletişimin olması, işgörenlerin ortak amaçları etrafında toplanması, işgörenlerin anlayış çerçevesi içerisinde bilgi ve becerilerini kullanması, işgörenlerin karşılıklı etkileşim içerisinde bulunması ve işgörenlerin eşgüdümü sürekli bir işlem olarak düşünmesi gereklidir.

Eşgüdümü Sağlama Yolları

Bursalıoğlu'na göre (1979) eşgüdümü sağlama yollarından bazıları şunlardır (Yiğit, 2000:49):

1. Emir Yoluyla Eşgüdüm: Klasik ve tek adam yönetiminde kendini göstermektedir. Böyle durumlarda katılma ve yenilik az olduğundan, etkili bir eşgüdüm sağlamak olası değildir. Otoriter bir davranış gösteren yöneticilerin izledikleri bir yoldur. Bu tür eşgüdümde, örgüt verimliliğini attırmak olanaklı olmadığı gibi, işgörende iş doyumunu sağlamakta olası değildir.

2.Grup Yoluyla Eşgüdüm: İşgöreni biçimsel olmayan örgüte bağlayan, bağlam yoluyla örgüt amacına yönlendirmeyi sağlamaktır. Diğer bir anlatımla, işgörenin beklentilerini dikkate alarak örgüt amacına yönlendirmelidir. Örneğın işgörenin kararına katılmasına olanak sağlama, sağlıklı insan ilişkilerini geliştirmek suretiyle eşgüdüm sağlanabilir.

3.Bağımlılığın Tanınması Yoluyla Eşgüdüm: Teknik boyuttaki eşgüdümün sağlanabilmesi için önemli ve geçerlidir. Özellikle teknik ve uzmanlık düzeyinde bilgi ve beceriye sahip olanlar, diğer işgörenlerin eşgüdümünü sağlamada etkin konumda bulunmaktadır. Çünkü yapılacak çalışma konusunda uzmanlık düzeyinde bilgisi olmayan işgören, bu konuda bilgi sahibi olana devamlı bağımlı hale gelir, onlardan elde edeceği bilgi ve beceriye göre bir çalışma gösterir. Bağımlılığın tanınması yoluyla eşgüdümde; bilgi ve beceriye sahip olanların, diğer işgörenleri kendi bilgi ve becerileri altında eşgüdömlmesini sağlar. Devamlı bir bağımlılık söz konusu olur.

Gulick'e göre, eşgüdümleme iki temel yolla sağlanır(Kaya, 1991:106):

1- Örgütlenme Yoluyla Eşgüdümleme. Örgütte; belirli işlerden sorumlu olan birimler, bir kişinin yönetimine verilir. Örgütün tepesinden ağıya doğru indikçe, yeni alt birimler ve buna koşut olarak yeni orta ve alt düzeyde yöneticiler oluşur. Üst düzey yöneticileri bu birimler arasındaki ilişkileri sağlar. Böylece; işler yukarıdan aşağıya doğru inen emirlerle eşgüdümlenir

2- Bir Fikrin Egemen Kılınmasıyla Eşgüdümleme. Örgütteki işgörenler için uygun bir ideal ve amaç geliştirilir, herkesin bilgi ve becerisini, bu ideale ulaşmak amacıyla, coşkuyla kullanılması sağlanarak eşgüdümleme gerçekleştirilir. Siyasi partiler, hayır kuruluşları, dernek ve sendika gibi örgütlerde, eşgüdümleme gerçekleştirilir. Siyasi partiler, hayır kuruluşları,dernek ve sendika gibi örgütlerde, eşgüdümleme bu yolla sağlanır .

Eğitim Yönetiminde Eşgüdümleme

Okullarda eşgüdümlemeyi okul müdürü yapar. Okul müdürünün en önemli görevlerinden biri, okul içindeki bireylerin ve grupların eşgüdümlenmesini sağlamaktır.

Eşgüdümleme, okulda bulunan tüm güçleri birbirine uyumlu biçimde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltilmedir.

Gürsel'e göre (1997:76) bir eğitim örgütünde eşgüdümleme sağlama çok önemlidir. Çünkü, eğitim teşebbüsüne katılan gruplar çok değişik hemde çok hareketlidir. Sözelimi, çevredeki halk, meslek kuruluşları, veliler, yöneticiler, öğretmen ve öğrenciler birbirine aykırı olarak bilgi ve değerler taşıyabilirler. Okul yöneticisinin görevi, bu aykırılıkları gidermek ve bu bilgi ve değerleri okulun amaçlarını gerçekleştirmek yolunda kullanmaktır.

Bir eğitim örgütü olarak okulun yönetilme sürecinde eşgüdümlemenin sağlanabilmesinde eğitim ve öğretimin yakın ve uzak hedeflerinin tüm personelce açık ve net olarak bilinmesi çok önemlidir.

Eşgüdümlemede örgütün çapı ve zaman önemli sınırlayıcılarıdır. Örgüt büyüdükçe ve söz konusu zaman boyutu uzadıkça, eşgüdümleme, giderek daha karmaşık bir sorun durumuna dönüşebilir. Çünkü büyük örgütlerde, komuta zinciri uzun olduğundan, işgörenler ana amacın ne olduğunu unutabilirler, hatta bazen farkına da varmayabilirler. Bu yüzden; işgörenler, enerjilerini kendi kişisel çıkarlarına uygun olarak kullanabilirler. Oysa; küçük örgütlerde; yetki dağılımı ve ana amaç belirgin olduğundan, eşgüdümleme daha kolay olur (Kaya, 1991:106).

Alışkanlık etkeni de, eşgüdümlemede önemli rol oynar. Örneğin, geleneksel yöntemlerin geçerli olduğu küçük bir örgütte çalışanlar, belirli bir takım alışkanlıklara sahip olurlar zamanla örgüt büyür, yeni teknoloji transfer edilir, çalışma yöntemleri değişir. Bununla birlikte; işgörenlerin alışkanlıklarının değişmesi ve yeni duruma uyarlanmaları için belirli bir zaman gereksinimi vardır. Benzer biçimde; kuralların değişmesi de, yeni kurallara alışma ve uyum sağlama sorunu çıkaracağından etkili eşgüdümlemeyi engeller (Kaya, 1991:106).

Sonuç olarak; yönetim, başkalarının çabalarını eşgüdümleyerek belirli amaçlara yönlendirme işidir (Rodoplu ve Akdemir, 1998:27). Eşgüdümlemenin yönetim süreci içinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Yönetim bir ekip çalışmasıdır. Yönetici belirli bir ekiple belirli amaçları gerçekleştirmek zorundadır. Yöneticinin ekip çalışmasında bulunması kaçınılmazdır. Ekip çalışmasının temelinde ise eşgüdümleme (koordinasyon) vardır. Yönetici, eşgüdümlemeyi kullanarak işgörenlerin faaliyetlerini belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirir. İşgörenlerin faaliyetleri ne kadar birbiriyle uyumlu ise amaca ulaşmak o kadar kolay gerçekleşebilir.

Etkileme Süreci

İçinde bulunduğumuz çağdaki hızlı gelişme ve değişimler; örgütlerin de daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir.

Bunun için de personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, örgüte kendini adamaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Bu da bizi yöneticinin sorumluluğunda olan “etkileme” kavramına götürmektedir.

İşgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışardan güdülemeye etkileme denir(Demirtaş ve Güneş(2002:58). Gürsel(2003:73) 'e göre etkileme, üst kademedeki yöneticilerin alt kademedekilerin kararlarına tesir etmeyi öngören tutum ve davranışlarıdır.

Aydın'a göre yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belirli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir(Taymaz, 2003:45). İşgörenlerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecek yöneticinin de etkileme yöntemleri açısından yaratıcı ve yetenekli olması daha verimli sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır.Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir.Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır (Koçel 1998:382).

Etkileme Yöntemleri

Örgüt üyelerinin işlerini istenen düzeyde gerçekleştirmeleri için yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Aydın(2000:155)'a göre yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli olarak ortak çabaya katkıda bulunabilecek biçimde etkilenmeleri derecesidir. Bu konuda şu noktalara dikkat edilebilir:

- 1) Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması,
- 2) İlgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması,

- 3) Örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması,
- 4) Kullanabilecek herkese, gerekli enformasyonun sağlanması,
- 5) Örgüte bağlılığın geliştirilmesi,
- 6) Yararlı öneri ve öğütlerin verilmesi,
- 7) Bireylerin gelişimlerinin sağlanması,
- 8) Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması.

Kipnis ve diğerleri(1990), astların üstleri etkileme yollarını şöyle sıralamışlardır(Başaran,2000:122).

- 1) Usa başvurmak(reasoning). Konuyu destekleyecek, mantıksal olaylar ve verilerle konunun nedenlerini göstermek.
- 2) Dostluğu kullanmak.(friendliness). İyi izlenim, övme ve iyi niyet gösterileriyle arkadaşlık duygularını kullanmak.
- 3) Ortak aramak(coalition). Karşıdakini değiştirmek için destek olacak, yardım edecek kişilerle ortaklaşa çalışmak.
- 4) Pazarlık yapmak(bargaining). Konunun yaratacağı yararların ya da etki alışverişinin değiş tokuşunda uzlaşmak.
- 5) Diretmek(assertiveness). Karşıdakini sürekli ya da sık sık, doğrudan ve güçlü bir yaklaşımla değiştirmeye çalışmak.
- 6) Üst yönetime başvurmak(higher authority). Karşıdakini değiştirmek için yetke sıradizininin üst basamaklarındaki yönetime ya da yönetmenlerine başvurmak.
- 7) Yaptırım(sanction). Örgütsel ödül ya da cezaları kullanmak.

İşgörenleri etkilemenin birçok yolu olduğu görülmektedir. Ancak yönetici, durma göre bu yöntemlerden en uygununu seçerek çalışanlarını işe güdülemelidir.

Bir Etkileme Aracı Olarak Yetki

Demirtaş ve Güneşe(2002:169)'e göre; kurumsallaşmış güç, başkalarının davranışını etkileyerek kararlar alabilme gücü, örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı şeklinde tanımlanan yetki, bir etkileme aracı olarak kullanılma konusunda yöneticiden

etkileyebileceğinden başvurulması pek tavsiye edilmeyen bir yöntemdir. Bursalıgolu(2002:120)'na göre etki bakımından yetki, belki de en son başvurulacak çaredir ve yöneltme yahut kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılabilir.

Yöneticiler, işgörenleri bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için insanları güdüleyen faktörler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları gibi hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam sağlanabilecektir(Gürsel, 1997:130). Örneğin, karar verme ve planlama gibi süreçlere işgörenlerin de katılımı önemli bir güdüleme yolu olarak düşünülmektedir.

Yönetici yönetilen ilişkilerinde yöneticinin aynı zamanda bir lider olarak kabul edilmesi onun etkileme gücüne de bağlıdır.Yönetimsel becerisi ve donanımı yüksek olan yönetmenin işgören üstündeki etkisi de güçlü olacak. Güçlü bir etki ise işgörenin istenilen nitelikte ve nicelikte ürün üretmesine yol açabilecektir.

Etkileme Sürecini Sınırlandıran Faktörler

Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir (Sarıtış 1991:3). Etkileme sürecini sınırlayan unsurlar da genelde yöneticiye bağlı faktörler olarak karşımıza çıkabilecektir. Yöneticinin güdüleme yöntem ve teknikleri konusunda yetersiz olması ve daha çok yetkisini kullanarak çalışanları işe yöneltmesi, örgütteki iletişimin zayıflığı, çalışılan ortamın sıkıcılığı gibi birçok faktör iletişim sürecini sınırlandırabilir. Yöneticinin etkileme konusundaki yeterliğinin yüksek oluşu süreci sınırlayan faktörleri en aza indirgeyebilecektir.

Humes'(2000:37)a göre, örgüt kültürünün biçimlendirilmesinde yöneticilere çalışanları motive etme görevi düşmektedir. Bunu yaparken de geleneksel tekniklerden ziyade işin içselleştirilmesini, işgörenlerin cesaretlendirilmesini sağlayacak, yeteneklerini etkin kılacak yöntemler kullanılmalıdır. Örgütün imajına uygun metaforlar ve semboller seçilmesi bu yöntemlere bir örnektir.

Yöneticinin, yöneticilik görevi yanında bir lider olmayı başarabilmesi de, onun kurumdaki etkileme gücünü de arttırabilecektir. Leithwood(1999), liderliği; öğretimsel liderlik, moral liderlik, katılmalı liderlik, yönetsel liderlik, birlik liderlik vce dönüşümcü liderlik olarak gruplandırmıştır. Bunlardan dönüşümcü liderliğe dikkat çekilmektedir. Değişime yatkın, kendini sürekli yenileyen ve geliştiren dönüşümcü liderin aynı zamanda karizmatik, vizyon sahibi, kültürlü, yetkilerini paylaşan, ilham verici olduğu bunun da liderlik kavramını otorite açısından yumuşatırken güdüleme sürecine de çok uygun bir ortam sağladığı belirtilmektedir (Humes, 2000:41).

Liderliğin özü olarak nitelendirebileceğimiz ve yönetim olayının da merkezinde yer alan etkilemede; koşullara, yöneticiye ve ya yönetilene göre izlenebilecek birçok yol olduğu görülmektedir. Bu durumda başarı için ön koşul olan etkileme sürecini gerekli düzeyde gerçekleştirme açısından yöntemi seçmek yöneticiye kalmaktadır. Yöneticilerin; kurumlarındaki çalışanları daha performanslı bir biçimde işlerine yönltebilmeleri için, bilinen bütün etkileme yollarından yararlanmalarının ve bunları doğru, yerinde ve en önemlisi bir ahenk ve bütünlük içinde kullanabilme bilgi, beceri ve yeteneğinde olmalarının gerekli olduğu söylenebilir.

Eğitim Yönetiminde Etkileme

Her örgütte olduğu gibi, eğitim kurumlarında da işgörenlerden beklenen davranışların gösterilebilmesi için özendirici durumlar yaratılabilmesi, işgörenler güdülenmelidir. Eğitim yöneticileri eğitim işgörenleriyle etkileşerek lider rolüne girebilmeli ve değişik etki yollarını kullanabilmelidir. Kullandığı yöntemlerden sonuç alamazsa son çare olarak etkileme aracı olarak yetkiyi kullanmalıdır.

Eğitimin temelinde bulunan okulların yönetiminde de okul müdürlerinin etkileyebilme yeterliğine ulaşabilmesi; iyi bir bürokrat, iyi bir uzmanın sahip olması gereken idarî ve meslekî nitelikleri ve kişilik özelliklerini, öğretmenleri görevlerini daha istekle yerine getirmeye sevk edebilecek biçimde davranışlarına yansıtılabilmekle olanaklıdır. Okul müdürünün geniş kapsamlı bir etkileme gücüne sahip olması, onun etkililiğini ve verimli olmasını artırır(Sarıtaş 1991:77).

Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemede, değişik etkileme yollarını kullanabilirler. Okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme düzeylerinin; öğretmenleri etkilemede yeterliklerinin önemli bir göstergesi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla; okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme durumlarının çözümlenmesinin etkileme süreci açısından önemli olduğu söylenebilir.

Değerlendirme Süreci

Örgütsel faaliyetlerin amacına ulaşip ulaşmadığını, hedeflerin ne derece gerçekleştirilebildiğini ölçmeyi amaçlayan değerlendirme süreci kurumda yönetim süreçlerinin ne denli sağlıklı işletildiği konusunda bize dönüt verecek aşamadır. Literatürde değerlendirmeyle ilgili farklı tanımlar yer almaktadır.

Başaran (2000:139)' a göre değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiri ile karşılaştırılması ile varılan bir yargılama sürecidir.

Gürsel(2003:77)'e göre değerlendirme, yapılan bir işin ya da bu işi yapan işgörenin değerini biçme, tanıma sürecidir. Değerlendirme, yapılan işlerin gerçekleştirilmei sırasında çıkan karışıklıkları ve sapmaları önlemek, düzeltmek amacıyla yapılan bir işlem olarak da tanımlanmaktadır. Erdoğan(2004:75)'a göre değerlendirme, bir açıdan bakıldığında yetersizliklerin ortadan kaldırılması için başvurulan bir araçtır. bir başka açıdan ise işgörelere daha iyi olmaları için yardım etme yoludur. İşgören değerlendirme sonucunda hatalarını ve eksik yönlerini görme imkanına sahip olacak bunları gidermek için de kendini geliştirme ihtiyacı hissedecektir.

Bursalıoğlu(2002:125)'na göre, değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma; sonra da yeniden düzenleme yapılır.

Değerlendirmeyle ilgili tanımlara baktığımızda genel olarak baktığımızda özde hepsinin örgütteki aksaklıkları tespit edip düzeltme sürecini kapsadığı görülmektedir.

Aydına göre (2000:162) değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini arttırmaktır. Değerlendirme yoluyla girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme sürecinin etkili kullanımı, benimsenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde, örgüt planlarının ve prosedürlerinin, birey ve grup çabalarının sürekli geliştirilmeleri ile sonuçlanmalıdır.

Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Albers(1974:44)' e göre eğer örgütler amaçlarını gerçekleştirmeyi istiyorlarsa gerçekle planlanan davranışları karşılaştıracak bir kontrol mekanizması gereklidir. Kontrol, alt birimlerdeki performans hakkında bilgi edinme problemidir. Eğer planlanan davranışla performans uyuşmuyorsa, yöneticiler tarafından sergilenen motive edici kararları gözden geçirmek gerekmektedir.

Değerlendirme sürecinin dört aşaması vardır(Gürsel, 2003:78).

