

**T.C**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME**  
**(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Bu tez 02/09/2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Danışman**  
Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

**Üye**  
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

**Üye**  
Yrd. Doç. Dr. Mehtap YEŞİLORMAN

**Yukarıdaki jüri üyelerinin imzaları tasdik olunur.**

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Ahmet AKSİN

**T.C**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME**  
**(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ**

**Hazırlayan**

**Sanem ALADAĞ**

**ELAZIĞ-2005**

## ÖZET

Yaşamımızın her alanında örgütlerle karşılaşmaktayız ve çeşitli örgütlerin içerisinde yer almaktayız. İçerisinde bulunduğumuz örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri için verimliliklerini artırmalı ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmelidirler. Globalleşen dünya ve gelişen teknoloji ile birlikte artık, örgütlerin değişmesi mecburiyet haline gelmiştir.

Eğitim örgütleri de değişmeye ihtiyaç duyan örgütlerden biridir. Örgütsel küçülme araştırmada da incelediğimiz gibi değişim modellerinden birisidir. Küçülme amaçları ve faydaları itibari ile eğitim alanında uygulanması gereken bir modeldir. Küçülme kelime anlamı gereği olumsuzluğu ifade etse bile, okulların verimliliğini ve öğrenci-öğretmen motivasyonunun artması için çok gerekli bir modeldir. Küçülme, öğrenci sayısı çokluğundan dolayı, başarı oranı düşük okulları bölümlere ayırarak, öğrenci sayısını azaltıp, sağlıklı bir eğitimin gerçekleşmesini sağlar; ayrıca yönetici ve öğretmen arasındaki hiyerarşi basamaklarını azaltarak, yönetici ve öğretmenler arasında dolaysız bir iletişimin gerçekleşmesini sağlar. Böylelikle, öğretmenler karara katılabilmekte ve öğretmenlerin motivasyonları yükselmektedir. Öğretmenlerin motivasyonu, öğrenci başarısını etkilediği için buna bağlı olarak da öğrenci başarısı yükselecektir. Öğretmenler, sınıf başına düşen öğrenci sayısı azaldığı için, öğrencilerle birebir ilgilenebilmekte, buna bağlı olarak da öğrenci devamsızlığı yaşanmamaktadır. Burada okul yöneticisinin rolü büyük önem taşımaktadır. Çünkü, as-üst ilişkisini düzenleyen ve öğretmenlerle iletişimin nasıl olacağını, belirleyen yöneticidir. Bundan dolayıdır ki okul yöneticileri eğitimde ki gelişmeleri yakından takip etmelidir.

Bu uygulamada, okul yöneticilerinin küçülme ile ilgili bilgilerini ve öğretmenler ile olan ast-üst ilişkisini belirlemek amacıyla bir anket geliştirilerek örnekleme alınan okul yönetici grubuna uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin, küçülmenin, faydalarına katıldıkları, okullarında öğrenci yoğunluğunun fazla olduğu ve buna bağlı olarak küçülme yöntemlerinden bazılarının uygulanması gerektiğini ve hiyerarşik basamakların Milli Eğitim Bakanlığı'ndan başlayarak düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

**ABSTRACT**

We encounter and affiliate ourselves with organizations in all areas of our lives. In order to survive, these organizations we are affiliated with have to improve their efficiencies and fall in step with the developing world. With the globalizing world and developing technology, now it has been a must for organizations to change.

Educational organizations, too, are among those organizations needing change. Organizational downsizing is one of the models of change, as studied in the research. Downsizing is a model that needs to be implemented in the educational domain for its purposes and benefits. Although downsizing literally implies negativity, it is a very necessary model from the point of increasing school efficiency and student/teacher motivation. Downsizing, due to the high number of students, divides schools with poor performance into units, decreases the number of students, thus ensuring a healthier education; moreover, it reduces the hierarchical steps between administrators and teachers, thus ensuring an indirect communication between administrators and teachers. So, teachers are able to take part in the decisions and teacher motivations get higher. Since teacher motivation affects student success, student success will rise accordingly. As the number of students per classroom falls, teachers are able to establish one-to-one interaction with students, which in return results in good attendance records on the side of students. Here, the role of school administrator is of great importance because it is the administrator, who arranges the relationship between subordinates and superiors and who determines the form of communication with teachers. This is why school administrators have to closely follow the developments in education.