- 1) Yapılan ve ya yapılacak olan fonksiyonların ölçüleri belirlenir. Bu da yapılacak işlem ve eylemlerin belli bir süreye yayılması, bunların kimler tarafından nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı belirlenmesi ve ortaya konması anlamına gelmektedir.
- 2) İşgörenlerin yaptığı işlem ve eylemler ölçülür.
- 3) İşgörenlerin değerlendirme sonuçlarını önceden hazırlanmış olan değerlendirme ölçüleriyle karşılaştırılır.
- 4) Aksaklıklar ve olumsuzluklar ortaya koyulur(Terrill, 1977:365).

Değerlendirme aşamalı bir döngü içinde devam ettiğinde sorunlar büyümeden tespit edilebilecek, sebepleri de tespit edilerek büyümeden çözüme kavuşturulacak ve bi daha benzer sorunların yaşanmaması için önlemler alınabilecektir..

Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Yönetim ve eğitim sürecini etkileyen pek çok değişken vardır. Bu değişkenler oynak ve diriktir. Ayrıca hem yönetim hem eğitim insan davranışları ile yakından ilgilidir. Davranışlar bunlar etkileyen değişkenler kadar oynak ve diriktir. Bu yüzden yönetim sürecinde durağanlaşmış değerleri bulmak olanaksız olduğundan bunları değerlendirmekte zordur(Başaran, 2000:139).

Değerlendirmede, değerlendirmeyi yapanın kişilik özellikleri, uzmanlığı, iş ve iş görenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri iş görenleri ve işlerini değerlendirilmesine etkide bulunur. Yönetmenin değerlendirme sırasında takındığı tutum, verileri yargılamasını önemli ölçüde etkiler.

Erdoğan (2000:77), değerlendirmede karşılaşılan sorunları şöyle sıralamıştır:

- 1)Tek ölçüt kullanma
- 2)Müsamaha: Gerçekleşenden daha fazla değer verme
- 3)Hale etkisi: işgörenlerin belli bi alandaki mükemmelliğine bakarak başka alanlarda da mükemmel olacağına dair fikir üretme
- 4)Objektif olmama: önyargılı olma
- 5)Ortalama eğilimi: herkesi” vasat” olarak değerlendirme eğilimi.

Değerlendirme süreci, örgütün hedeflerine ne derece ulaşıldığını ölçtüğü için çok önemli bir süreçtir. Değerlendirmelerin yapıcı, gelişmeyi özendirici bir şekilde gerçekleştirilmesi süreci daha işlevsel kılacaktır. Örgüt için dönüt sağlama süreci olarak da nitelendirebileceğimiz değerlendirme, korkulan bir süreç olmaktan uzaklaştırılmalı ; işgörenler tarafından bunun normal bir süreç olarak algılanması için yapıcı tutumlar sergilenmelidir.

Eğitim Yönetiminde Değerlendirme

Yönetim ve eğitim sürecini etkileyen pek çok değişken vardır. Bu değişkenler oynak ve diriktir. Ayrıca hem yönetim hem eğitim insan davranışları ile yakından

ilgilidir. Davranışlar bunlar etkileyen değişkenler kadar oynak ve diriktir. Bu yüzden yönetim sürecinde durağanlaşmış değerleri bulmak olanaksız olduğundan bunları değerlendirmekte zordur(Başaran, 2000:139).

Okuldaki değerlendirme, öğretmenlerin pek de hoşlanmadıkları hassas bir süreçtir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi diğer mesleklere göre daha zordur. Çünkü öğretmenin ortaya koyduğu ürün olan öğrenci davranışlarının sonuçlarını görebilmek yıllar alır. Bu yüzden yöneticilerin değerlendirme yaparken çok dikkatli davranmaları gerekmektedir. İşlevsel ve objektif bir değerlendirme için amaçlar açıkça ortaya konmalı, en uygun yöntemler seçilmeli ve önyargılar bir tarafa bırakılmalıdır.

Ilgar (2005:112), okuldaki değerlendirme sürecinde uyulması gereken ilkeleri şöyle sıralamıştır:

- 1)Değerlendirme, okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardım etmelidir.
- 2)Değerlendirme sistemi yöneten-yönetilen ayrımı yapılmaksızın tüm eğitim personelini kaplamalıdır.
- 3)Değerlendirme eğitim personeline karşı baskı aracı olarak değil, geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
- 4)Değerlendirme, eğitim personelinin mesleğine bağlanmasına, tutumların, ilişkilerin ve moralin gelişmesine katkıda bulunmalıdır.
- 5)Değerlendirme okulun uzun ve kısa vadede personel gelişim planlarına katkıda bulunmalı, ferdin bütün ve parça olarak kendini değerlendirme stratejilerine uygun olmalıdır.
- 6)Değerlendirme programı personel arasındaki farkları teşhis etmeyi sağlamalıdır.
- 7)Değerlendirme yapan yöneticiler, değerlendirme konusunda bilgili, becerikli ve olumlu tutuma sahip olmalıdır.

Okuldaki değerlendirme sürecinin hedefinde öğretmen vardır. Okullarda öğretmen performansını değerlendirmenin amaçlarını Karip, Eroğlu ve Erdem (2002:12) şöyle sıralamışlardır:

- 1) Öğrencilere nitelikli bir eğitim sağlamak,
- 2) Yasal gereksinimleri karşılamak,
- 3) Öğretmen performansının üstünlüklerini tanımak,
- 4) Öğretmenlerin kendi profesyonel uzmanlıklarını geliştirmeleri için onlara fırsatlar sağlamak,
- 5) Başarılı öğretmenlerin işlerini sürdürebilmeleri, gelişimleri ve işe alınmaları hakkında topluma bilgi sağlamak.

Wareing(1990) 'e göre öğretmen değerlendirmenin asıl amacı öğretme-öğrenme etkinliğinin en iyi şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Etkili bir değerlendirme korkuyu azaltıp kişinin potansiyelini arttırarak öğrenme-öğretme sürecinin kalitesini yükseltmeyi sağlayan değerlendirmedir(Spitz, 2001).

Hassas bir süreç olan değerlendirmenin örgüt içi iletişim ve samimiyeti tehdit edici bir şekilde ortaya çıkabileceğinden, süreci okulun lehine bir rotaya oturtmak açısından değerlendirmeyi yapan yöneticiye önemli görevler düşmektedir. Bu görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için de yöneticinin gerekli beceri ve donanıma sahip olması gereklidir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin(okul müdürlerinin) yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için araştırmanın amacına uygun olarak “Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler Ölçeği” geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Ölçek ile toplanan veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Evren

Araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim öğretim yılında Edirne İli sınırı içindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 159 okul müdürü oluşturmaktadır.

Örneklem

Örneklem, 2005-2006 eğitim öğretim yılında Edirne İl merkezi, merkez köyler ve üç ilçesinde bulunan merkez ve köy okullarında görev yapan 59 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır.

Verilerin Toplanması

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Öncelikle araştırmanın temellendirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için konuyla ilgili literatür (tez, makale, kitap, bilimsel araştırma vb.) incelenmiştir. Literatürün incelenmesi sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde karşılaşılabilecekleri problemler (anket soruları) belirlenmiştir. Yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme olarak ele alınmış ve sorunlar ilgili olduğu yönetim süreci başlığı altında sorgulanmıştır. Sorularla ilgili uzman görüşü de alındıktan sonra veri toplama aracı, Edirne İli Keşan ve Uzunköprü ilçelerinde görev yapan 30 ilköğretim okulu müdürüne uygulanarak ön denemesi yapılmıştır.

Ön uygulama sonunda anket sorularının geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayılarına ve faktör analizi sonuçlarına bakılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği düşük olan sorular uzman görüşü doğrultusunda tekrar değerlendirilerek, yapılan değişikliklerin ve örneklem sayısının artırılmasının anket sonuçlarındaki güvenilirliği arttıracığı öngörülmüştür.

Anketin Uygulanması

81 sorudan oluşan anket soruları Edirne il merkezi ve köyleri ile Uzunköprü ve Meriç ilçelerinin merkez ve köy okullarında görev yapan 65 ilköğretim okulu müdürüne uygulanmıştır. Bunlardan 59 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır.

Yapılan uygulama sonucunda; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme süreçlerine ait güvenilirliği bulmak için Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alfa testinde, soru-bütün arasında negatif kolerasyona sahip sorular çıkarıldığında Tablo 1'deki sorular ve bu sorulara ait Cronbach Alfa değerleri bulunmuştur. Tablo 1'de, Cronbach Alfa değerlerinin 0.5'in üzerinde olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarına

ait değerlendirmeler yapılırken sadece Tablo 1’de görülen anket soruları dikkate alınmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliği, faktör analizi tekniği ile incelenmiştir. Her bir yönetim sürecine kendi içinde faktör analizi uygulanmıştır (faktör analizi sonuçları Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’ de görölmektedir).

Verilerin Toplanması

Süreçler Bazında Ölçek Güvenirlikleri

Tablo 1: Süreçlere Ait Güvenirlik Değerleri

Yönetim Süreci	Anket Soru Numaraları	Cronbach Alfa
Karar Verme	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	0.663
Planlama	2, 3, 5, 7, 8, 9, 11	0.572
Örgütleme	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15	0.832
İletişim	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13	0.831
Eşgüdümleme	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12	0.881
Etkileme	2, 3, 4, 5, 6, 8	0.532
Değerlendirme	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	0.806

Yönetim süreçleri birbirinden bağımsız süreçler olduğu için geçerlik ve güvenilirlik testleri her bir süreç için ayrı ayrı uygulanmıştır.. Süreçlere ait güvenilirlik değerlerine baktığımızda karar verme sürecine ait Cronbach Alfa değeri % 0,663 , planlama sürecine ait Cronbach Alfa değeri % 0,572, örgütleme sürecine ait Cronbach Alfa değeri % 0,832 iletişim sürecine ait Cronbach Alfa değeri % 0,831, eşgüdümleme sürecine ait Cronbach Alfa değeri % 0.881, etkileme sürecine ait Cronbach Alfa değeri % 0,532 , değerlendirme sürecine ait Cronbach Alfa değeri % 0,806 bulunmuştur.

Ölçeğin Yapı Geçerliliği

Süreçlere ait faktör oluşturan soruların faktör yük değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 2: Karar Verme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Üst yöneticilerden kaynaklanan sorunlar		Faktör Yük Değeri
Soru 5	Üst yöneticileriniz, okulunuzla ilgili kararlar alırken sizin görüşünüze başvuruyorlar mı?	0.861
Soru 6	Sizce okul yöneticilerinin fikir ve önerilerine üst yöneticiler tarafından değer verilmekte midir?	0.849
Soru 7	Okulunuzla ilgili karar verilecek durumlarda üst yöneticileriniz ilgili konuyu açık bir şekilde ortaya koyuyor mu?	0.753

Karar verme sürecine ait sorular üç faktör olarak toplanmıştır. Birinci faktöre ait 5, 6, 7. sorular varyansın % 32'sini açıklamaktadır. İkinci faktöre ait 9, 10 ve 3. sorular varyansın %15'ini; üçüncü faktöre ait 4 ve 8. sorular da varyansın %13'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3: Planlama Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Planlama yaparken çevresel, dış nedenlerden kaynaklanan sorunlar		Faktör Yük Değeri
Soru 8	Planlama için değişen okul çevresi (göçler, nüfus artışı vb.) açısından öğrenciler hakkında bilgilerin toplanması konusunda sorun yaşıyor musunuz?	0.909
Soru 9	Plan yaparken okulun bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, öğrencilerin okula devam devamsızlık durumları vb. çevresel faktörler nedeniyle kestirim yapmada sorun yaşıyor musunuz?	0.809
Soru 7	Planlama sürecinde okul çevresindeki diğer kurumlardan gerekli bilgileri temin edememe nedeniyle sorun yaşıyor musunuz?(Örneğin çevredeki sağlık ocağından yaş gruplarına göre çocuk sayısına dair bilgilerin temin edilmesi gibi)	0.719

Planlama sürecine ait sorular iki faktör halinde toplanmaktadır. Birinci faktöre ait 8, 9, ve 10. sorular varyansın % 34'ünü oluşturmaktadır. İkinci faktöre ait 2, 3, 11 ve 5. sorular varyansın %21'ini açıklamaktadır.

Tablo 4: Örgütlenme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Okul yöneticisi ve öğretmenler arasındaki dayanışma, destek ve ekip ruhu		Faktör Yük Değeri
Soru 6	Örgütlenme sürecinde öğretmenlerinizden yeterli desteği görebiliyor musunuz?	0.873
Soru 5	Öğretmenleriniz arasındaki iletişim, birlikte hareket etmeyi sağlayacak kadar güçlü mü?	0.808
Soru 7	Öğretmenleriniz okulunuzla ilgili sosyal faaliyetlerde görev alma konusunda istekliler mi?	0.789
Soru 3	Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerin yeterli çabayı gösterdiğini düşünüyor musunuz?	0.686
Soru 11	Öğretmenleriniz verdiğiniz görevi yerine getirmede yeterli beceriye sahipler mi?	0.611
Soru 8	Örgütlenme sürecinde örgüt içinde öğretmenler arası dayanışmanın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	0.594

Örgütlenme sürecine ait sorular iki faktör halinde toplanmaktadır. Birinci faktöre ait 3, 5, 6, 7, 8 ve 11. sorular varyansın %43'ünü oluşturmaktadır. İkinci faktöre ait 2, 9, 15 ve 10. sorular varyansın %13'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5: İletişim Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Okul yöneticilerinin iletişim konusunda yeterliği		Faktör Yük Değeri
Soru 2	Okul yöneticilerimiz kişisel iletişim konusunda yeterli midir?	0.877
Soru 1	Okul yöneticilerimiz mesleki iletişim konusunda yeterli performansı sergileyebiliyorlar mı?	0.845
Soru 3	Okul yöneticilerimiz iletişim yöntem ve araçlarını etkili bir şekilde kullanabiliyorlar mı?	0.821

İletişim sürecine ait sorular üç faktör halinde toplandığı görülmektedir. Birinci faktöre ait 1, 2, 3. sorular varyansın %42'sini oluşturmaktadır. İkinci faktöre ait 12, 4, 5, 11, 13. sorular varyansın % 15'ini; üçüncü faktöre ait 6 ve 7. sorular da varyansın %12'sini açıklamaktadır.

Tablo 6: Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Çatışma, iletişimsizlik ve gruplaşmadan kaynaklanan eşgüdümleme sorunları		Faktör Yük Değeri
Soru 7	Öğretmenler arasında herhangi bir nedene bağlı gruplaşmalar oluyor mu?	0.889
Soru 8	Öğretmenler arasındaki gruplaşmalar(çıkar grupları, siyasi gruplar vb.) nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?	0.879
Soru 6	Örgüt içinde öğretmenler arası çatışma nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?	0.842
Soru 5	Örgüt içinde öğretmenler arası iletişimin kopuk olması nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?	0.755
Soru 4	Yönetici- öğretmen çatışması nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?	0.731
Soru 3	Örgüt içinde öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim kopukluğu nedeniyle eşgüdümleme (koordinasyon) sorunu yaşıyor musunuz?	0.692

Eşgüdümleme sürecine ait sorular iki faktör halinde toplanmaktadır. Birinci faktöre ait 3, 4, 5, 6, 7 ve 8. sorular varyansın %55 oluşturmaktadır. İkinci faktöre ait 10, 9 ve 12. sorular varyansın %15'ini açıklamaktadır.

Tablo 7: Etkileme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Öğretmenleri motive edebilme imkan ve kabiliyetleri		Faktör Yük Değeri
Soru 8	Okulla ilgili işlerde öğretmenlerinizi motive etmek için yeterli vakit bulabiliyor musunuz?	0.826
Soru 4	Sizce okul yöneticilerimiz, öğretmenleri işte istekli kılmak için motivasyon yöntemlerini iyi kullanabiliyorlar mı?	0.781
Soru 2	Yaptırım yetkinizi kullanmadan da öğretmenlerinize gerekli işleri yaptırabiliyor musunuz?	0.673

Etkileme sürecine ait sorular iki faktör halinde toplanmaktadır. Birinci faktöre ait 2,4,8. sorular varyansın %35'ini oluşturmaktadır. İkinci faktöre ait 3, 6 ve 5. sorular varyansın %22'sini açıklamaktadır.

Tablo 8: Değerlendirme Sürecine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Öğretmenlerin değerlendirmeye yaklaşımı ve değerlendirmenin etkinliği		Faktör Yük Değeri
Soru 1	Sizce öğretmenler, okul yöneticilerinin yaptığı değerlendirmeler (örneğin sınıf içi teftişler) sonucundaki tavsiyeleri dikkate alıyorlar mı?	0.928
Soru 5	Okul yöneticilerimiz, öğretmenleri değerlendirmek için tarafsız ve net kriterler(ölçütler) kullanabiliyorlar mı?	0.774
Soru 8	Öğretmenler değerlendirilmeye açıklar mı?	0.609
Soru 2	Okul yöneticilerimizin öğretmenleri değerlendirme konusunda gerekli yeterliliğe sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?	0.585
Soru 6	Değerlendirme sürecinin öğretmen motivasyonu açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?	0.498

Değerlendirme sürecine ait sorular iki faktör halinde toplanmaktadır. Birinci faktöre ait 1, 2, 5, 6, 8. sorular varyansın yaklaşık %43'ünü oluşturmaktadır. İkinci faktöre ait 4, 7 ve 3. sorular varyansın %16'sını açıklamaktadır. Sonuç olarak bu ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçektir.

Verilerin Çözümlemesi

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak çözümlenmiştir. Ankette yer alan kişisel bilgiler bölümüne verilen yanıtlar frekans ve yüzdeleri çözümlenerek, dağılımlar tablolar halinde verilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerine ait; “yaş”, “mesleki kıdem”, “yöneticilik kıdemi”, “görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı”, bağımsız değişkenlerinin süreçlere ait bağımlı değişkenler (süreçlere ait anket soruları) üzerindeki etkisi tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma testi olarak Tukey HSD testi ile incelenmiştir.