At this occasion, a questionnaire has been devised and implemented on the group of school administrators taken as sample to determine the knowledge of school administrators about downsizing and their subordinate and superior relationships with teachers. As a result of the study, school administrators have stated that they agreed with the benefits of downsizing, that the number of students in their schools was too high, that some of the methods of downsizing needed to be implemented accordingly and that hierarchical steps needed to be arranged starting from the Ministry of National Education.

**İÇİNDEKİLER**

ONAY	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
ÖNSÖZ	XIV
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>1</b>
<b>Giriş</b>	<b>1</b>
<b>Problem</b>	<b>1</b>
<b>Amaç</b>	<b>2</b>
<b>Önem</b>	<b>2</b>
<b>Sınırlılıklar</b>	<b>3</b>
<b>Varsayımlar</b>	<b>3</b>
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>ÖRGÜT KAVRAMI, DEĞİŞİM YÖNETİMİ</b>	
<b>VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME</b>	<b>4</b>
2.1. Örgüt Tanımı	4
2.2. Örgüte Duyulan İhtiyaç	5
2.3. Örgütlerde Örgütsel Küçülme Ve Değişim	6
2.4. Değişim Yönetimi	6
2.5. Değişimin Tanımı, Özellikleri ve Nedenleri	7
2.5.1. Değişimin Tanımı	7
2.5.2. Değişimin Özellikleri	8
2.5.3. Değişimin Nedenleri	8
2.6. Değişim Mühendisliği	9
2.7. Örgütsel Küçülme	11
2.7.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımları	11
2.7.2. Örgütsel Küçülmenin Amaçları	12
2.7.3. Örgütlerde Örgütsel Küçülmeyi Gerektiren Sebepler	13
2.7.4. Örgütsel Küçülmede Performans Yönetimi	14
2.7.5. Örgütsel Küçülmede Verimlilik	16

2.7.5.1. Örgütsel Küçülmede Verimlilik Örneği	17
2.7.6. Örgütsel Küçülme Stratejisi	18
2.7.7. Örgütsel Küçülme Modeli	21
2.7.8. Örgütsel Küçülmenin Aşamaları	23
2.7.9. Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişim Stratejileri Ve Örgütsel Küçülme	25
2.7.10. Örgütsel Küçülme Ve İnsan Kaynakları Yönetimi	26
2.7.11. Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Yanları Ve Örnekler	27
2.7.12. Örgütsel Küçülmenin Olumlu Yanları ve Sonuçları	32
2.7.13. Örgütsel Küçülmede Kullanılan Metodlar	33
2.7.13.1. Yönetimsel Kademe Azaltma (Delaying)	33
2.7.13.2. Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy)	34
2.7.13.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	37
2.7.13.4. Küçülerek Büyüme	38
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME</b>	<b>40</b>
3.1. Okullarda Küçülme Hareketinin Tarihiçesi Ve Gelişimi	40
3.2. Eğitim Örgütlerinde Küçülmenin Gerekçeleri	41
3.3. Küçük Okulların Özellikleri	43
3.3.1. Okul içinde Okul	44
3.3.1.1. Okul İçinde Okulların Faydaları	47
3.3.1.2. Okul İçinde Okulların Dezavantajları	48
3.3.2. Ev Planı	48
3.3.3. Multiplex (Çoklu/Çok Tesisli Yapı)	49
3.3.4. Scatterplex (Dağınık Tesisli Yapı)	49
3.4. Okullarda Küçülmenin Faydaları	50
3.4.1. Öğrenciler İçin Faydaları	50
3.4.2. Öğretmenler İçin Faydaları	51
3.4.3. Akademik faydaları	51
3.4.4. Sosyal faydaları	51
3.4.5. Finansal faydaları	51
3.4.6. Kurumsal Faydaları	52

3.5. Okullarda Küçülmenin Dezavantajları	53
3.6. Eğitim Örgütünde Küçülme Örnekleri	54
3.6. Yurt İçi Ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	58
3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	58
3.6.1.1. İşletmelerde Yapılan Çalışmalar	58
3.6.1.2. Eğitim Örgütlerinde Yapılan Çalışmalar	59
3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	59
3.6.2.1. İşletmelerde Yapılan Çalışmalar	59
3.6.2.2. Eğitim Örgütlerinde Yapılan Çalışmalar	60
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>YÖNTEM</b>	<b>62</b>
Evren	62
Örnekleme	62
Verilerin Toplanması	62
Verilerin Analizi	62
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b>	<b>64</b>
5.1. Kişisel Bilgiler	64
5.1.1. Okul Yöneticilerinin Görevde Buldukları Okul Türü	64
5.1.2. Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu	64
5.1.3. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemleri	64
5.1.4. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Öğretmen Sayısı	65
5.1.5. Okul yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Yer	65
5.2. Okul Yöneticilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Hiyerarşi, Yönetimsel Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri	66
5.2.1. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri	66
5.2.2. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetimsel Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri	67
5.2.3. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri	68