“Görev Yeri” bağımsız değişkeninin süreçler üzerindeki etkisi T-Testi kullanılarak araştırılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda saptanan bulgular yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin yaşlara göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 9’da verilmiştir. Örneklem sayısının az olması nedeniyle, okul müdürlerine ait 20-30 ve 31-40 yaş grupları birleştirilerek hesaplama yapılmıştır.

Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Grupları	n	%
20-40	13	22.1
41-50	30	50.8
51 ve üzeri	16	27.1
TOPLAM	59	100.0

Araştırmaya katılan 59 ilköğretim okulu yöneticisinin 13’ü (% 22.1) 20-40, 30’u (% 50.8) 41-50, 16’sı (27.1) 51 ve üzeri yaşıdadır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdeme göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 10’da verilmiştir. Örneklem sayısının az olması nedeniyle, 1-5 ve 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip okul müdürlerinin sayısı birleştirilerek hesaplama yapılmıştır.

Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem Grupları	n	%
1-10	9	15.3
11-20	9	15.3
21 ve üzeri	41	69.4
TOPLAM	59	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdeme göre durumlarına bakıldığında, 9'unun(% 15.3) 1-10 yıl, 9'unun(% 15.3) 11-20 yıl ve 41'inin(%69.4) 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeminin olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik kademine göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kademine Göre Dağılımı

Yöneticilik Kademi Grupları	n	%
1-5	13	22.0
6-10	13	22.0
11-20	22	37.3
21 ve üzeri	11	18.7
TOPLAM	59	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilikteki kademelerine bakıldığında, 13'ünün(% 22.0) 1-5 yıl, 13'ünün(% 22.0) 6-10 yıl, 22'sinin (% 37.3) 11-20 yıl ve 11'inin(%18.7) 21 ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin, yönettikleri okuldaki öğretmen sayısına göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Okullarındaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı

Öğretmen Sayısı Grupları	n	%
1-5	6	10.2
6-15	20	33.9
16-30	26	44.0
31 ve üzeri	7	11.9
TOPLAM	59	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerinin 6'sının(%10.2) okulunda 1-5 öğretmen, 20'sinin(% 33.9)okulunda 6-15 öğretmen, 26'sının (% 44.0) okulunda 16-30, 7'sinin (% 11.9) okulunda da (%11.9) 31 ve üzeri sayıda öğretmen bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin görev yerine göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Okul Müdürlerinin Okullarının Yerine Göre Dağılımı

Okul Yeri Grupları	n	%
İl ve ilçe merkezi	30	50.9
Köy okulu	29	49.1
TOPLAM	59	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerinin 30'unun(%50.9) il ve ilçe merkezinde, 29'unun da (% 49.1) köy okullarında çalıştıkları tespit edilmiştir.

Süreçlerin Normal Dağılıma Uygunluğu

Süreçlere ait soruların normal dağılıma uygunluğunu kontrol edip bunun sonucunda parametrik testler mi yoksa non-parametrik testler mi uygulanacağını tespit etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve bütün süreçlerin Tablo 14'te belirtilen anlamlılık değerlerine göre normal dağılıma uygun olduğu bulunmuştur. Bu nedenle “yaş”, “mesleki kıdem”, “yöneticilik kıdemi” ve “okuldaki öğretmen sayısı” bağımsız değişkenlerinin süreçlere ait bağımlı değişkenler (süreçlere ait anket soruları) üzerindeki etkisi tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma testi olarak Tukey HSD testi ile incelenmiştir.

Tablo 14: Süreçlerin Normal Dağılıma Uygunluk Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Statistic	sd	P
Karar Verme	,117	59	,055
Planlama	,086	59	,200
Örgütlenme	,082	59	,200
İletişim	,082	59	,200
Eşgüdümleme	,092	59	,112
Etkileme	,088	59	,200
Değerlendirme	,091	59	,200

“Görev Yeri” bağımsız değişkeninin süreçler üzerindeki etkisini görmek için de bağımsız gruplara T-Testi uygulanmıştır.

Okul Müdürlerinin “Yaş” Bağımsız Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerinde Problem Yaşama Düzeyleri

Tablo 15: Yaş Grubu İçin Betimsel İstatistikler

Süreç	Yaş Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma
Karar Verme	20-40	13	3,3749	,63654
	41-50	30	3,3708	,54682
	50 ve üzeri	16	3,5234	,70448
	Toplam	59	3,4131	,60318
Planlama	20-40	13	2,6442	,62673
	41-50	30	2,9238	,45289
	50 ve üzeri	16	2,9643	,68313
	Toplam	59	2,8741	,54372
Örgütlenme	20-40	13	3,5556	,41250
	41-50	30	3,9967	,47885
	50 ve üzeri	16	4,1063	,71131
	Toplam	59	3,9169	,57779
İletişim	20-40	13	3,7000	,46720
	41-50	30	3,9767	,52304
	50 ve üzeri	16	4,2938	,54586
	Toplam	59	4,0017	,54725
Eşgüdümleme	20-40	13	2,1908	,75060
	41-50	30	1,8704	,51299
	50 ve üzeri	16	1,5694	,53345
	Toplam	59	1,8682	,60979
Etkileme	20-40	13	2,9506	,51750
	41-50	30	3,3944	,39991
	50 ve üzeri	16	3,7813	,56673
	Toplam	59	3,4181	,53639
Değerlendirme	20-40	13	3,2139	,29756
	41-50	30	3,6292	,57656
	50 ve üzeri	16	4,0547	,75134
	Toplam	59	3,6504	,68220

Tüm yönetim süreçleri “Yaş Grubu” bağımsız değişkenine göre tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Tablo-15’te örneklem istatistikleri görülmektedir. Yaş grubu bağımsız değişkeni için tek yönlü ANOVA bilgileri Tablo-16’da belirtilmektedir.

Tablo-16’da görülen, yaş grubu bağımsız değişkeni için tek yönlü ANOVA anlamlılık değerleri incelendiğinde; anlamlılık değeri(p) < 0,05 olan örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçlerinde okul yöneticilerinin problem yaşama düzeylerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Karar verme ve planlama süreçlerinde ise yaş grubu bağımsız değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 16: Yaş Grubu İçin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Süreç	Yaş Grupları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Verme	Gruplar Arası	,290	2	,145	,278	,556
	Grup İçi	20,812	55	,378		
	Toplam	21,102	57			
Planlama	Gruplar Arası	,872	2	,436	1,302	,365
	Grup İçi	16,274	55	,296		
	Toplam	17,146	57			
Örgütlenme	Gruplar Arası	3,114	2	1,557	4,523	,017
	Grup İçi	16,249	55	,295		
	Toplam	19,363	57			
İletişim	Gruplar Arası	2,567	2	1,284	4,144	,026
	Grup İçi	14,803	55	,269		
	Toplam	17,370	57			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	3,282	2	1,641	4,210	,018
	Grup İçi	18,286	55	,332		
	Toplam	21,567	57			
Etkileme	Gruplar Arası	4,260	2	2,130	8,024	,001
	Grup İçi	12,427	55	,226		
	Toplam	16,687	57			
Değerlendirme	Gruplar Arası	5,356	2	2,678	5,348	,006
	Grup İçi	21,637	55	,393		
	Toplam	26,993	57			

Süreçlere ait anket sorularına verilen cevapların yaş gruplarına göre ortalama puan değerleri (Tablo-15), süreçlere ait güvenilirlik değeri yüksek sorular (Tablo 1), anket soruları (Ek-1) ve anket soruları cevapları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin yönetim süreçlerine dair sorunlarını sorgulayan anket sorularına ait cevapların aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sırasında, yorumlamada kolaylık sağlaması açısından puanlar, anket sorularındaki puan düzeyleri dikkate alınarak aritmetik ortalaması 1.00-2.00 olan cevaplar “Hiçbirzaman” düzeyinde, aritmetik ortalaması 2.01-3.00 olan cevaplar “Nadiren” düzeyinde, aritmetik

ortalaması 3.01-4.00 olan cevaplar “Sık sık” düzeyinde, aritmetik ortalaması 4.51-5.00 olan cevaplar da “Herzaman” düzeyinde ele alınarak yorumlanmıştır.

Yaş Gruplarına Göre Yöneticilerin Örgütlenme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi

Yaş gruplarına ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 20-40 ($\bar{X}=3.55$), ve 41-50($\bar{X}=3.99$) yaş grubunda olan yöneticiler, örgütlenme sürecindeki yeterliklerine dair sorulara genel olarak “bazen” düzeyinde cevaplar vermişleridir. Ancak 20-40 yaş grubundan 41-50 olan ikinci yaş grubumuza geldiğimizde örgütlenme sürecinin işlerliğine dair puan değerlerinde artış gözlenmiştir. En büyük yaş grubu olan 50 ve üzeri ($\bar{X}=4,10$) yaş grubunun ise yanıtlara genel olarak verdikleri “sık sık” düzeyi ile örgütlenme sürecinin okullarındaki işleyişini ve bu konudaki yeterliklerini daha da iyi buldukları, diğer yaş grupları kadar sorun yaşamadıkları görülmüştür. Yaş gruplarına baktığımızda, yaş azaldıkça örgütlenme süreci açısından yaşanan sorunların arttığı görülmektedir. Bu durumda yaş arttıkça yöneticilerin örgütlenme sürecindeki yeterliklerinin de arttığı söylenebilecektir.

Yaş Gruplarına Göre Yöneticilerin İletişim Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi

Yaş gruplarına ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 20-40 ($\bar{X}=3.70$), ve 41-50($\bar{X}=3.97$) yaş grubunda olan yöneticiler, iletişim sürecinin işleyişine dair sorulara genel olarak “bazen” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ancak gruplara puan değerleri açısından baktığımızda 41-50 yaş grubundaki okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki yeterliliği 20-40 yaş grubundakilere göre artmış, 50 ve üzeri ($\bar{X}=4,29$) yaş grubunun iletişim sürecindeki yeterliği de yanıtlarda görülen “sık sık” düzeyi ile en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Buna dayanarak; yaş azaldıkça okul müdürlerinin iletişim süreci açısından yaşadıkları sorunların arttığı görülmektedir. Yaşları ilerledikçe, okul müdürlerinin iletişim konusundaki yeterliklerini daha iyi gördüğünü ve okuldaki iletişim sürecinin daha iyi işlediğini söyleyebiliriz.

Yaş Gruplarına Göre Yöneticilerin Eşgüdümleme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi

Eşgüdümleme sürecinde yaşanan sorunlar açısından okul müdürlerine ait yaş grubu aritmetik ortalamalarına bakıldığında, 20-40 ($\bar{X}=2.19$) yaş grubunda olan yöneticiler süreçte yaşanan sorunları ele alan sorulara ortalama olarak “nadiren” cevabını vermişler böylelikle eşgüdümleme sürecinde az sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. 41-50 ($\bar{X}=1.87$) ve 50 ve üzeri ($\bar{X}=1.56$) yaş grubunda olan yöneticiler de sorulara ortalama olarak “hiçbirzaman” cevabını vererek eşgüdümleme sürecinde nerdeyse hiç sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin, yaş grupları açısından eşgüdümleme sürecinde sorun yaşama düzeylerini aritmetik ortalamalar açısından ayrıntılı olarak karşılaştığımızda da yaş ilerledikçe süreçte yaşanan sorunların azaldığı görülmektedir. Buna göre, okul müdürleri eşgüdümleme sürecinde yaş farklılığına göre büyük sorunlar yaşamazken, yaş arttıkça sorunların nispeten azaldığı da görülmektedir. Sonuç olarak yaşla birlikte okul müdürlerinin eşgüdümleme konusundaki yeterliklerinin de arttığını söyleyebiliriz.

Yaş Gruplarına Göre Yöneticilerin Etkileme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi

Okul müdürlerinin okullarındaki etkileme sürecine bakışlarına ve bu konudaki yeterliklerine bakıldığında diğer süreçlerde olduğu gibi bu süreçte de sorun yaşama düzeyinin yaşla ters yönlü olduğu görülmektedir. 20-40 ($\bar{X}=2.95$) yaş grubu yöneticiler yeterlikleri konusunda ortalama olarak “nadiren” düzeyinde, 41-50 ($\bar{X}=3.39$) ve 50 ve üzeri ($\bar{X}=3.78$) yöneticiler de “bazen” düzeyinde yanıtlarla etkileme konusunda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yaş arttıkça, okul yöneticilerinin etkileme sürecindeki yeterliği de artmıştır. Sonuç olarak, okul müdürlerinin yaşları azaldıkça etkileme sürecindeki yeterliklerinin de azaldığı, sorun yaşama düzeylerinin arttığı görülmüştür.

Yaş Gruplarına Göre Yöneticilerin Değerlendirme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi

Değerlendirme süreci açısından yaş gruplarına ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 20-41 ($\bar{X}=3.21$) ve 41-50 ($\bar{X}=3.62$) yaş grubunda olan yöneticiler, değerlendirme sürecindeki yeterliklerini ölçen sorulara genel olarak “bazen” düzeyinde cevaplar vermişleridir. 50 ve üzeri ($\bar{X}= 4.05$) yaş grubu ise yanıtlara genel olarak verdikleri “sık sık” düzeyi ile değerlendirme konusundaki yeterliklerini iyi bulduklarını ve diğer yaş grupları kadar sorun yaşamadıklarını ortaya koymuşlardır. Yaş gruplarına ait yeterliklere dair aritmetik ortalamalara ayrıntılı olarak baktığımızda, yaş azaldıkça okul müdürlerinin değerlendirme süreci açısından yaşadıkları sorunların arttığı gözlenmektedir. Yaş yükseldikçe de okul müdürlerinin değerlendirme konusundaki yeterliklerinin iyileştiği ve okuldaki değerlendirme sürecinin daha etkin işlediği görülmektedir.

Yaş bağımsız değişkeni açısından yönetim süreçleri konusunda okul müdürlerinin yaşadıkları sorunları elde ettiğimiz bulgular açısından ele aldığımızda, , yaşı küçük olan yöneticilerin kişisel ve mesleki deneyimlerinin, daha büyük yaşlardaki yöneticilere göre az olmasının yönetim süreçleri açısından daha fazla sorun yaşamalarına neden olduğunu söyleyebiliriz. Yaşın artmasıyla birlikte yöneticilerin kişisel ve mesleki yeterlikleri de gelişme ve yaşanan sorunlar azalmaktadır

Okul Müdürlerinin “Mesleki Kıdem” Bağımsız Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerinde Problem Yaşama Düzeyleri

Tablo 17: Mesleki Kıdem İçin Betimsel İstatistikler

Süreç	Mesleki Kıdem Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma
Karar verme	1-10	9	3,1556	,68689
	11-20	9	3,4167	,28641
	20 ve üzeri	41	3,4390	,63068
	Toplam	59	3,4131	,60318
Planlama	1-10	9	2,5643	,44756
	11-20	9	2,8254	,48853
	20 ve üzeri	41	2,9477	,54656
	Toplam	59	2,8741	,54372
Örgütlenme	1-10	9	3,4200	,33450
	11-20	9	3,7778	,50442
	20 ve üzeri	41	4,0488	,57755
	Toplam	59	3,9169	,57779
İletişim	1-10	2	3,6700	,06201
	11-20	9	3,9000	,30414
	20 ve üzeri	41	4,0951	,57444
	Toplam	59	4,0017	,54725
Eşgüdümleme	1-10	9	2,3762	,82050
	11-20	9	1,8025	,36758
	20 ve üzeri	41	1,7669	,56043
	Toplam	59	1,8682	,60979
Etkileme	1-10	9	2,9562	,59450
	11-20	9	3,3333	,46398
	20 ve üzeri	41	3,5366	,49932
	Toplam	59	3,4181	,53639
Değerlendirme	1-10	2	3,1607	,49050
	11-20	9	3,1806	,63772
	20 ve üzeri	41	3,8415	,64045
	Toplam	59	3,6504	,68220

Tüm yönetim süreçleri “Mesleki Kıdem” bağımsız değişkenine göre tek yönlü ANOVA analizine tabi tutulmuştur. Tablo-17’de tek yönlü ANOVA betimsel istatistikleri görülmektedir. Mesleki kıdem grubu bağımsız değişkeni için tek yönlü ANOVA bilgileri Tablo-18’de belirtilmektedir.

Tablo 18: Mesleki Kıdem İçin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Süreç		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar verme	Gruplar Arası	1,233	2	,616	1,707	,342
	Grup İçi	19,869	55	,361		
	Toplam	21,102	57			
Planlama	Gruplar Arası	1,283	2	,642	2,227	,229
	Grup İçi	15,863	55	,288		
	Toplam	17,146	57			
Örgütlenme	Gruplar Arası	3,026	2	1,513	5,09	,012
	Grup İçi	16,337	55	,297		
	Toplam	19,363	57			
İletişim	Gruplar Arası	1,397	2	,699	2,409	,199
	Grup İçi	15,973	55	,290		
	Toplam	17,370	57			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	3,024	2	1,512	4,487	,014
	Grup İçi	18,543	55	,337		
	Toplam	21,567	57			
Etkileme	Gruplar Arası	2,510	2	1,255	4,864	,015
	Grup İçi	14,177	55	,258		
	Toplam	16,687	57			
Değerlendirme	Gruplar Arası	4,936	2	2,468	6,155	,006
	Grup İçi	22,057	55	,401		
	Toplam	26,993	57			

Tablo-18’de görülen Tek Yönlü ANOVA anlamlılık değerleri incelendiğinde; Anlamlılık Değeri(p) < 0,05 olan örgütlenme, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçlerinde okul müdürlerinin sorun yaşanma düzeylerinin mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Karar Verme, Planlama ve İletişim süreçlerinde yaşanan sorunlar açısından okul müdürlerinin mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre sorun yaşama düzeylerinde farklılık bulunmadığı görülmektedir(p>0,05).

Örgütlenme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Mesleki Kıdem Gruplarının Etkisi

Mesleki kıdem gruplarına göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 1-10 ($\bar{X}=3.42$) ve 11-20 ($\bar{X}=3.77$) mesleki kıdem grubunda olan yöneticiler, örgütlenme sürecinin işleyişine dair sorulara ortalama olarak “bazen” düzeyinde cevap vererek sürecin okullarındaki işleyişinin etkinliğini ve süreç hakkında kendi yeterliklerini orta düzeyde gördüklerini ortaya koymuşlardır. 21 ve üzeri ($\bar{X}=4,04$) yaş grubu ise yanıtlara genel olarak verdikleri “sık sık” düzeyi ile örgütlenme sürecinin okullarındaki işleyişini ve bu konudaki yeterliklerini iyi bulduklarını, diğer mesleki kıdem grupları kadar sorun yaşamadıklarını ortaya koymuşlardır. Genel olarak yaş gruplarına baktığımızda, mesleki kıdem arttıkça okul müdürlerinin örgütlenme becerisinin de arttığı ve okuldaki örgütlenme sürecinin daha iyi işlediği görülmektedir. Bu bulguya paralel olarak da mesleki kıdem azaldıkça örgütlenme süreci açısından yaşanan sorunların arttığı görülmektedir. Sonuç olarak, mesleki kıdemi az olan yöneticilerin mesleki deneyimleri de az olduğu için, kıdemi yüksek yöneticilere göre örgütlenme açısından daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilecektir. Mesleki kıdemin yüksek oluşu, bu kıdemin tamamı yöneticilikte olmasa bile, örgüt havasını daha iyi tanıyor olması açısından yöneticinin alandaki yeterliğini arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eşgüdümleme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Mesleki Kıdem Gruplarının Etkisi

Eşgüdümleme sürecinde yaşanan sorunlar açısından okul müdürlerinin mesleki kıdem grubu aritmetik ortalamalarına bakıldığında, 1-10 ($\bar{X}=2.37$) kıdem grubunda olan yöneticiler süreçte yaşanan sorunları ele alan sorulara ortalama olarak “nadiren” cevabını vermişler, böylelikle eşgüdümleme sürecinde az sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. 11-20 ($\bar{X}=1.80$) ve 21 ve üzeri ($\bar{X}=1.76$) mesleki kıdem grubunda olan yöneticiler ise sorulara ortalama olarak “hiçbirzaman” cevabını vererek eşgüdümleme sürecinde nerdeyse hiç sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri eşgüdümleme sürecinde mesleki kıdem farklılığına göre fazla sorun yaşamazken, mesleki kıdem yılına ait aritmetik ortalamalara ayrıntılı olarak baktığımızda; mesleki

kıdem yılı arttıkça eşgüdümleme sürecinde yaşanan sorunların iyice azaldığı, dolayısıyla mesleki kıdem yılının artmasıyla birlikte okul müdürlerinin mesleki deneyimleri de artmakta eşgüdümleme becerileri de gelişmektedir.

Etkileme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Mesleki Kıdem Gruplarının Etkisi

Mesleki kıdem yılı gruplarından kıdemi en az olan 1-10 ($\bar{X}=2.95$) yıllık gruptaki yöneticiler etkile konusundaki yeterliklerini ölçen sorulara “Nadiren” düzeyinde cevaplar vererek yeterliği en düşük, dolayısıyla süreçte en fazla sorun yaşayan grup olarak karşımıza çıkmıştır. 11-20 ($\bar{X}=3.33$) yıllık kıdem grubu ile 21 ve üzeri ($\bar{X}=3.53$) kıdem yılına sahip yöneticiler de, etkileme sürecindeki yeterliklerini ölçen sorulara genel olarak “Bazen” düzeyinde cevaplar vermişlerdir. Cevaplara ait aritmetik ortalamalara bakıldığında mesleki kıdem yılı arttıkça okul yöneticilerinin etkileme konusundaki becerileri artmıştır. Mesleki kıdem yılı azaldıkça da okul müdürlerinin etkileme süreci açısından yaşadıkları sorunlar artmıştır.

Değerlendirme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Mesleki Kıdem Gruplarının Etkisi

Değerlendirme sürecindeki yeterlikleri açısından mesleki kıdem gruplarına baktığımızda, 1-5 ($\bar{X}=3.16$) yıllık mesleki kıdeme sahip olan birinci grup değerlendirme sürecine dair yeterliğini en az bulan gruptur. İkinci grubumuz olan 11-20 ($\bar{X}=3.18$) yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerimize geldiğimizde sürece dair yeterlik nispeten artmıştır. Üçüncü grubu oluşturan 21 ve üzeri ($\bar{X}=3.84$) yıllık mesleki kıdeme sahip yöneticilerimizin değerlendirme sürecindeki yeterliği ise diğer kıdem yılı daha az olan yönetici gruplarına göre oldukça artmıştır. Sonuç olarak, mesleki kıdem yılı arttığında okul müdürlerinin değerlendirme becerisinin arttığı ve değerlendirme sürecindeki etkiliklerinin yükseldiği görülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından mesleki kıdem yılına göre sorun yaşama düzeylerine genel olarak baktığımızda yaş bağımsız değişkenine göre olan karşılaştırmalarda olduğu gibi mesleki kıdemde de yıl arttıkça okul yöneticilerinin süreçlerdeki başarısının arttığı, sorun yaşama düzeyinin azaldığı görülmektedir. Yıllar

geçtikçe içinde çalışılan örgütün iyi tanınması, mesleki deneyim ve bilgilerin artması bu sonuca sebep olarak gösterilebilecek faktörlerdir.

Okul Müdürlerinin “Yöneticilik Kıdemi” Bağımsız Değişkenine Göre Yönetim Süreçleri Açısından Problem Yaşama Düzeyleri

Tablo 19: Yöneticilik Kıdemi İçin Betimsel İstatistikler

Süreç	Yöneticilik Kıdem Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Karar verme	1-5	13	3,3750	,66340	,18400
	6-10	13	3,4038	,48184	,13364
	11-20	22	3,3409	,66164	,14106
	21 ve üzeri	11	3,6136	,57133	,17226
	Toplam	59	3,4131	,60318	,07853
Planlama	1-5	13	2,6264	,48634	,13489
	6-10	13	2,8901	,35067	,09726
	11-20	22	2,9675	,65973	,14065
	21 ve üzeri	11	2,9610	,51146	,15421
	Toplam	59	2,8741	,54372	,07079
Örgütleme	1-5	13	3,5538	,50102	,13896
	6-10	13	4,0308	,44419	,12320
	11-20	22	3,8818	,56957	,12143
	21 ve üzeri	11	4,2818	,61615	,18578
	Toplam	59	3,9169	,57779	,07522
İletişim	1-5	13	3,8385	,56056	,15547
	6-10	13	4,1077	,48038	,13323
	11-20	22	3,9455	,60216	,12838
	21 ve üzeri	11	4,1818	,47920	,14449
	Toplam	59	4,0017	,54725	,07125
Eşgüdümleme	1-5	13	2,1624	,80074	,22209
	6-10	13	1,6752	,41441	,11494
	11-20	22	1,9646	,58633	,12501
	21 ve üzeri	11	1,5556	,41276	,12445
	Toplam	59	1,8682	,60979	,07939
Etkileme	1-5	13	3,1026	,61440	,17041
	6-10	13	3,3974	,52502	,14561
	11-20	22	3,5455	,48300	,10298
	21 ve üzeri	11	3,5606	,45505	,13720
	Toplam	59	3,4181	,53639	,06983
Değerlendirme	1-5	13	3,3558	,71960	,19958
	6-10	13	3,6346	,74383	,20630
	11-20	22	3,7330	,62950	,13421
	21 ve üzeri	11	3,8523	,63938	,19278
	Toplam	59	3,6504	,68220	,08882

Tüm yönetim süreçleri “Yöneticilik Kıdemi” bağımsız değişkenine göre tek yönlü ANOVA analizine tabi tutulmuştur. Tablo-19’da tek yönlü ANOVA betimsel istatistikleri görülmektedir. Yöneticilik kıdemi grubu bağımsız değişkeni için tek yönlü ANOVA bilgileri Tablo-20’de belirtilmektedir.

Tablo-20’de görülen Tek Yönlü ANOVA anlamlılık değerleri incelendiğinde; Anlamlılık Değeri(p) < 0,05 olan süreçlerin yöneticilik kıdemi bağımsız değişkenine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Karar verme, planlama, iletişim, etkileme ve değerlendirme süreçlerinde yöneticilik kıdemi bağımsız değişkenine göre, okul müdürlerinin sorun yaşama düzeylerinde farklılık bulunmamaktadır(p>0,05).

Tablo 20: Yöneticilik Kıdemi İçin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Süreç		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar verme	Gruplar Arası	,577	3	,192	,515	,673
	Grup İçi	20,525	55	,373		
	Toplam	21,102	58			
Planlama	Gruplar Arası	1,076	3	,359	1,228	,308
	Grup İçi	16,070	55	,292		
	Toplam	17,146	58			
Örgütlenme	Gruplar Arası	3,374	3	1,125	3,869	,014
	Grup İçi	15,989	55	,291		
	Toplam	19,363	58			
İletişim	Gruplar Arası	,919	3	,306	1,024	,389
	Grup İçi	16,451	55	,299		
	Toplam	17,370	58			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	2,889	3	,963	2,836	,046
	Grup İçi	18,678	55	,340		
	Toplam	21,567	58			
Etkileme	Gruplar Arası	1,880	3	,627	2,328	,085
	Grup İçi	14,807	55	,269		
	Toplam	16,687	58			
Değerlendirme	Gruplar Arası	1,730	3	,577	1,255	,299
	Grup İçi	25,263	55	,459		
	Toplam	26,993	58			

Süreçlere ait anket sorularına verilen cevapların Yöneticilik Kıdemi gruplarına göre ortalama puan değerleri (Tablo-19), süreçlere ait güvenilirlik değeri yüksek sorular (Tablo-1), anket soruları (Ek-1) ve anket soruları cevapları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir.

Örgütlenme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Yöneticilik Kıdemi Gruplarının Etkisi

Örgütlenme süreci açısından yöneticilik kıdemi bağımsız değişkenine göre kıdem gruplarına bakıldığında en düşük yeterliğin 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.55$) grubundaki yöneticilik kıdemi en düşük olan yöneticilere ait olduğu görülmektedir. İkinci kıdem grubumuz olan 6-10 ($\bar{X} = 4.03$) yıllık yöneticilerimize geldiğimizde ise yeterliğin yükseldiği ve bu grutaki yöneticilerin okuldaki örgütlenme sürecinin işleyişini “sık sık” yani iyi düzeyde yeterli gördükleri görülmektedir. Burada mesleki kıdem arttıkça okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerinin de artma eğiliminde olacağı beklenirken, üçüncü grubumuz olan 11-20 ($\bar{X} = 3.88$) yıllık kıdem grubunda yöneticilerin örgütlenme yeterliğinin tekrar azaldığı görülmektedir. Bundan sonraki grup olan 21 ve üzeri ($\bar{X} = 4.28$) yıl grubu temsil eden 4. kıdem grubumuzda ise örgütlenme yeterliğinin tekrar arttığı görülmektedir. Bu bulgulara baktığımızda yöneticilik kıdem yılı düşük olan yöneticilerin örgütlenme yeterliğinin de düşük olacağı beklenen bir sonuçtur. Ancak 6-10 yıllık ikinci grubu ve 11-20 yıllık üçüncü grubu karşılaştırdığımızda kıdem yılı düşük olan ikinci grubun kıdem yılı daha yüksek olan üçüncü gruba göre süreçte daha az sorun yaşadığını görmek beklenmeyen bir sonuçtur. Bunun nedeni olarak iki sebep gösterecek olursak, birinci sebep olarak Milli Eğitim Sistemimizdeki okul yöneticisi atama usulünü gösterebiliriz. Buna göre 10 yıla kadar yöneticilik kıdemi bulunan okul yöneticilerimizin genellikle kırsal bölgelerdeki küçük okullarda (genelde öğrenci ve öğretmen sayısı az olan köy okullarıdır) çalıştıkları, merkezdeki büyük okullarda yöneticilik yapabilmek içinse mesleki kıdem yılının genelde, en az üçüncü grubumuzdaki kadar olması gerekmektedir. Bu durumda mesleki kıdem yılı daha az olan ikinci grup, yöneticilik deneyimi daha az olmasına rağmen, daha küçük bir okulda çalıştığı için personeli örgütlemeye daha az sorun yaşayacak; buna göre daha deneyimli olmasına rağmen üçüncü kıdem grubumuz küçük bir okuldan büyük bir okulda

yöneticilik konumuna geçtiği için büyük bir okulun örgütlenme süreci de daha kapsamlı olacağından diğer gruba göre daha fazla sorunla karşılaşabilecektir. İkinci sebebe gelince bu beklenmeyen sonucun gruplamadaki hatadan da kaynaklanabileceğini düşünebiliriz. Dördüncü grubumuz olan 21 ve üzeri kıdem yılına sahip yöneticilerimizin büyük okullarda çalışmaları da mesleki ve yönetsel deneyimleri, bilgileri ve ortama çoktan uyum sağlamış olmaları nedeniyle yeterliği en yüksek grup olarak karşımıza çıkmaları doğal bir sonuçtur.

Eşgüdümleme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Yöneticilik Kıdemi Gruplarının Etkisi

Eşgüdümleme sürecinde mesleki kıdem yılına göre okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları kapsayan sorularımıza yöneticilerin verdikleri yanıtlara bakıldığında en çok sorunu yine kıdemi en düşük grup olan 1-5 ($\bar{X} = 2.16$) yıllık yöneticilerin yaşadığı görülmektedir. İkinci grubumuz olan 6-10 ($\bar{X} = 1.67$) yıllık mesleki kıdem grubu ise birinci gruba göre daha az eşgüdümleme sorunu yaşamakta, bundan sonraki grup olan 11-20 ($\bar{X} = 1.96$) yıllık üçüncü grubun sorun yaşama düzeyinin daha da azalması beklenirken arttığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak iki sebep gösterecek olursak, birinci sebep olarak Milli Eğitim Sistemimizdeki okul yöneticisi atama usulünü gösterebiliriz. Buna göre, örgütlenme sürecindeki aynı durumda da bahsettiğimiz gibi 10 yıla kadar yöneticilik kıdemi bulunan okul yöneticilerimizin genellikle kırsal bölgelerde bulunan küçük okullarda çalıştıkları, merkezdeki büyük okullarda yöneticilik yapabilmek içinse mesleki kıdem yılının genelde, en az üçüncü grubumuzdaki kadar olması gerekmektedir. Bu durumda mesleki kıdem yılı daha az olan ikinci grup, yöneticilik deneyimi daha az olmasına rağmen, daha küçük bir okulda çalıştığı için personeli eşgüdümlemede daha az sorun yaşayacak; buna göre daha deneyimli olmasına rağmen üçüncü kıdem grubumuz küçük bir okuldan büyük bir okulda yöneticilik konumuna geçtiği için büyük bir okulun eşgüdümleme süreci de daha kapsamlı olacağından diğer gruba göre daha fazla sorunla karşılaşabilecektir. İkinci sebebe gelince bu beklenmeyen sonucun gruplamadaki hatadan da kaynaklanabileceğini düşünebiliriz. Dördüncü grubumuz olan 21 ve üzeri ($\bar{X} = 1.86$) kıdem yılına sahip yöneticilerimizin ise büyük okullarda çalışmaları da mesleki ve yönetsel deneyimleri,

bilgileri ve ortama çoktan uyum sağlamış olmaları nedeniyle en az sorun yaşayan grup olarak karşımıza çıkması doğal bir sonuçtur.

“Yaş”, “Mesleki Kıdem” ve “Yöneticilik Kıdemi” bağımsız değişkenlerine göre, örgütlenme ve etkileme sürecinde yaşanması söz konusu olan özel bir durumu vurgulayacak olursak; yaşı küçük olan okul yöneticilerinin genelde merkezden uzak olan kırsal kesimlerdeki okullarda görev yaptıkları, yaşlarının artmasıyla birlikte mesleki ve yöneticilik kıdemlerinin de artması söz konusu olacağından daha merkezi ve büyük okullarda çalışma durumlarının ortaya çıkabildiği söylenebilir(kırsal kesimlerdeki okullar genelde personel sıkıntısı yaşayan okullardır). Yöneticilik kıdemi yüksek olan yöneticilerin ise personel sıkıntısı çekmeyen büyük merkezi okullarda çalışma şansı da yüksek olmaktadır. Yani; yaşı, mesleki kıdemi ve yöneticilik kıdemi düşük olan yöneticilerin sorunlarının mesleki ve yönetsel deneyimlerinin daha az olmasından kaynaklanabileceği gibi, örgütlenme sürecinde buldukları yer itibarıyla zaman zaman da personel(öğretmen) yetersizliğinden dolayı da sıkıntılar yaşayabilecekleri savunulabilir. Bu durum etkileme sürecinde de karşımıza çıkabilecek bir faktör olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin bulunduğu okulda; çalışan personel, öğrenci sayısı ve sosyal açıdan kapasitenin geniş olması, hatta sahip olduğu olanaklara bakarak okul başarısının daha yüksek olma durumu yöneticilerin işlerinden sağladıkları doyumunu arttıracak, onları motive edici bir özellik olarak ortaya çıkabilecektir. Kırsal kesimlerdeki küçük okullarda çalışan okul yöneticilerinin ise olanaklarının ve kurum kapasitesinin merkezi okullara göre daha sınırlı olması yöneticilerin iş doyumunu azaltacak, motivasyonlarının daha büyük ve merkezi okullarda çalışanlara göre düşük olmasına yol açabilecektir. Buna paralel olarak da motivasyon düzeyi düşük olan yönetici okuldaki etkileme sürecini de çok sağlıklı düzeyde işletemeyecektir.