5.2.4. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulun Faydaları İle İlgili Görüşleri	68
5.2.5. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarına İlişkin Görüşleri	70
5.2.6. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri	70
5.3. Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Hiyerarşi, Yönetmel Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri	71
5.3.1. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri	71
5.3.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmel Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri	73
5.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulların Verimliliği İle İlgili Görüşleri	74
5.3.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulların Faydalarıyla İlgili Görüşleri	74
5.3.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarına İlişkin Görüşleri	75
5.3.6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri	76
5.4. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Hiyerarşi, Yönetmel Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri	77
5.4.1. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri	77
5.4.2. Mesleki kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmel Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri	79
5.4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerinin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri	80



## VIII

5.4.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Görüşleri	81
5.4.5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okulları İle İlgili Görüşleri	83
5.4.6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri	
5.5.Okul Yöneticilerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hiyerarşi, Yönetmelik Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Kendi Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülme İle İlgili Görüşleri	85
5.5.1. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri	85
5.5.2. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmelik Kademe Azaltmayla İlgili Görüşleri	87
5.5.3. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri	89
5.5.4. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Görüşleri	91
5.5.5. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okulları İle İlgili Görüşleri	93
5.5.6. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri	94
5.6.Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre, Hiyerarşi, Yönetmelik Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri	95
5.6.1. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri	95
5.6.2. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri	96
5.6.3. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri	97
5.6.4. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Standart	

Okulların Faydaları İle İlgili Görüşleri	99
5.6.5. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Kendi Okulları İle İlgili Görüşleri	100
5.6.6. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Görüşleri	101
<b>ALTINCI BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b>	<b>103</b>
<b>ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>111</b>
<b>EKLER</b>	<b>117</b>
<b>Anket Formu</b>	<b>118</b>
<b>Araştırma İzni</b>	<b>123</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>124</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Küçülme Stratejisi	19
Tablo 2. Küçülme Uygulayan Şirketlere Örnekler	29
Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Dağılımı	64
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	64
Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	65
Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı	65
Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Dağılımı	65
Tablo 8. Okul Türü Değişkenine Göre Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	66
Tablo 9. Okul Türü Değişkenine göre Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	67
Tablo 10. Okul Türü Değişkenine Göre Okulun Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	68
Tablo 11. Okul Türü Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	69
Tablo 12. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarıyla İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	70
Tablo 13. Okul Türü Değişkenine Göre Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	71
Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	72
Tablo 15. Okul Türü Değişkenine göre Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	73
Tablo 16. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okulların Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	74
Tablo 17. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Puanlaması Ve F Değerleri	75
Tablo 18. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarıyla İlgili Soruların Ortalama Puanları Ve F Değerleri	75

Tablo 19. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması ve F Değerleri	76
Tablo 20. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması ve F Değerleri	77
Tablo 21. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetmel Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	79
Tablo 22: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okulların Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	81
Tablo 23: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Standart Okulların Faydalarıyla İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	82
Tablo 24: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarıyla İlgili Soruların Ortalama Puanları Ve F Değerleri	83
Tablo 25: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanları Ve F Değerleri	84
Tablo 26: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değeri	86
Tablo 27: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yönetmel Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	87
Tablo 28: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okulların Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	89
Tablo 29: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	91
Tablo 30: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	93
Tablo 31: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	94
Tablo 32: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	96
Tablo 33: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmel Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	97
Tablo 34: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	98

Tablo 35: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	99
Tablo 36: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Kendi Okulları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	100
Tablo 37: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri	101

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Organizasyonlarda Performans Değerlendirilmesinde “FAMILY OF MEASURES” Modeli	15
Şekil 2: İşletme ve Örgütlerde Verimlilik Süreci	16
Şekil 3: Stratejik Yönetim Planında Beş Temel Görev	20
Şekil 4: Küçülme Stresi Modeli	22
Şekil 5: Örgütsel Küçülme Modeli	24