Okul Müdürlerinin “Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısı” Bağımsız Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerinde Problem Yaşama Düzeyleri

Tablo 21: Öğretmen Sayısı İçin Betimsel İstatistikler

Süreç	Öğretmen Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma
Karar verme	1-5	6	3,2917	,81266
	6-15	20	3,5125	,56327
	16-30	26	3,3029	,51499
	31 ve üzeri	7	3,6429	,83363
	Toplam	59	3,4131	,60318
Planlama	1-5	6	2,7143	,44263
	6-15	20	2,8357	,69101
	16-30	26	2,9451	,47480
	31 ve üzeri	7	2,8571	,43644
	Toplam	59	2,8741	,54372
Örgütleme	1-5	6	3,3833	,40702
	6-15	20	4,0250	,55048
	16-30	26	3,8577	,52473
	31 ve üzeri	7	4,2857	,69625
	Toplam	59	3,9169	,57779
İletişim	1-5	6	3,6333	,54650
	6-15	20	4,1100	,50147
	16-30	26	3,9385	,54412
	31 ve üzeri	7	4,2429	,59682
	Toplam	59	4,0017	,54725
Eşgüdümleme	1-5	6	2,5185	,78463
	6-15	20	1,7889	,49546
	16-30	26	1,8547	,53956
	31 ve üzeri	7	1,5873	,74457
	Toplam	59	1,8682	,60979
Etkileme	1-5	6	2,7222	,49065
	6-15	20	3,4750	,53057
	16-30	26	3,4808	,49064
	31 ve üzeri	7	3,6190	,35635
	Toplam	59	3,4181	,53639
Değerlendirme	1-5	6	3,2500	,66144
	6-15	20	3,6250	,73895
	16-30	26	3,6538	,53304
	31 ve üzeri	7	4,0536	,93223
	Toplam	59	3,6504	,68220

Tüm yönetim süreçleri “Okullardaki Öğretmen Sayısı” bağımsız değişkenine göre tek yönlü ANOVA analizine tabi tutulmuştur. Tablo-21’deki tek yönlü ANOVA betimsel istatistikleri görülmektedir. Öğretmen Sayısı grubu bağımsız değişkeni için tek yönlü ANOVA bilgileri Tablo-22’de belirtilmektedir.

Tablo-22’de görülen Tek Yönlü ANOVA anlamlılık değerleri incelendiğinde; Anlamlılık Değeri(p)< 0,05 olan örgütlenme, eşgüdümleme ve etkilene süreçlerinde okul müdürlerinin, okuldaki öğretmen sayısı bağımsız değişkeni açısından sorun yaşama düzeylerinde farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Karar Verme, Planlama, İletişim ve Değerlendirme süreçlerinde öğretmen sayısı bağımsız değişkenine, okul müdürlerinin sorun yaşama düzeylerinde farklılık bulunmamaktadır(p>0,05).

Tablo 22: Öğretmen Sayısı İçin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Karar verme	Gruplar Arası	,971	3	,324	,885	,455
	Grup İçi	20,130	55	,366		
	Toplam	21,102	58			
Planlama	Gruplar Arası	,316	3	,105	,344	,794
	Grup İçi	16,831	55	,306		
	Toplam	17,146	58			
Örgütlenme	Gruplar Arası	2,985	3	,995	3,342	,026
	Grup İçi	16,378	55	,298		
	Toplam	19,363	58			
İletişim	Gruplar Arası	1,560	3	,520	1,809	,156
	Grup İçi	15,810	55	,287		
	Toplam	17,370	58			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	3,220	3	1,073	3,218	,030
	Grup İçi	18,347	55	,334		
	Toplam	21,567	58			
Etkilene	Gruplar Arası	3,355	3	1,118	4,613	,006
	Grup İçi	13,332	55	,242		
	Toplam	16,687	58			
Değerlendirme	Gruplar Arası	2,113	3	,704	1,557	,210
	Grup İçi	24,880	55	,452		
	Toplam	26,993	58			

Süreçlere ait anket sorularına verilen cevapların Öğretmen Sayısı gruplarına göre ortalama puan değerleri (Tablo-21) , süreçlere ait güvenilirlik değeri yüksek sorular (Tablo-1), anket soruları (Ek-1) ve anket soruları cevapları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütlenme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Öğretmen Sayısı Gruplarının Etkisi

Örgütlenme süreci açısından öğretmen sayısı bağımsız değişkenine göre en fazla sorun yaşayan grup, 1-5 ($\bar{X}=3.38$) kişiyile öğretmen sayısının en az olduğu birinci gruptur. 6-15 ($\bar{X}=4.02$) kişilik 2. gruba baktığımızda öğretmen sayısının artmasıyla örgütlenme sürecindeki başarının artması beklenen bir sonuçtur. Bunun yanında 3. grup olan 16-30 ($\bar{X}=3.85$) öğretmenin çalıştığı okullarda öğretmen sayısının artmasıyla okul yöneticilerinin örgütlenme açısından sorunlarının azalmadığı aksine arttığı gözlemlenmektedir. Bundan sonraki grup olan 31 ve üzeri ($\bar{X}=4.28$) sayıda öğretmen grubunu temsil eden 4. kıdem grubumuzda ise örgütlenme yeterliğinin tekrar arttığı görülmektedir. Bu bulgulara baktığımızda öğretmen sayısı düşük olan okullardaki yöneticilerin, öğretmen yetersizliği nedeniyle örgütlenme sürecinde de sorun yaşayacağı beklenen bir sonuçtur. Ancak 6-15 kişilik ikinci grubu ve 16-31 kişilik üçüncü grubu karşılaştırdığımızda öğretmen sayısı düşük olan ikinci grubun öğretmen sayısı daha yüksek olan üçüncü gruba göre süreçte daha az sorun yaşadığını görmek beklenmeyen bir sonuçtur. Bunun nedenini yine iki şekilde yorumlayacak olursak, birinci sebep olarak Milli Eğitim Sistemimizdeki okul yöneticisi atama usulünü gösterebiliriz. Okullarımıza baktığımızda 15 kişilik öğretmen gruplarından oluşan okullar kırsal bölgelerdeki küçük okullardır. Yöneticilik kıdemine göre süreçlerin karşılaştırılmasında da bahsettiğimiz gibi genel olarak 10 yılını dolduran okul yöneticileri merkezi okullarda çalışma imkanını yakalamakta ve bunların merkezi bölgelere atanmalarında direkt en büyük okullardan(31 ve üzeri sayıda öğretmenin çalıştığı okullar gibi.) ziyade merkezi olup da bunlara nazaran daha küçük okullar(öğretmen sayısının 16-30 olduğu okullar) öncelikli olmaktadır. Bu durumda okulda öğretmen sayısının yetersizliği konusunda sorun yaşanmazken kırsal bölgelerdekinden daha büyük çaplı bir okulda büyük bir okulda yöneticilik konumuna

geçtiği için, büyük bir okulun örgütleme süreci de daha kapsamlı olacağından ikinci gruba göre daha fazla sorunla karşılaşabilecektir. İkinci sebebe gelince bu beklenmeyen sonucun gruplamadaki hatadan da kaynaklanabileceğini düşünebiliriz. Dördüncü grubumuz olan 31 ve üzeri sayıda öğretmenin yer aldığı okullarda öğretmen sayısı açısından sıkıntı gözlenmeyeceği gibi, bu okullarda mesleki ve yöneticilik kıdemi yüksek olan deneyimli yöneticiler çalıştığı için örgütleme süreci açısından bu grubun en başarılı grup olduğunu söyleyebiliriz.

Eşgüdümleme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Öğretmen Sayısı Gruplarının Etkisi

Eşgüdümleme sürecinde öğretmen sayısı bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara bakıldığında, 1-5 ($\bar{X}=2.51$) öğretmenin bulunduğu birinci gruptan 6-15 ($\bar{X}=1.78$) öğretmenin bulunduğu ikinci gruba doğru gidildikçe eşgüdümleme açısından okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların azaldığı görülürken, 16-30 ($\bar{X}=1.85$) kişilik üçüncü gruba geldiğimizde sorun yaşama düzeyinin nispeten arttığı görülmektedir. Dördüncü grup olan 31 ve üzeri ($\bar{X}=1.50$) sayıda öğretmenin bulunduğu okullarda çalışan yöneticilerin ise eşgüdümleme açısından en az sorun yaşayan grup olduğu, bu okullarda çalışan yöneticilerin kendilerini eşgüdümleme açısından yeterli gördükleri söylenebilir. Öğretmen sayısı değişkeni açısından da eşgüdümlemede en çok sorun yaşayan okul yöneticilerinin, 1-5 kişilik öğretmen gruplarından oluşan okullarda çalışan yöneticiler olmasına neden olarak, 1-5 öğretmenli okullarda genellikle yeni mezun öğretmenlerin çalışıyor olması, bu öğretmenlerin hem mesleki hem de yöneticilik kıdemleri açısından deneyimsiz olmaları gösterilebilir. Aynı zamanda bu kadar az sayıda kişinin olduğu okulda örgütleme açısından da sorunlar yaşanabileceği için dolayısıyla örgütleme sürecinin devamında bulunan eşgüdümleme sürecinde de sorunlar yaşanacaktır. Süreçte 6-15 kişinin çalıştığı okullara geldiğimizde duruma yine iki açıdan bakacak olursak, birinci olarak Milli Eğitim Sistemimizdeki yer değiştirme usulünü göz önünde bulundurabiliriz. Okullarımıza baktığımızda 15 kişilik öğretmen gruplarından oluşan okullar kırsal bölgelerdeki küçük okullardır. Yöneticilik kıdemine göre süreçlerin karşılaştırılmasında da bahsettiğimiz gibi genel olarak 10 yılını dolduran okul yöneticileri merkezi okullarda çalışma imkanını yakalamakta ve

bunların merkezi bölgelere atanmalarında direkt en büyük okullardan(31 ve üzeri sayıda öğretmenin çalıştığı okullar gibi.) ziyade merkezi olup da bunlara nazaran daha küçük okullar (öğretmen sayısının 16-30 olduğu okullar) öncelikli olmaktadır. Bu durumda okulda öğretmen sayısının yetersizliği konusunda sorun yaşanmazken, üçüncü gruptaki 16-30 öğretmenli okul grubuna göre kırsal bölgelerdekinden daha büyük çaplı bir okulda yöneticilik konumuna geçtiği için, büyük bir okulun örgütlenme süreci de daha kapsamlı olacağından ikinci gruba göre daha fazla sorunla karşılaşabilecektir. İkinci sebep olarak da beklenmeyen sonucun gruplamadaki hatadan da kaynaklanabileceğini düşünebiliriz.

Dördüncü grubumuz olan 31 ve üzeri sayıda öğretmenin yer aldığı okullarda öğretmen sayısı açısından sıkıntı gözlenmeyeceği gibi, bu okullarda mesleki ve yöneticilik kıdemi yüksek olan deneyimli yöneticiler çalıştığı için örgütlenme süreci açısından bu grubun en başarılı grup olduğunu söyleyebiliriz.

Etkileme Sürecinde Sorun Yaşama Düzeyi Açısından Öğretmen Sayısı Gruplarının Etkisi

Etkileme Süreci Açısından Öğretmen Sayısı Gruplarına göre yöneticilerimizin yeterliklerine baktığımızda, birinci grubu temsil eden 1-5 ($\bar{X}=2.72$) öğretmenden oluşan okullarda çalışan yöneticilerin öğretmen sayısı değişkenine göre de etkileme sürecinde en sorunlu grup olduğu anlaşılmaktadır. Bundan sonraki gruplar olan 6-15($\bar{X}=3.47$) , 16-30($\bar{X}=3.48$), 30 ve üzeri($\bar{X}=3.61$) öğretmen sayısına sahip okullarda ise genel eğilimdeki gibi yöneticilerin etkileme sürecindeki beceri ve yeterlikleri giderek artmıştır.

Bu sonuç, okuldaki öğretmen sayısı arttıkça dolayısıyla okul büyüdükçe genel olarak mesleki ve yönetsel bilgileri, becerileri daha çok gelişmiş ,burada tecrübeli yöneticilerin yönetiminin söz konusu olduğu görüşü tekrar doğrulanmıştır. Ayrıca etkileme sürecinde diğer bağımsız değişkenlerin etkisinde de bahsettiğimiz gibi, okuldaki öğretmen sayısı arttıkça dolayısıyla okul büyüdükçe, okul yöneticilerinin iş doyumunu da artmakta buna paralel olarak da motivasyonları yükselmektedir. Okuldaki

motivasyonu yüksek yönetici de yönetimi altındaki öğretmenleri etkileme konusunda daha başarılı olabilecektir.

Okul Müdürlerinin “Görev Yeri” Bağımsız Değişkenine Göre Yönetim Süreçlerinde Problem Yaşama Düzeyleri

Tablo 23: Görev yeri için T-Testi Grup İstatistiği

Süreç	Görev Yeri	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	sd	P
Karar verme	İl ve İlçe Merkezi	30	3,4250	,60583	,11061	,152	57	,879
	Köy	29	3,4009	,61089	,11344	,152	56,896	,879
Planlama	İl ve İlçe Merkezi	30	2,9524	,49106	,08966	1,128	57	,264
	Köy	29	2,7931	,59097	,10974	1,124	54,436	,266
Örgütlenme	İl ve İlçe Merkezi	30	3,9467	,61067	,11149	,399	57	,691
	Köy	29	3,8862	,55079	,10228	,400	56,734	,691
İletişim	İl ve İlçe Merkezi	30	4,0300	,57304	,10462	,401	57	,690
	Köy	29	3,9724	,52773	,09800	,402	56,870	,689
Eşgüdümleme	İl ve İlçe Merkezi	30	1,7630	,57159	,10436	-1,358	57	,180
	Köy	29	1,9770	,63855	,11858	-1,355	55,833	,181
Etkileme	İl ve İlçe Merkezi	30	3,5667	,45612	,08328	2,238	57	,029
	Köy	29	3,2644	,57652	,10706	2,229	53,296	,030
Değerlendirme	İl ve İlçe Merkezi	30	3,7542	,67473	,12319	1,192	57	,238
	Köy	29	3,5431	,68488	,12718	1,192	56,861	,238

Görev Yeri Değişkeni için T-testi uygulandığında sadece Etkileme Süreci üzerinde görev yeri değişkeninin etkili olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri (p) <0,05.

Süreçlere ait anket sorularına verilen cevapların Öğretmen Sayısı gruplarına göre ortalama puan değerleri (Tablo-23), süreçlere ait güvenilirlik değeri yüksek sorular (Tablo-1), anket soruları (Ek-3) ve anket soruları cevapları incelendiğinde aşağıdaki sonuç elde edilmiştir.

Okul Müdürlerinin “Görev Yeri” Değişkenine Göre Sorun Yaşama Düzeyi

Görev Yeri bağımsız değişkeni açısından birinci grup olan “il ve ilçe merkezleri”nde görev yapan okul yöneticilerinin, etkileme süreci konusundaki bilgi, beceri ve yeterliğinin ($\bar{X}=3.56$), ikinci grup olan “köy okulları”nda görev yapan yöneticilere ($\bar{X}=3.26$) göre daha yüksek olduğu; dolayısıyla da köy okullarında çalışan yöneticilerin etkileme sürecinde merkezdeki okullara göre daha çok sorun yaşadığı görülmektedir. Etkileme sürecinin il ve ilçe merkezlerindeki okullarda köylerdeki okullara göre daha verimli işleminin nedeni olarak; merkez okulların olanaklarının daha iyi olması, öğrenci ve veli ilgisinin yüksek olması ve merkez okullarında daha deneyimli müdürlerin görev yapması gibi nedenleri sayabiliriz. Bunların yanında merkez okulların köy okullarına göre genel olarak maddi(okulun donanımının ve gelirinin daha iyi olması yanında bu tip okullarda etüd, kurs gibi imkanlar nedeniyle yönetici ve öğretmenler ek gelir elde etme ,imkanına sahip olmakta bu da onların motivasyonlarını artırıcı bir özellik olabilmektedir) ve manevi daha iyi olanaklar sunması buradaki yöneticilerin motivasyonlarını doğal olarak arttırmakta, motivasyon düzeyi yüksek yönetici de etkileme sürecini daha verimli şekilde gerçekleştirebilmektedir.

Yöneticilerin görev yeri değişkenine göre karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçleri açısından sorun yaşamama sebebine gelince köy okullarında genelde, yönetim süreçleri açısından en çok sorun yaşayan genç ve düşük kıdemli yöneticilerin çalıştığı, bu yöneticilerin süreçler açısından yeterliğinin merkezi okullarda çalışan daha yaşlı ve kıdemlilerine göre daha düşük olduğu ve daha çok sorun yaşadığını bilinmektedir; ancak öğretmen sayısının az olması personel ve araç gereç yetersizliği sorunu olmadığı sürece diğer süreçlerin uygulanması açısından avantaj olarak görülebileceğinden köy okullarındaki yöneticilik tecrübesi düşük yöneticilerin yaşadığı sorunları azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkabilecektir.