**ÖNSÖZ**

Hepimiz yaşamımızı çeşitli örgütlerde geçirmekte ve yaşamımızın her alanında örgütlerle karşılaşmaktayız. Hastaneler, kulüpler, okullar vs. Yaşadığımız örgüt içerisinde değişen teknolojik gelişmeler, globalleşme, enformasyon hızlanması, rekabet anlayışının gelişimi, iletişimin yaygınlaşması ve bilgi patlaması bizi değişime zorlamaktadır. “Değişmeyen tek şey değişimdir” sözü de değişimin kaçınılmaz bir süreç olduğunu açıklamaktadır. Örgütsel küçülme de, bu değişim modellerinden bir tanesidir ve bir değişim sürecidir. Küçülme örgütün olumsuz taraflarını düzeltmek ve örgütün verimliliğini artırmak için uygulanan bir yöntemdir. Şirket ve kurumlarda uygulanan bu yöntem dış ülkelerde eğitim alanına kadar girmiş ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Türk eğitim sisteminde şu ana kadar yapılmış bir çalışma henüz yoktur. Küçülme olumsuz bir ifadeyi yansıtmalarına rağmen var olanı küçültmek değildir. Çeşitli birimleri bölümlere ayırarak daha da büyüebilmektir. Eğitim kurumlarında küçülme amaçları doğrultusunda kademe azaltma ve hiyerarşi düzenlemesine giderek eğitimi hantal bir bürokrasiden kurtarmak, büyük okulları küçük bölümlere ayırarak sorumlulukları dağıtmak ve öğrenci performansını arttırmak için uygulanmalıdır.

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki küçülme gerek şirket ve kurumlarda, gerekse eğitim örgütlerinde uygulandığı sürece başarılı sonuçlar elde edilecektir. Önemli olan bu yeni değişimleri eğitim sistemimize uygulayabilmek ve olumlu sonuçlar alabilmektir. Bu nedenle araştırma eğitim örgütlerinde küçülmenin okul yöneticileri tarafından ne kadar bilindiğini ve uygulanabilirlik düzeyini öğrenebilmek için yapılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında yakın ilgi ve desteğini gördüğüm değerli hocam, tez yöneticisi Yrd.Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ’ a şükranlarımı sunarım. Ayrıca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Mehmet Gürol, Prof. Dr. Vehbi ÇELİK, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğretim üyelerine, verilerin bilgisayara yüklenmesi ve çözümlenmesinde titizlikle yardımcı olan Muhammed Turhan’a, ve anketin uygulanmasında katkıları olan Elazığ merkez ve ilçelerindeki okul yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Giriş

Günümüzde örgütler, giderek gelişen toplum ile birlikte değişmektedirler. Artık, örgütler gelişebilmek ve başarıya ulaşabilmek için değişimin şart olduğunu kabul etmişlerdir. Eğitim örgütlerinin de diğer örgütler gibi gelişebilmek ve başarı oranını yükseltebilmek için değişmesi gerekmektedir. Örgütler, değişimi örgütün yapısı ve çevresine göre uygulamalıdır. Eğitim örgütleri de değişimi Türk eğitim sistemine göre uygulamalıdır. Örgütsel küçülme konusu, incelenerek dünyada olduğu gibi organizasyonların yaşamlarında da önemli bir rol almaya başlamış, tanıtılması ve uygulanması bir ihtiyaç haline gelmiştir. Dış dünyada, hem eğitim alanında hem de kurumlarda yıllardır kullanılan küçülme, günümüzde şirketlerde bir kurtarma yöntemi olarak yeni-yeni uygulanmaya başlamıştır. Türkiye'deki eğitim örgütlerimizde ise henüz küçülme yöntemi uygulanmamıştır. Küçülmenin eğitim alanında uygulanabilecek yöntemleri araştırılmamış, uygulanıp uygulanmadığı, uygulanırsa hangi yöntemlere başvurulması gerektiği incelenmemiştir. Bu amaçla konuyu bilimsel bir şekilde araştırıp incelemenin, eğitim örgütlerini tanıtanın ve hizmete sunmanın önemli bir eksikliğin giderilmesine yardımcı olacağı düşünülmüştür.