Anket Sorularına Verilen Cevapların Süreçlere Dair Sorunlar Bazında İncelenmesi

Tablo 24: Soruların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Soru No.	Soru	Ortalama	Std. Sapma
Karar Verme 3	Yetkinizin sorumluluklarınızla denk olduğuna inanıyor musunuz?	2,644	1,459
Karar Verme 4	Karar verme konusunda okul yöneticilerinin yeterli olduğuna inanıyor musunuz?	3,525	1,088
Karar Verme 5	Üst yöneticileriniz, okulunuzla ilgili kararlar alırken sizin görüşünüze başvuruyorlar mı?	2,814	1,152
Karar Verme 6	Sizce okul yöneticilerinin fikir ve önerilerine üst yöneticiler tarafından değer verilmekte midir?	2,678	1,058
Karar Verme 7	Okulunuzla ilgili karar verilecek durumlarda üst yöneticileriniz ilgili konuyu açık bir şekilde ortaya koyuyor mu?	3,373	1,202
Karar Verme 8	Karar verilecek durumlarda yeterince zamana sahip oluyor musunuz?	3,763	1,023
Karar Verme 9	Okulunuzla ilgili kararlar alırken öğretmenlere de danışıyor musunuz?	4,542	0,750
Karar Verme 10	Öğretmenleriniz okulla ilgili kararlara katılma konusunda istekliler mi?	3,966	0,982
Planlama 2	Okul yöneticilerimizin planlama ilkeleri ve bunları uygulama konusunda yeterli eğitime sahip olduklarına inanıyor musunuz?	3,322	1,074
Planlama 3	Sizce okul yöneticileri okulla ilgili planları oluşturmada tek başlarına (herhangi bir uzman desteği almadan) yeterli olabilirler mi?	2,966	1,339
Planlama 5	Üst yöneticileriniz, planlama konusunda size gerekli desteği sağlıyorlar mı? (Maddi destek, araç gereç vb.)	2,644	1,095
Planlama 7	Planlama sürecinde okul çevresindeki diğer kurumlardan gerekli bilgileri temin edememe nedeniyle sorun yaşıyor musunuz? (Örneğin çevredeki sağlık ocağından yaş gruplarına göre çocuk sayısına dair bilgilerin temin edilmesi gibi.)	2,458	1,277
Planlama 8	Planlama için değişen okul çevresi (göçler, nüfus artışı vb.) açısından öğrenciler hakkında bilgilerin toplanması konusunda sorun yaşıyor musunuz?	2,559	1,263
Planlama 9	Plan yaparken okulun bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, öğrencilerin okula devam devamsızlık durumları vb. çevresel faktörler nedeniyle kestirim yapmada sorun yaşıyor musunuz?	2,220	1,161
Planlama 11	Okulla ilgili işlerde ne yapılacağını önceden planlamak konusunda yeterli zaman bulabiliyor musunuz?	3,949	1,074
Örgütlenme 2	Okul yöneticilerimizin örgütlenme konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?	3,542	1,023

Örgütleme 3	Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerin yeterli çabayı gösterdiğini düşünüyor musunuz?	3,729	0,997
Örgütleme 5	Öğretmenleriniz arasındaki iletişim, birlikte hareket etmeyi sağlayacak kadar güçlü mü?	4,153	0,867
Örgütleme 6	Örgütleme sürecinde öğretmenlerinizden yeterli desteği görebiliyor musunuz?	4,085	0,896
Örgütleme 7	Öğretmenleriniz okulunuzla ilgili sosyal faaliyetlerde görev alma konusunda istekliler mi?	3,949	0,918
Örgütleme 8	Örgütleme sürecinde örgüt içinde öğretmenler arası dayanışmanın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	3,712	0,966
Örgütleme 9	Öğretmenlerinizi yetenekleri açısından iyi tanıyor musunuz?	4,373	0,740
Örgütleme 10	Öğretmenleriniz uyumlu bir şekilde çalışıyor mu?	4,407	0,698
Örgütleme 11	Öğretmenleriniz verdiğiniz görevi yerine getirmede yeterli beceriye sahipler mi?	4,034	0,669
Örgütleme 15	Okulla ilgili yapılacak işler konusunda velileriniz yeterince duyarlılık gösteriyorlar mı?	3,186	1,238
İletişim 1	Okul yöneticilerimiz mesleki iletişim konusunda yeterli performansı sergileyebiliyorlar mı?	3,763	0,897
İletişim 2	Okul yöneticilerimiz kişisel iletişim konusunda yeterli midir?	3,797	0,867
İletişim 3	Okul yöneticilerimiz iletişim yöntem ve araçlarını etkili bir şekilde kullanabiliyorlar mı?	3,644	0,737
İletişim 4	İletişim konusunda hizmet içi eğitim alma imkânına sahip misiniz?	3,576	1,248
İletişim 5	Öğretmenleriniz sizinle çekinmeden iletişim kurabiliyorlar mı(karakteriniz açısından)?	4,729	0,582
İletişim 6	Öğretmenlerin sizinle olan iletişimlerinde içten davrandıklarına inanıyor musunuz?	4,186	0,754
İletişim 7	Öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişimlerinde içten davrandıklarına inanıyor musunuz?	4,000	0,788
İletişim 11	Personel arasında, iletişimi arttırıcı etkinlikler düzenliyor musunuz?	3,814	0,776
İletişim 12	Öğretmenlerle rahat iletişim kurabilecek zamana sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?	4,169	0,894
İletişim 13	Öğretmenlerle rahat iletişim kurabilecek ortama (mekan olarak) sahip misiniz?	4,339	0,976
Eşgüdümleme 3	Örgüt içinde öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim kopukluğu nedeniyle eşgüdümleme (koordinasyon) sorunu yaşıyor musunuz?	1,831	0,746
Eşgüdümleme 4	Yönetici- öğretmen çatışması nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?	1,661	0,757
Eşgüdümleme 5	Örgüt içinde öğretmenler arası iletişimin kopuk olması nedeniyle eşgüdümlüme sorunu yaşıyor musunuz?	1,695	0,725

Eşgüdümleme 6	Örgüt içinde öğretmenler arası çatışma nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?	1,695	0,793
Eşgüdümleme 7	Öğretmenler arasında herhangi bir nedene bağlı gruplaşmalar oluyor mu?	1,898	0,941
Eşgüdümleme 8	Öğretmenler arasındaki gruplaşmalar(çıkar grupları, siyasi gruplar vb.) nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?	1,627	0,849
Eşgüdümleme 9	Okulunuzda ekip çalışmalarının sürdürülmesi ile ilgili olarak problem yaşıyor musunuz?	1,898	0,941
Eşgüdümleme10	İşgörenlerin bencil davranışları (kendi ihtiyaçlarını örgütün amaçlarından önde tutma gibi) eşgüdümlemede sorun yaratıyor mu?	1,949	0,879
Eşgüdümleme12	Eşgüdümleme açısından zaman yetersizliği sorunu yaşıyor musunuz?	2,559	0,987
Etkileme 2	Yaptırım yetkinizi kullanmadan da öğretmenlerinize gerekli işleri yaptırabiliyor musunuz?	4,495	0,802
Etkileme 3	Okulunuzda işlerin yapılması için hangi sıklıkta yetkinize başvurma ihtiyacı hissediyor musunuz?	1,983	0,754
Etkileme 4	Sizce okul yöneticilerimiz, öğretmenleri işte istekli kılmak için motivasyon yöntemlerini iyi kullanabiliyorlar mı?	3,559	0,876
Etkileme 5	Okul yöneticilerimiz etkileme konusunda hizmet içi eğitim almalılar mı?	3,983	1,008
Etkileme 6	Farklı güdüleme yöntemlerini kullanabilmek için gerekli yetkiye sahip olduğunuza inanıyor musunuz (Maddi ödüller, kıdem verme vb.)?	2,525	1,466
Etkileme 8	Okulla ilgili işlerde öğretmenlerinizi motive etmek için yeterli vakit bulabiliyor musunuz?	3,915	0,896
Değerlendirme1	Sizce öğretmenler, okul yöneticilerinin yaptığı değerlendirmeler (örneğin sınıf içi teftişler) sonucundaki tavsiyeleri dikkate alıyorlar mı?	3,898	0,923
Değerlendirme2	Okul yöneticilerimizin öğretmenleri değerlendirme konusunda gerekli yeterliliğe sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?	3,864	0,798
Değerlendirme3	Yetkilerinizi öğretmenlerin performansını değerlendirebilme açısından yeterli buluyor musunuz?	3,525	1,135
Değerlendirme4	Okul yöneticilerimiz, zaman açısından öğretmenlerin gerçek performansını değerlendirme imkânına sahipler mi?	3,525	1,135
Değerlendirme5	Okul yöneticilerimiz, öğretmenleri değerlendirmek için tarafsız ve net kriterler(ölçütler) kullanabiliyorlar mı?	3,949	0,990
Değerlendirme6	Değerlendirme sürecinin öğretmen motivasyonu açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?	3,814	1,074
Değerlendirme7	Okul yöneticilerimizin değerlendirme sonuçları öğretmenlerin kariyeri üzerinde önemli bir etki yaratıyor mu?	3,322	1,121
Değerlendirme8	Öğretmenler değerlendirilmeye açıklar mı?	3,305	1,149

Yönetim süreçleri açısından okul yöneticilerinin kendilerini yeterli görmedikleri ve ya sorun yaşadıkları alanlar şunlardır:

Karar Verme

1) Yöneticiler genellikle yetkilerinin sorumluluklarına denkliğini yetersiz görmektedirler. Standart sapmanın yüksek olduğunu da göz önüne alındığında yetki konusu üst yönetimlere dayanan hassas bir konu olduğu için yöneticilerin soruları cevaplarken yeterince samimi davranmadıkları, daha ılımlı cevaplar vermiş olduklarını düşünmemiz bile yanlış olmayacaktır.

2) Okul yöneticileri kendilerini ve diğer yöneticileri karar verme konusunda genel olarak yeterli bulmaktadırlar.

3) Okul yöneticilerinin karar verme konusunda üst yöneticilerden kaynaklanan sorunlarına baktığımızda; üst yöneticilerin okulla ilgili kararlar alırken okul müdürlerinin görüşlerine başvurma, okul müdürlerinin fikir ve önerilerine değer verme, ve okulla ilgili kararlar alırken konuyu açıkça ortaya koyma düzeylerinin düşük olduğunu, okul müdürlerinin de bunları sorun olarak algıladıkları görülmektedir.

4) Okul müdürlerinin öğretmenlerle birlikte karar alma ve onları karara katma yeterliklerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Planlama

1) Okul yöneticileri planlama sürecini işletme konusunda bilgi ve becerilerini orta seviyede görmekte, planlama sürecinde uzman desteğine ihtiyaç duymaktadırlar.

2) Okul yöneticileri, üst yöneticilerin, planlama konusunda yeterince maddi destek, araç gereç vb. sağlamamaları nedeniyle sorun yaşamaktadırlar.

3) Planlama sürecinde, okul çevresindeki diğer kurumlardan okulun planlaması için gerekli bilgilerin temini konusunda da okul yöneticileri sorun yaşamaktadırlar.

4) Plan yaparken okulun bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, öğrencilerin okula devam devamsızlık durumları vb. çevresel faktörler nedeniyle okul yöneticileri planlama açısından kestirim yapmada önemli ölçüde sorun yaşamaktadırlar.

5) Okul yöneticilerimiz, planlama sürecinde zaman konusunda sıkıntı yaşamamaktadırlar.

Örgütlenme

1) Okul yöneticileri örgütlenme konusundaki bilgi ve becerilerini yeterli görmekte, süreçte önemli derecede sorun yaşamadıklarını ortaya koymaktadırlar.

2) Okul yöneticileri örgütlenme sürecinde öğretmenlere bağlı olarak sorun yaşamamaktadırlar.

3) Okul yöneticileri, okulla ilgili yapılacak işler konusunda velilerden gelen desteğin yetersiz olduğunu belirtmekte ve bu durumu sorun olarak görmektedir.

İletişim

1) Okul yöneticileri, iletişim sürecine dair sahip oldukları bilgi ve beceriler açısından kendilerini yeterli görmekte, sorun yaşamamaktadırlar.

2) Okul yöneticileri öğretmenlerle iletişim açısından yeterliklerini oldukça yüksek görmektedirler.

Eşgüdümleme

1) Okul yöneticileri, eşgüdümleme açısından yeterliklerini oldukça yüksek görmektedirler. Okul içinde; öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim kopukluğu, yönetici- öğretmen çatışması, öğretmenler arası iletişimin kopukluğu, öğretmenler arasındaki gruplaşmalar ve ya ekip çalışmalarındaki aksaklıklar gibi nedenlere bağlı olarak sorun yaşanabilecek eşgüdümleme sürecinde yöneticiler belirgin derecede yaşamamakta okul içindeki eşgüdümleme sürecini oldukça sağlıklı bulmaktadırlar.

2) Okul yöneticileri eşgüdümleme açısından zaman yetersizliği sorunu yaşamaktadırlar.

Etkileme

1) Okul yöneticileri, öğretmenleri etkilemek için yetki kullanmaya nerdeyse hiç ihtiyaç duymadıklarını, okuldaki etkileme sürecinde kendilerini oldukça yeterli gördüklerini ortaya koymuşlardır.

2) Okul yöneticileri etkileme süreci için, motivasyon yöntemleri açısından bilgi, beceri ve yeterliklerini iyi görmekte ;fakat bu konuda sık sık eğitim alınmasını da gerekli görmektedirler.

3) Okul yöneticileri maddi ödüller, kıdem arttırma vb. gibi farklı güdüleme yöntemleri açısından yetkilerini yeterli görmemektedirler.

4) Okul yöneticileri, etkileme sürecinde zaman yetersizliğine dair sorun yaşamamaktadırlar.

Değerlendirme

1) Okul yöneticilerinin değerlendirme sürecinde öğretmenlere bağlı olarak yaşadıklarına bakıldığında, öğretmenlerin değerlendirme sürecinden pek

hoşlanmadıklarını hissettikleri; fakat yine de yöneticilerin öğretmenlere bağlı olarak değerlendirme sorunu yaşamadıkları görülmektedir. Yöneticiler okulda kendilerinin gerçekleştirdiği değerlendirme sürecinin öğretmen kariyeri üzerinde önemli derecede etkili olmadığını düşünürken, sürecin öğretmen motivasyonu açısından yararlı olduğunu belirtmektedirler.

2) Okul yöneticileri değerlendirme konusundaki bilgi ve becerilerini yeterli görmektedirler.

3) Okul yöneticileri yetkilerini öğretmenlerin performansını değerlendirebilme açısından yeterli bulmakta bu konuda belirgin derecede sorun yaşamamaktadırlar.

4) Okul yöneticilerimiz, zaman açısından öğretmenlerin gerçek performansını değerlendirme imkânına sahip olduklarını, zaman açısından önemli bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

Sonuçlar

Araştırma, okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından yeterliklerini ölçmek ve sorun olarak gördükleri durumları tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket ile elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1) Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından sorun yaşama düzeylerini, farklı yaşlardaki yönetici grupları açısından karşılaştırdığımızda, “karar verme” ve “planlama” süreçleri açısından yöneticilerin sorun yaşama düzeylerinde farklılık olmadığı; yaş grupları açısından sorun yaşama düzeylerinin farklılaştığı süreçlerin “örgütlenme”, “iletişim”, “eşgüdümleme”, “etkileme” ve “değerlendirme” süreçleri olduğu görülmektedir.

“Örgütlenme”, “iletişim”, “eşgüdümleme”, “etkileme” ve “değerlendirme” süreçleri açısından yöneticilerin sorun yaşama düzeyleri yaşlarıyla ters orantılıdır. Yani yaş arttıkça süreçlerde sorun yaşama düzeyi de artmakta, dolayısıyla en küçük yaş grubunu oluşturan 20-30 yaş grubundaki yöneticiler en çok sorun yaşayanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. En yaşlı grup olan 51 ve üzeri yaşlardaki yöneticiler ise kendilerini yeterliği en yüksek grup olarak ortaya koymaktadırlar. Ortaya çıkan bu sonucu, yaş küçük olan yöneticilerin kişisel ve mesleki deneyimlerinin, daha büyük yaşlardaki yöneticilere göre az olmasına bağlayabiliriz. Ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda herhangi bir modelin ya da yöneticilik eğitimi zorunluluğunun olmayışı yöneticileri yönetim süreçlerindeki bilgi ve deneyimlerini deneme yanılma yoluyla elde etmeye yönlendirmektedir. Böyle bir yöntemin verimli sonuçlar vermesi için de yıllar

geçmesi gerekmekte ancak ilerleyen yıllarda yöneticilerimiz alanlarındaki gerekli bilgi ve deneyimleri kendi tecrübeleri doğrultusunda elde etmektedir. Yöneticilere çoğu zaman yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitimler verilmektedir ancak bunların yöneticileri, yönetim süreçlerindeki etkililikleri açısından yeterli kılmadığı görülmektedir.

2) Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından sorun yaşama düzeyleri, farklı mesleki kıdemlerdeki yönetici grupları açısından karşılaştırıldığında, “karar verme”, “planlama” ve “iletişim” süreçleri açısından yöneticilerin sorun yaşama düzeylerinde farklılık olmadığı, farklı mesleki kıdem grupları açısından sorun yaşama düzeylerinin farklılaştığı süreçlerin “örgütlenme”, “eşgüdümleme”, “etkileme” ve “değerlendirme” süreçleri olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından mesleki kıdem yılına göre sorun yaşama düzeylerine genel olarak bakıldığında yaş bağımsız değişkenine göre olan karşılaştırmalarda olduğu gibi en çok sorunu mesleki kıdemi düşük olan (1-5) yöneticilerin yaşadığı; mesleki kıdem arttıkça yaşanan sorunların da azaldığı yani yöneticilerin süreçlerde kendilerini daha yeterli gördükleri tespit edilmektedir. Yıllar geçtikçe içinde çalışılan örgütün iyi tanınması, mesleki deneyim ve bilgilerin artması bu sonuca sebep olarak gösterilebilecek faktörlerdir. Burada da okul yöneticiliği konusunda yöneticinin geliştirilmesinin kaderine bırakılmış bir konu olduğu, yıllar geçtikçe mesleki kıdemin artmasıyla tecrübelerin ışığında sorun çözme becerisinin kendiliğinden gelişmesinin beklendiği görülmektedir.