### Problem

Eğitim örgütlerinde, öğrenci sayısı ve yöneticiler, kaliteli ve sağlıklı bir eğitimin gerçekleşmesi için önemli faktörlerdir. Başarının ilk basamağı olan yöneticilerin, öğretmen motivasyonunu artırma, ast-üst ilişkilerini doğru kullanma vb. misyonları vardır. Okullar da sınıf başına düşen öğrenci sayısının gerekenden fazla olması durumun da kalabalık sınıfların, öğretmenlerin öğrencilerle yeterli düzeyde ilgilenilmesi için gerekli zamanı sağlayamadığını ve buna bağlı olarak öğrenci başarısını olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür.

Eğitim örgütlerinde temel sorun, eğitimdeki problemlerin tam olarak belirlenemeyip, gerekli değişimin yapılamamasıdır. Eğitim örgütlerin de başarı ise öğrenci başarısı ve öğretmen motivasyonu ile doğru orantılıdır. Okullarda öğrenci sayısının fazlalığı, öğrenci saygı ve sorumluluk ortamının sağlanamaması, öğretmenlerin öğrencilerle yeterli düzeyde ilgilenememesi ve yöneticilerin yetki alanlarının dar olması, eğitimde ki gelişen yenilikleri takip edememeleri eğitimin temel sorunlarından.



Öğretmen ve yönetici arasındaki iletişimin dolaysız olması, öğretmen motivasyonunun artmasını sağlar. Yöneticilerle diyalogu olmayan ve okulla ilgili kararlarda bilgi ve deneyimi dikkate alınmayan öğretmenlerin verimli olması beklenmemelidir. Yöneticiler, öğretmenlerin karara katılımlarını sağladıkça ve öğretmenlerle aralarında ki hiyerarşi basamaklarını azalttıkça okullarda ki başarı oranı daha da artacaktır. Örgütsel küçülmenin, eğitim örgütlerinde ki temel amacı da, hiyerarşi basamaklarının azaltılması ve buna bağlı olarak ast- üst ilişkilerinin dolaysız olmasını ve okullarda ki öğrenci kalabalığının, okulları bölümlere ayırarak öğretmenlerin öğrencilerle daha fazla ilgilenmesini sağlamaktır. Küçülmenin faydalarına baktığımız zaman, öğretmen ve öğrenci motivasyonunun yüksek olduğunu görürüz. Küçülmeyi, eğitim örgütlerinde uyguladığımız zaman yönetici, öğretmen ve öğrenci başarı durumlarının ne halde olduğunu bilerek, çözüm bulmak mümkün olacaktır.

### **Amaç**

Araştırmanın genel amacı, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel küçülmeye ilişkin düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Okul yöneticileri hiyerarşi hakkında ne düşünmektedirler?
2. Şu andaki eğitim kurumlarının yapısı amaçları gerçekleştirmeye yeterli midir?
3. Okul yöneticileri istedikleri eylem ve davranışları yapmakta yeterli yetkiye sahipler mi?
4. Okul yöneticileri örgütsel değişime ihtiyaç duyuyorlar mı?

### **Önem**

Yönetici ve öğretmen ilişkisinin okullardaki başarı oranını etkilediğini, yöneticilerin küçülme hakkındaki düşüncelerini ve yöneticilerin ast-üst ilişkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, yöneticilerin eğitimdeki gelişimleri takip etmediklerini, olumsuz liderlik davranışlarının tespiti ile okul yöneticilerine yol gösterme açısından önemli görülmektedir. Böylelikle yöneticilerin, eğitimde ki etkileri ve öğretmenlerle ilişkileri belirlenerek alana bir katkı getirileceği düşünülmektedir.

**Sınırlılıklar**

Bu araştırma ile ilgili sınırlılıklar şöyledir:

1. Bu araştırma Elazığ İl ve İlçe eğitim kurumlarındaki okul yöneticileriyle sınırlıdır.
2. Kullanılan ölçme aracı ile,
3. Ulaşılan kaynaklar ile sınırlıdır.

**Varsayımlar**

1. Ankette elde edilen bilgiler, ankete katılanların görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama aracı, araştırmanın amacını gerçekleştirmesini sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
3. Literatür taraması ile elde edilen bilgilerin yeterli olduğu düşünülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KAVRAMI, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Örgütler yaşamımızda çok önemli rol oynarlar; çünkü örgütsel bir toplumda ya da örgütlerin bulunduğu ortamlarda yaşamaktayız. Örgütlerin verdikleri kararlar ve örgütün hareketliliği hem topluma hem de örgütü oluşturan insanlara yansımaktadır. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişime ihtiyaç duyarlar ve değişebildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. Bu değişim örgütün küçülmesi, yapısal değişimleri, büyümesi ve küçülmesi olarak çeşitli aşamalarda gerçekleşebilir.

#### 2.1. Örgüt Tanımı

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir (Ertekin, 1978). İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır. Örgütlerin her yerde bulunmaları onların dikkat çeken tek ya da başlıca özellikleri değildir. İnsanların birçoğu için biçimsel örgütler çevrenin önemli bir kısmını oluşturur. Yetişkin nüfusun çoğunluğunun, zamanının üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde geçmektedir. Çocuklar da hemen-hemen aynı ölçüde yaşamlarını okul örgütünde geçirir. Bunun dışında, çeşitli örgütler hem çocukların hem de yetişkinlerin boş zamanlarının büyük bir kısmını doldurur (Çelik, 2000).

Örgütü temel anlamıyla bir veya daha fazla kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları yapı olarak tanımlayabiliriz.

Örgütün çeşitli tanımları;

- Örgüt, iş ve işlem bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Evans/Mism,1992:6).
- Örgüt, üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemidir (Şişman, 2002:24).
- Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür ve örgütler üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2002:15).

- Örgüt, üretim için bir tasarımıdır. Hemen her tür örgüt için belirlenen amaç ya da amaçlar bir tür madde, bilgi, düşünce ya da duygu üretimine ilişkin tasarımı simgeler (Açıklım, 2002:16).  
Örgütün çeşitli tariflerin sentezi, birbiri ile ilişkili çeşitli özellikleri kapsamaktadır.  
Bunlar (Learned, 2000:1).
- Maksat, amaç yada amaçlar;
- Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi;
- Görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da resmî hiyerarşi gibi çeşitli gereçler kullanılarak koordinasyon sağlanması;
- Üyelerin güdülere, ilişkileri, davranışları ve değerleri. Bunların bazıları örgüt amacına yönelmiş faaliyetler gözönüne alınarak kurallara bağlanabilir, bazıları ise kişilerin kendi kararlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve derhal tedbir alınmasını gerektiren bir nitelik taşıyabilmektedir;
- Amaçların tayininde yada gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik kısımlarının genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan süreçler (karar verme, haberleşme, kontrol, ödül ve ceza verme);
- Yeni yada ek özellikler aranmaksızın sadece yukarıda sayılmış olanlar arasında mümkünse uyum sağlanmış bir örgüt düzeni.

## **2.2.Örgüte Duyulan İhtiyaç**

Toplumda çeşitli roller üstlenen insanın bu rollere uygun davranışlar göstermesi beklenir. Evinde aile üyesi, okulda öğrenci veya öğretmen, arabada yolcu, işyerinde işçi vb. konumlarda olan insan, rollerini karıştırmadığı gibi rollerinin gereklerini de yerine getirmek zorundadır. İnsan bütün bu rollerini, toplumla ilişkisinde belli konum ve statüde yerine getirme gereksinimi duyar. İşte bu gereksinimin gerçekleşmesinde örgütlenme dediğimiz etkinlik gündeme gelmektedir. Örgüt, yapısı ve tüm kaynaklarıyla önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Örgütün yaşaması ve geliştirilmesi de yönetimin görevidir. Başarılı örgütler, örgütsel amaçlar ile çalışanların istek ve beklentilerini birlikte düşünerek bunları dengeleyebilen örgütlerdir (Can, 2002:74-78).

Günümüz toplumları bilgi toplumu ve aynı zamanda bir örgütler toplumu haline gelmiştir. İster iş içerisinde, ister iş dışında olsun, bir örgütün amaç ve işlevi, uzmanlaşmış bilgileri ortak bir amaç halinde bütünleştirmektir. Örgütün işlevi, bilgiyi çalışmaya, aletlere, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamaktır. Topluluk, toplum ve aileden farklı olarak, örgütler amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır (Duygulu, 2002).