İletişim sürecinde sorun yaşama düzeyinin yaştan etkilenirken, mesleki kıdemden etkilenmediği görülmektedir. Bu sonucu mesleki kıdemi düşük olduğu halde yaş büyük olan yöneticilerin de araştırma grubunda yer almış olmasına bağlayabiliriz. Buna göre artan yaş yöneticilerin iletişim becerisini de arttıran bir faktördür.

3) Yöneticilik kıdemi bağımsız değişkenine göre, okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından yaşadıkları sorunlara bakıldığında sadece örgütlenme ve eşgüdümleme sürecinde yöneticilerin sorun yaşama düzeylerinin farklılık gösterdiği,

yöneticilerin diğer süreçlerde sorun yaşama düzeylerinin mesleki kıdem yılına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırma bulguları yöneticilerin, yöneticilik kıdemi açısından etkileme ve eşgüdümlemede sorun yaşama düzeylerinin paralel olduğunu ortaya koymaktadır. Yani etkileme sürecinde de eşgüdümleme sürecinde de, en çok sorunu kıdemi en düşük olan 1-5 yıllık grup yaşamakta; 21 ve üzeri yöneticilik kıdem yılına sahip olanlar da hem etkileme hem de eşgüdümleme sürecinde kendilerini en yeterli grup olarak ifade eden yönetici grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilik kıdemi açısından 6-10 yıl ile ikinci grubumuzu oluşturan yöneticilerin yaşadıkları sorunların her iki süreçte de artan kıdem yılıyla birlikte azaldığı görülmektedir. Bunun devamında kıdem yılı arttıkça yaşanan sorunların azalması beklenirken her iki süreçte de üçüncü kıdem grubu olan 11-20 yıllık yöneticilerin İkinci kıdem grubundaki yöneticilere göre daha çok sorun yaşadığı görülmektedir. Bunu ya yöneticilik kıdemi bağımsız değişkenine göre kıdem gruplarını oluştururken istatistiksel bir hata yapılmış olabileceğine ya da Milli Eğitim Sistemimizdeki yer değiştirmelerde uygulanan sıra usulüne bağlayabiliriz. Buna göre il içinde öğretmenler ve yöneticiler(olağandışı bir durum olmadığı sürece) yer değiştirmelerde genelde, köylerden merkezi bölgelere doğru il içi sıraya göre geçiş yaparlar. 11-20 yıllık kıdem grubu da normal şartlarda yöneticilik açısından bu geçiş dönemine denk gelmektedir. Daha önce kırsal bölgelerdeki daha küçük okullarda çalışmış yöneticiler bu geçiş süreciyle birlikte kendilerini daha büyük bir örgütün içinde bulurlar. Mesleki ve yönetsel tecrübelerin artmış olduğu bir dönemde olsalar da personel sayısı daha az olan bir okuldan daha fazla bir okula geçildiği için bunların örgütlenmesini ve eşgüdümlenmesini sağlamak da , personel sayısı az olan ikinci gruba göre daha zor olabilecektir. Yöneticinin bulunduğu okulda geçirdiği yıllar arttıkça uyum sağlaması ve deneyiminin artışı söz konusu olacağından yaşadığı sorunlar da doğal olarak azalacaktır. Dolayısıyla buradaki sorunların da yine yöneticinin, yöneticiliği süreç içinde öğrenmeye çalışmasından kaynaklanan sorunların yaşandığı görülmektedir.

4) Okuldaki öğretmen sayısı bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından yaşadıkları sorunlara bakıldığında örgütlenme, eşgüdümleme ve etkileme süreçleri açısından sorun yaşama düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir.

Birbirine paralel sonuçlar sergileyen örgütlenme ve eşgüdümleme süreçlerinde öğretmen sayısı bağımsız değişkenine göre grupların yaşadıkları sorunlara baktığımızda; Öğretmen sayısı düşük olan okullardaki yöneticilerin, öğretmen yetersizliği nedeniyle örgütlenme sürecinde sorun yaşayabileceği, süreci takip eden eşgüdümlemenin de bundan aynı şekilde etkilenebileceği beklenen bir sonuçtur. Ancak 6-15 kişilik ikinci grubu ve 16-31 kişilik üçüncü grubu karşılaştırdığımızda öğretmen sayısı düşük olan ikinci grubun öğretmen sayısı daha yüksek olan üçüncü gruba göre örgütlenme ve eşgüdümleme süreçlerinde daha az sorun yaşadığını görmek beklenmeyen bir sonuçtur. Bu durumu benzer durumlarda olduğu gibi yine iki nedene bağlayacak olursak, sebeplerden biri olarak Milli Eğitim Sistemimizdeki yer değiştirme usulünü gösterebiliriz. Okullarımıza baktığımızda 15 kişilik öğretmen gruplarından oluşan okullar kırsal bölgelerdeki küçük okullardır. Yöneticilik kıdemine göre süreçlerin karşılaştırılmasında da bahsettiğimiz gibi genel olarak 10 yılını dolduran okul yöneticileri merkezi okullarda çalışma imkanını yakalamakta ve bunların merkezi bölgelere atanmalarında direkt en büyük okullardan(31 ve üzeri sayıda öğretmenin çalıştığı okullar gibi.) ziyade merkezi olup da bunlara nazaran daha küçük okullar(öğretmen sayısının 16-30 olduğu okullar) öncelikli olmaktadır. Bu durumda yönetici, okulda öğretmen sayısının yetersizliği konusunda sorun yaşanmazken kırsal bölgelerdekinden daha büyük çaplı bir okulda yöneticilik konumuna geçtiği için, büyük bir okulun örgütlenme süreci de daha kapsamlı olacağından ikinci gruba göre daha fazla sorunla karşılaşabilecektir. Diğer bir sebep olarak da istatistiksel açıdan öğretmen sayısına göre gruplandırma hatası yapılmış olabileceğini düşünebiliriz. Dördüncü grubumuz olan 31 ve üzeri sayıda öğretmenin yer aldığı okullarda öğretmen sayısı açısından sıkıntı yaşanmayacağı gibi, bu okullarda mesleki ve yöneticilik kıdemi yüksek olan deneyimli yöneticiler çalıştığı için örgütlenme ve eşgüdümleme süreçleri açısından da sorunların en az yaşandığı grup olacaktır.

5) Okul yöneticilerinin Öğretmen sayısı değişkenine göre etkileme süreci açısından karşılaştıkları sorunlara bakıldığında okuldaki öğretmen sayısı arttıkça okul müdürlerinin süreçteki yeterliğinin arttığı görülmektedir. Okuldaki öğretmen sayısının artması bize okulun büyüdüğünü, bu durumda da genel olarak mesleki ve yönetsel bilgileri, becerileri daha gelişmiş , tecrübeli yöneticilerin yönetiminin söz konusu olduğunu göstermektedir.. Ayrıca etkileme sürecinde diğer bağımsız değişkenlerin

etkisinde de bahsettiğimiz gibi, okuldaki öğretmen sayısı arttıkça dolayısıyla okul büyüdükçe, okul yöneticilerinin iş doyumu da artmakta buna paralel olarak da motivasyonları yükselmektedir. Okuldaki motivasyonu yüksek yönetici de etkileme sürecinde kendini daha fazla gösterecektir.

Bu noktada da sorunların yine yöneticiliğe dair alan bilgisinin ve deneyiminin yetersizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Yöneticilerin geçen yıllarla birlikte deneyim kazanmaları onları süreçlerde daha yeterli kılmakta, kıdem yılları düşük olan yöneticiler ise kaderleriyle baş başa yönetici koltuğunda çırpınmaktadırlar.

6) Okul yöneticilerinin “görev yeri” bağımsız değişkenine göre karşılaştıkları sorunlara bakıldığında “il ve ilçe merkezleri”n de görev yapan okul yöneticilerinin, etkileme süreci konusundaki bilgi, beceri ve yeterliğinin, “köy okulları”nda görev yapan yöneticilere göre daha yüksek olduğu; dolayısıyla da köy okullarında çalışan yöneticilerin etkileme sürecinde merkezdeki okullara göre daha çok sorun yaşadığı görülmektedir. Etkileme sürecinin il ve ilçe merkezlerindeki okullarda köylerdeki okullara göre daha verimli işleminin nedeni olarak; merkez okullardaki olanakların hem donanım hem de sosyal açıdan daha iyi olması, buna paralel olarak da öğrenci başarısının daha yüksek oluşu ve merkez okullarda daha deneyimli müdürlerin görev yapması gibi nedenleri sayabiliriz. Bunların yanında merkez okulların, müdürlerin şahsına da köy okullarına göre hem maddi(örneğin, etüd ve ya kurs gibi ek gelir sağlayan etkinlikler) hem de manevi olarak(genel havaya baktığımızda kendilerini köy okullarındaki müdürlere göre daha iyi statüde hissetmeleri gibi.) daha iyi olanaklar sunması buradaki yöneticilerin motivasyonlarını doğal olarak arttırmakta, motivasyon düzeyi yüksek yönetici de etkileme sürecini daha verimli şekilde işletebilmektedir.

7) Okul yöneticilerinin sorun yaşadıkları konulara tek tek süreçler açısından bakacak olursak şu sonuçleri sergileyebiliriz:

Karar Verme Süreci Açısından Sonuçlar: Okul yöneticileri kendilerini ve emsallerini karar verme konusunda yeterli bulmaka; fakat “karar verme” sürecine dair yetkilerinin sorumluluklarına denk olmadığını düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin karar verme konusunda üst yöneticilerden kaynaklanan sorunları olduğu da görülmektedir. Üst yöneticilerin okulla ilgili kararlar alırken okul müdürlerinin görüşlerine yeterince başvurmadıkları, okul müdürlerinin fikir ve önerilerine değer vermedikleri ve okulla ilgili kararlar alırken ilgili konuyu yeterince açık bir şekilde ortaya koymadıkları görülmektedir. Buradan da okul yöneticilerinin üst konumundaki yöneticilerin okul yöneticilerini kararlara katmadıkları, okul müdürlerinin de bunu önemli bir sorun olarak gördükleri söylenebilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle birlikte karar alma ve onları karara katma düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmektedir.

Planlama Süreci Açısından Sonuçlar: Okul yöneticilerimiz planlama sürecini işletme konusunda bilgi ve becerilerini yetersiz görmekte, planlama sürecinde uzman desteğine ihtiyaç duymakta, üst yöneticilerden planlama konusunda maddi ve manevi destek beklemektedirler.

Plan yaparken okulun bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, öğrencilerin okula devam devamsızlık durumları vb. çevresel faktörler okul yöneticilerimize planlamada sorun çıkarmakta; okul çevresindeki diğer kurumlardan okulun planlaması için gerekli bilgilerin temini konusunda da okul yöneticilerimiz sorun yaşamaktadır.

Örgütlenme Süreci Açısından Sonuçlar: Okul yöneticileri örgütlenme konusundaki bilgi ve becerilerini yeterli görmekte, süreçte önemli derecede sorun yaşamadıklarını belirtirken veli desteğinin yetersizliğinden şikayetçi olmaktadır.

İletişim Süreci Açısından Sonuçlar: Okul yöneticileri, iletişim sürecine dair sahip oldukları bilgi ve beceriler açısından kendilerini yeterli görmekte genel olarak sorun yaşamamaktadırlar.

Eşgüdümleme Süreci Açısından Sonuçlar: Okul yöneticileri, eşgüdümleme açısından yeterliklerini oldukça yüksek görmekte, okullarındaki eşgüdümleme sürecini sağlıklı bulmaktadırlar. Eşgüdümlemede sadece zaman yetersizliği sorunu yaşadıklarını belirtmektedirler.

Etkileme Süreci Açısından Sonuçlar: Okul yöneticileri, öğretmenleri etkilemek için yetki kullanmaya nerdeyse hiç ihtiyaç duymadıklarını, okuldaki etkileme sürecinde kendilerini oldukça yeterli gördüklerini ortaya koymuşlar ; ancak etkileme süreci için sık sık eğitim almalarının gerekli olduğuna da inandıklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri öğretmenleri etkilemek için ödül verme konusundaki yetkilerinin artırılmasına ihtiyaç duymaktadırlar.

Değerlendirme Süreci Açısından Sonuçlar: Okul yöneticileri değerlendirme sürecinde öğretmenlere bağlı olarak pek sorun yaşamadıklarını; ancak, öğretmenlerin değerlendirme sürecinden hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda ortaya çıkan ilginç bir sonuç, yöneticilerin değerlendirme sürecini öğretmen motivasyonu açısından yararlı bulmalarıdır. Bunu da yöneticilerin, kontrol mekanizmasının öğretmenleri daha disiplinli kıldığını düşünmelerine bağlayabiliriz.

Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1) Yönetim süreçleri açısından okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların büyük oranda yönetim konusundaki bilgi, beceri ve yeterliklerinin az olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bunun da yöneticilik vasıflarının kısa süreli hizmet içi eğitimlerle kazandırılmaya çalışılmasından, yönetim becerilerinin geliştirilmesi sürecinin kişilerin bireysel çabalarına, deneyimlerine bırakılmasından kaynaklandığı; dolayısıyla ülkemizde belli bir eğitim yöneticisi yetiştirme modelinin olmayışının büyük bir sorun olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu sorunu çözmek için de ülkemizde, üniversitelerle koordineli bir şekilde standart bir eğitim yöneticisi yetiştirme modeli geliştirilerek uygulanmalı ve ya yöneticilik eğitimi almış olmak atamalarda bir tercih olarak dikkate alınmalıdır. Eğitim yöneticisi atamalarında, eğitim yönetimi öğrenimi görmüş olmak bir koşul olarak kabul edilmelidir. Bunun için üniversitelerde, eğitim fakültelerinin bünyesinde yer alan “Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve

Ekonomisi” bölümlerinin sayısı ve kontenjanı artırılarak, eğitim yöneticileri gereksinimi bu bölümlerden karşılanmalı ve ya yöneticiler, üniversitelerin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış yönetici adayları arasından seçilmelidir.

2) Üst yönetimlerce okul müdürlerinin karar alma konusunda yetkileri arttırılmalı ve okulla ilgili kararlar alınırken okul yöneticilerinin de görüşleri alınmalı, fakat görüş alınmakla kalmayıp uygulamada da kullanılmalıdır.

3) Planlama sürecinde okul yöneticisine uzman desteği sağlanmalıdır.

4) Etkileme süreci açısından okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi motive etmeleri için ödül konusunda yetkileri arttırılmalıdır.

5) Araştırma sırasında, çalışma ile ilgili olarak “karar verme”, “iletişim” ve “güdüleme(etkileme)” süreçleriyle ilgili olarak araştırmalara rastlanmasına rağmen diğer yönetim süreçleriyle ilgili olarak pek fazla araştırma yapılmamış olduğu gözlenmiştir. Araştırmacılara öneri olarak, diğer yönetim süreçleri olan; “planlama”, “örgütlenme”, “eşgüdümleme” ve “değerlendirme” süreçlerine dair okul yöneticileri açısından yaşanan sorunlar farklı bağımsız değişkenlere göre ve ya farklı bölgelerde araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalin, A.(1994) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Açıkalin, A. (1994) *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği* .Ankara: Pegem Yayın No:10

Akçay, A.(2000): “Orta ÖğretimKurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Aksu, A. (1994): “Okul Müdürlerinin Etkililiği Ve Okul İklimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Albers, H.(1974) *Principles Of Management: Amodern Aprproach*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Aldag, R. J.; Stearns T. M. (1991) *Management: Managing The Planning Processes*. Ohio: South-Western Publishing Co.

Aydın, M.(2000) *Eğitim Yönetimi: Karar Verme*. Ankara. Hatiboğlu Yayınevi No:46

Barbaros,İ.(1995): “Milli Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirme”, *Eğitim Yönetimi*, Bahar(2).

Başar H. (1994) *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık Kaya, Y. K. (1993)

Başaran, İbrahim Ethem. (1984) *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135.

Başaran, İ. E. (1994) *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara.

Başaran, İ. E. (1998) *Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetimsel Davranış Ve Etkenleri*. Ankara.

Başaran, İ. E.(1999) *Eğitime Giriş*. Ankara.

Başaran, İ. Ethem.(2000) *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Bazerman, MAX. H. (1990) *Judgment Managerial Decision Making: The Anatomy Of A Decision*. Canada: John Wiley&Sons, Inc.

Binbaşıoğlu, C. (1983) *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşı Yayınevi.

Buluç, B. (1996): “ Yönetimde Örgütlenme Süreci” Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi, 2(4):513 - 522 .

Bursalıoğlu, Z. (2002) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.:Okulda Yönetim Süreçleri ve İşleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Yönetim Biliminin Oluşumu ve Eğitime Giriş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çubuklu, Z; Döndar, i.(2003): “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:157.

Daft, L. (1994) *Management: The Four Management Functions*. Orlando: The Dryden Press .

Dalay, İ. (2001) *Yönetim ve Organizasyon-İlkeler ve, Teoriler Stratejiler. Yönetim ve Yönetici*. Adapazarı: SAÜ-Yayın No: 43.

Demir H; Bircan B;Tüfek H.(1985) *Yönetsel Karar Verme: Karar Verme Problemi*. İzmir: Bilgehan basımevi.

Demirtaş, H; Güneş, H. (2002) *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Dessler G.(1995) *Managing Organizations. The Communication Processes*. Orlando(Florida): The Dryden Pres.

Dökmen, Ü. (1997) *İletişim Çatışmaları Ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eraslan, L.(2005): “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”,*Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.

http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm

Erol, F. (1995): “Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller”,*Eğitim Yönetimi*,1: 63-70.

Erden, A. (1997): “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Ankara.

Erdoğan, İ . (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü.İşletme
Fakültesi Yayın No:26.

Erdoğan, İ, (2004). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. Ankara: Sistem Yayıncılık No:
228

Eryılmaz, B. (1993) *Bürokrasi*. İzmir: Anadolu Matbaası.

Filiz, A.(2005). *Yönetim Ve Yönetime Katılım Kavramları. Katılımcı Yönetim*

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533

Fişek, K. (1979) *Siyasal Bilgiler, Yönetim*, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi
Yayımları no:437.

Garih, Ü. (2000). *Yönetim Teknikleri: Yönetime ve Kararlara Katılma*.İstanbul: Hayat
Yayımları No:92.

Güçlü, N. (2000). *Okula Dayalı Yönetim. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 3565*.
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/148/6.htm>

Gürsel, M. (1997) *Okul Yönetimi* . Konya : Mikro Yayınları.

Gürsel, M. (2003) *Okul Yönetimi* . Konya : Eğitim Kitabevi.

Hesapçıoğlu, M. (1989) *Eğitim Planlaması Ve Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi No:472.

Hoy W.K; Miskel C.G. (1991) *Educational Administration.Theory, Research and Practice*. America: R.R. Donnelley & Sons Company was printer and binder.

Humes,W. (2000): “The Discourses of Educational Management: Metaphor and the Discourse of Community”, *Journal Of Education Enquiry*, Vol. 1, No. 1

İlgar, L. (1996) *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, , Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları:625.

Karip, E; Eroğlu, E; Erden, D.(2002) *Okulda Performans Yönetimi Modeli*(Taslak). Ankara: MEB.

Kaya, Y. K. (1991) *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulamalar*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Kayıkçı,K.(2001): “Yönetici Yetiştirme Sorunu: Yönetimin Tarihsel Gelişimi”, *Milli eğitim dergisi*, 150.

Kayıkçı, K.(2001): “Yönetici Yetiştirme Süreci”, *Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları*. Sayı:150

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>

Koçel,Tamer. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta BasımYayımDağıtım

Massie, J. L. (1983) *İşletme Yönetimi*. (Çev. Ş. Özalp). Eskişehir: Bayteş Yayıncılığı

Mucuk, İ.(2000) *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Oğuz, S. (2006). *Eğitim Planlama ve İletişimi. Örgütsel İletişim Türleri, Sistemleri*.

<http://www.blogcu.com/egitimiletisimi/406481/>

Öçal, H. (1996): “Okul Müdürlerinin Yönetmel İşlevi Ve Güdöleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Özçelik, N. (2001): “İlköğretim Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar (Kırıkkale İli Örneği),” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Kırıkkale.

Özden, Y. (1996): “ Okullarda Katımlı Yönetim”, *Eğitim Yönetimi*, Yaz (3):429-436.

Rodoplu, G.; Akdemir, A. (1998) *İşletme Bilimine Geçiş*. Isparta

Sarıtaş, Mustafa. (1991): “İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Sevgi, H. (1998): “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Spitz, F.(2001): “Through the Looking Glass Teacher Evaluation Through Self Reflection”, *Readington Township Board of Education Whitehouse Station*, 5(18).

<http://www.ucalgary.ca/~iejll>

Şahin, S. *Karar Verme ve Okul Yönetimi*.

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/agustos/20.htm>

Şimşek, Y.(2005) *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları; no. 94.

Şimşek, A. (2000) *Eğitim İletişimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:39.

Şimşek, M.Ş. (1998) *Yönetim Ve Organizasyon: Planlama*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.

Smylie, M. (1992): "Teacher Participation in School Decisions Making: Assessing Willingness to Participate", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Spring, 14.

Sucu, Y. (2000) *Yönetim Kavramları, Kuramları ve Süreçleri* . Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Matbaası.

Taymaz, H.(2003) *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tutar, H. (2000).*Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Uras, M. (1995): "Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli", *Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 121-129.

Yiğit, B. (2000) *Yönetim Bilimi: Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu*. (Ed. Cevat Celep). Edirne: T. Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.

EKLER

Ek-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

**TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ EĞİTİM
YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİMDALI
OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN
KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLERİ
TESBİT ARAŞTIRMASI
ANKET FORMU**

Sayın Yönetici,

Bu ölçek, **yönetim süreçleri (Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, esgüdümleme, etkileme, değerlendirme)** açısından eğitim yöneticilerinin(okul müdürlerinin) karşılaştıkları problemleri saptamak amacıyla geliştirilmiştir. Burada belirteceğiniz görüşler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacak olup hiçbir şekilde kimliğinizle ilişkilendirilmeyecek ve tüm yöneticilerin yanıtları göz önüne alınarak değerlendirilecektir. **Bu araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz özel bir önem taşımaktadır.** Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız ve her biri için tek bir yanıt veriniz. (görüşünüzü ifade eden kutucuğa çarpı koyunuz).

Puanlama Cetveli:

HERZAMAN	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HİÇBİRZAMAN
5	4	3	2	1

Bilimsel bir çalışmaya yaptığımız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bahar Kerdak KARAGÖZ
Trakya Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1- Yaşınız

A-() 20-30 B-() 31-40 C-() 41-50 D-() 51 ve üzeri

2-Mesleki Kıdeminiz

A-() 1-5 B-() 6-10 C-() 11-20 D-() 21 ve üzeri

3- Yöneticilikteki Kıdeminiz

A-() 1-5 B-() 6-10 C-() 11-20 D-() 21 ve üzeri

4- Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı

A-() 1-5 B-() 6-15 C-() 16-30 D-() 31 ve üzeri

5- Görev Yeriniz

A-() İl veya İlçe Merkezi B-() Köy

KARAR VERME (Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi sürecidir.)	HERZAMAN (5)	SIK SIK (4)	BAZEN (3)	NADİREN (2)	HİÇBİR ZAMAN (1)
1) Okulda, aldığınız kararları uygularken zorlanıyor musunuz?					
2) Karar verirken nihai sorumluluğun size ait olması nedeniyle stres yaşıyor musunuz?					
3) Yetkinizin sorumluluklarınızla denk olduğuna inanıyor musunuz?					
4) Karar verme konusunda okul yöneticilerinin yeterli olduğuna inanıyor musunuz?					
5) Üst yöneticileriniz, okulunuzla ilgili kararlar alırken sizin görüşünüze başvuruyorlar mı?					
6) Sizce okul yöneticilerinin fikir ve önerilerine üst yöneticiler tarafından değer verilmekte midir?					
7) Okulunuzla ilgili karar verilecek durumlarda üst yöneticileriniz ilgili konuyu açık bir şekilde ortaya koyuyor mu?					
8) Karar verilecek durumlarda yeterince zamana sahip oluyor musunuz?					
9) Okulunuzla ilgili kararlar alırken öğretmenlere de danışıyor musunuz?					
10) Öğretmenleriniz okulla ilgili kararlara katılma konusunda istekliler mi?					
11) Okulunuzla ilgili kararlar verirken, velilerin tepkilerini dikkate alıyor musunuz?					

<p style="text-align: center;">PLANLAMA</p> <p>(Okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir.)</p>	HERZAMAN (5)	SIK SIK (4)	BAZEN (3)	NADİREN (2)	HİÇBİR ZAMAN(1)
1) Eğitim öğretim faaliyetlerini planlama sürecinde eldeki bilgilerin yetersizliği açısından kestirim yapmada sıkıntı yaşıyor musunuz?					
2) Okul yöneticilerimizin planlama ilkeleri ve bunları uygulama konusunda yeterli eğitime sahip olduklarına inanıyor musunuz?					
3) Sizce okul yöneticileri okulla ilgili planları oluşturmada tek başlarına(herhangi bir uzman desteği almadan) yeterli olabilirler mi?					
4) Okulla ilgili planları yaparken amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi konusunda yeterli yetkiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
5) Üst yöneticileriniz, planlama konusunda size gerekli desteği sağlıyorlar mı? (Maddi destek, araç gereç vb.)					
6) Planlama sürecinde, öğretmenlerinizden yeterince destek alabiliyor musunuz?					
7) Planlama sürecinde okul çevresindeki diğer kurumlardan gerekli bilgileri temin edememe nedeniyle sorun yaşıyor musunuz? (Örneğin çevredeki sağlık ocağından yaş gruplarına göre çocuk sayısına dair bilgilerin temin edilmesi gibi.)					
8) Planlama için değişen okul çevresi (göçler, nüfus artışı vb.) açısından öğrenciler hakkında bilgilerin toplanması konusunda sorun yaşıyor musunuz?					
9) Plan yaparken okulun bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, öğrencilerin okula devam devamsızlık durumları vb. çevresel faktörler nedeniyle kestirim yapmada sorun yaşıyor musunuz?					
10) Okul yönetimi ya da öğretmenlerce öğrencilerin bireysel, toplumsal, ekonomik ve benzeri yönlerinin iyi tanınmaması nedeniyle sorun yaşıyor musunuz?					
11) Okulla ilgili işlerde ne yapılacağını önceden planlamak konusunda yeterli zaman bulabiliyor musunuz?					

ÖRGÜTLEME (Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemlerine denir.)	HERZAMAN (5)	SIK SIK (4)	BAZEN (3)	NADİREN (2)	HİÇBİR ZAMAN(1)
1) Okulla ilgili faaliyetlerde öğretmenleri bir araya getirmede(görev paylaşımı açısından) sorun yaşıyor musunuz?					
2) Okul yöneticilerimizin örgütleme konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
3) Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerin yeterli çabayı gösterdiğini düşünüyor musunuz?					
4) Okulla ilgili faaliyetlerde öğretmenleriniz görev almaya karşı isteksizlik gösteriyorlar mı?					
5) Öğretmenleriniz arasındaki iletişim, birlikte hareket etmeyi sağlayacak kadar güçlü mü?					
6) Örgütleme sürecinde öğretmenlerinizden yeterli desteği görebiliyor musunuz?					
7) Öğretmenleriniz okulunuzla ilgili sosyal faaliyetlerde görev alma konusunda istekliler mi?					
8) Örgütleme sürecinde örgüt içinde öğretmenler arası dayanışmanın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?					
9) Öğretmenlerinizi yetenekleri açısından iyi tanıyor musunuz?					
10) Öğretmenleriniz uyumlu bir şekilde çalışıyor mu?					
11) Öğretmenleriniz verdiğiniz görevi yerine getirmede yeterli beceriye sahipler mi?					
12) Örgütleme sürecinde öğretmen yetersizliği açısından sorun yaşıyor musunuz?					
13) Örgütleme sürecinde hizmetli personelin yetersizliği açısından sorun yaşıyor musunuz?					
14) Okulunuzdaki hizmetli personel görevini yerine getirmede sorun çıkarıyor mu?					

İLETİŞİM (Emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir.)	HERZAMAN (5)	SIK SIK (4)	BAZEN (3)	NADİREN (2)	HİÇBİR ZAMAN(1)
1) Okul yöneticilerimiz mesleki iletişim konusunda yeterli performansı sergileyebiliyorlar mı?					
2) Okul yöneticilerimiz kişisel iletişim konusunda yeterli midir?					
3) Okul yöneticilerimiz iletişim yöntem ve araçlarını etkili bir şekilde kullanabiliyorlar mı?					
4) İletişim konusunda hizmet içi eğitim alma imkânına sahip misiniz?					
5) Öğretmenleriniz sizinle çekinmeden iletişim kurabiliyorlar mı(karakteriniz açısından)?					
6) Öğretmenlerin sizinle olan iletişimlerinde içten davrandıklarına inanıyor musunuz?					
7) Öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişimlerinde içten davrandıklarına inanıyor musunuz?					
8) Okulunuzdaki örgütsel hiyerarşi(ast-üst ilişkileri) iletişimi engelliyor mu?					
9) Sicil amirliği göreviniz, öğretmenlerle olan iletişiminiz açısından sorun yaratıyor mu?					
10) Öğretmenlere uyguladığımız yaptırımlar(herhangi bir aksaklıkta cezaya yakın nitelik taşıyan davranışlarda bulunma gibi.)okul içi iletişimi olumsuz yönde etkiliyor mu?					
11) Personel arasında, iletişimi artırıcı etkinlikler düzenliyor musunuz?					
12) Öğretmenlerle rahat iletişim kurabilecek zamana sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
13) Öğretmenlerle rahat iletişim kurabilecek ortama (mekan olarak) sahip misiniz?					

EŞGÜDÜMLEME (KOORDİNASYON) (Örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt eylemlerinin gerçekleştirilmesi için yapılan eylemlerdir.)	HERZAMAN(5)	SIK SIK(4)	BAZEN(3)	NADİREN(2)	HİÇBİR ZAMAN(1)
1) Okulunuzdaki öğretmenler birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışıyorlar mı?					
2) Eşgüdümleme için gerekli olan iletişim ve güdüleme becerilerinizi geliştirme açısından herhangi bir hizmet içi eğitim aldınız mı?					
3) Örgüt içinde öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim kopukluğu nedeniyle eşgüdümleme (koordinasyon) sorunu yaşıyor musunuz?					
4) Yönetici- öğretmen çatışması nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?					
5) Örgüt içinde öğretmenler arası iletişimin kopuk olması nedeniyle eşgüdümlüme sorunu yaşıyor musunuz?					
6) Örgüt içinde öğretmenler arası çatışma nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?					
7) Öğretmenler arasında herhangi bir nedene bağlı gruplaşmalar oluyor mu?					
8) Öğretmenler arasındaki gruplaşmalar(çıkar grupları, siyasi gruplar vb.) nedeniyle eşgüdümleme sorunu yaşıyor musunuz?					
9) Okulunuzda ekip çalışmalarının sürdürülmesi ile ilgili olarak problem yaşıyor musunuz?					
10) İşgörenlerin bencil davranışları (kendi ihtiyaçlarını örgütün amaçlarından önde tutma gibi) eşgüdümlemede sorun yaratıyor mu?					
11) Okulunuzun fiziksel olanaklarını eşgüdümleme için yeterli görüyor musunuz?					
12) Eşgüdümleme açısından zaman yetersizliği sorunu yaşıyor musunuz?					

<p style="text-align: center;">ETKİLEME</p> <p style="text-align: center;">(İşgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışardan güdülemektir.)</p>	HERZAMAN (5)	SIK SIK (4)	BAZEN (3)	NADİREN (2)	HIÇBİR ZAMAN (1)
1) Öğretmenlerinizi okulla ilgili faaliyetlerde görevlendirirken onları işe güdüleme(motive etme, işi istekli yapacakları şekilde ikna etme vb.) konusunda zorluk yaşıyor musunuz?					
2) Yaptırım yetkinizi kullanmadan da öğretmenlerinize gerekli işleri yaptırabiliyor musunuz?					
3) Okulunuzda işlerin yapılması için hangi sıklıkta yetkinize başvurma ihtiyacı hissediyor musunuz?					
4) Sizce okul yöneticilerimiz, öğretmenleri işte istekli kılmak için motivasyon yöntemlerini iyi kullanabiliyorlar mı?					
5) Okul yöneticilerimiz etkileme konusunda hizmet içi eğitim almalılar mı?					
6) Farklı güdüleme yöntemlerini kullanabilmek için gerekli yetkiye sahip olduğunuza inanıyor musunuz (Maddi ödüller, kıdem verme vb.)?					
7) Öğretmenlerin okul müdürünü yetkin bir kişi olarak kabul etmemesi nedeniyle (bilgi, yaş, karakter, uzmanlık vb. açılardan) yöneticilerin etkileme sürecinde sorun yaşadığını düşünüyor musunuz?					
8) Okulla ilgili işlerde öğretmenlerinizi motive etmek için yeterli vakit bulabiliyor musunuz?					
9)Yöneticilerin öğretmenleri maddi ödüllerle de güdüleyebilecek yetkilere sahip olmaları gerektiğini düşünüyor musunuz?					
10) Üstleriniz(amirleriniz), işinizi istekli bir şekilde yapmanız için sizi yeterince motive ediyorlar mı?					

<p style="text-align: center;">DEĞERLENDİRME</p> <p>(Verilen kararın-emrin, yapılan planlamanın, örgütlemenin, iletişim kurmanın, etkilemenin ve eşgüdümün(koordinasyonun) ne denli yarar sağladığını ortaya çıkama sürecidir.)</p>	HERZAMAN (5)	SIK SIK (4)	BAZEN (3)	NADİREN (2)	HIÇBİR ZAMAN (1)
1) Sizce öğretmenler, okul yöneticilerinin yaptığı değerlendirmeler (örneğin sınıf içi teftişler) sonucundaki tavsiyeleri dikkate alıyorlar mı?					
2) Okul yöneticilerimizin öğretmenleri değerlendirme konusunda gerekli yeterliliğe sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
3) Yetkilerinizi öğretmenlerin performansını değerlendirebilme açısından yeterli buluyor musunuz?					
4) Okul yöneticilerimiz, zaman açısından öğretmenlerin gerçek performansını değerlendirme imkânına sahipler mi?					
5) Okul yöneticilerimiz, öğretmenleri değerlendirmek için tarafsız ve net kriterler(ölçütler) kullanabiliyorlar mı?					
6) Değerlendirme sürecinin öğretmen motivasyonu açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?					
7) Okul yöneticilerimizin değerlendirme sonuçları öğretmenlerin kariyeri üzerinde önemli bir etki yaratıyor mu?					
8) Öğretmenler değerlendirilmeye açıklar mı?					
9) Olumsuz değerlendirme sonuçları öğretmen performansı üzerinde uzun süreli olumsuz etki yaratıyor mu?					
10) Öğretmen sayısının fazlalığı okul yöneticilerinin sağlıklı bir değerlendirme yapmasını engeller mi?					