Çalışanlar, örgütsel dayanışma içine girdikleri ve bu yolla güçlerini bir araya getirdikleri takdirde, demokrasi için çarpıcı ve olumsuz etkileri ortadan kaldıracak, ya da en azından bunları dengeleyebilecek doğrultuda bir güç oluşturabilecektir (Sezen, 1993)

### **2.3. Örgütlerde Örgütsel Küçülme Ve Değişim**

Zaman ilerledikçe ve dünya büyüdükçe değişime olan ihtiyaç hep duyulacaktır. Ekonomi değişiyor, teknoloji değişiyor, bilgi değişiyor ve en önemlisi insan değişiyor. Eğer çağın gerisinde kalmak istemiyorsak, çevremizle rekabet edebilecek seviyede olmak istiyorsak bu dünyaya ayak uydurmak zorundayız, bu da değişimle mümkün olacaktır. Artık örgütler ve kurumlar ilerleyebilmek için değişim yönetimini hayatlarına geçirmiş bulunmaktadır. Küçülme de bir değişim sürecidir. Amaç küçülerek değişim sağlamaktır. Bu nedenle küçülmeden bahsederken değişimi açıklamadan küçülmeden bahsedemeyiz. Değişimi tanıyabilmemiz için ‘Değişim Yönetimi Nedir?’ sorusunu cevaplayabilmemiz gerekmektedir.

Kurumlarla da tıpkı insanlar gibi zaman içinde değişiyorlar. Bazen büyüklük ve kapsam olarak daha büyük olmaya zorlanıyorlar ve küçülmeye zorlanıyorlar (Church, 2003). Küçülme değişim ile mümkündür. Bu da değişim yönetimi denilen kavramı karşımıza çıkarır. Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir (Can, 1992:207).

### **2.4. Değişim Yönetimi**

Değişim yönetimi en açık ifadeyle, değişimi yönetmektir. Değişimin yönetilmesinin birinci anlamı planlı ve yönetim altında yada sistematik bir biçimde

değişimin yapılmasıdır. Burada amaç işleyen bir kurumda yeni yöntem ve sistemleri daha etkin bir biçimde uygulamaktır. Değişim yönetiminin ikinci anlamı ise, kurumun kontrolünün az olduğu yada hiç kontrolünün bulunmadığı (mesela yasama, sosyal ve politik ortam rakiplerinin hareketleri, değişen ekonomik dalgalanmalar ve akımlar vs.) değişimlere tepkidir (Heathfield, 2004). Ayrıca değişimden bahsedebilmek için kişilerin bir şeyleri farklı düşünmesi, hissetmesi yada yapması gerekir (Kotter, 1999). Değişim yönetimi kavramının en net tanımları profesyonel hizmet veren firmalar tarafından ortaya konmuştur. Bu tanımlarda değişim yönetimi insanların ve kültürlerin işletme stratejisi, iş yapıları ve sistemleri ile bütünleşmesi ve uyum sağlaması süreci olarak ifade edilmiştir (<http://www.insankaynaklari.com>).

Değişme "planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi" olarak da tanımlanabilir. Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişme, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, gelişmenin kontrol edilmediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişimdir (Sabuncuoğlu, 2001:258).

## **2.5. Değişimin Tanımı, Özellikleri Ve Nedenleri**

### **2.5.1. Değişimin Tanımı**

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.'nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut durumdan başka bir duruma gelme anlamındadır (Koçel, 2003:687).

Değişim kavramı, çok çeşitli olarak tanımlanmıştır. Bu tanımların en sık kullanılanları şu şekilde sıralanabilir.

- Değişim; işletmecilik ya da yönetim literatüründe, işletme ya da organizasyon içinde, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonun bütünüyle etkileşim doğuran, değişikliktir (Hazır, 2003).
- Değişme; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır. Örgütsel değişim

ise; örgütün yeni bir düşünce veya davranış biçimine uyum sağlaması, adapte olmasıdır (Aydemir, 2003).

- Değişim, herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir (Kozak, 2003).
- Değişme bir süreçtir. Değişme bir anda olup biten bir olay değil uzun süre devam eden bir süreçtir (Özdemir, 2000:29).

### **2.5.2. Değişimin Özellikleri**

Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilirler. Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilikle ilgilidir. Kişisel yaratıcılık organizasyonlardaki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle her organizasyon, personelini yaratıcı kılmak yönünde değişik önlemler almakta, bu konuda değişik öneriler ileri sürülmektedir. Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir (Koçel, 2003:688).

### **2.5.3. Değişimin Nedenleri**

Değişimin nedenleri, değişik kaynaklarda çok çeşitli olarak tanımlanmıştır. Bu nedenlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Günümüzde organizasyonlar yapısal değişikliklerle kendilerini güncelleştirmeye çalışmakta ve iyice kökleşmiş, yer etmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı duymaktadır. Buna bağlı olarak diyebiliriz ki değişimin genel nedeni ihtiyaç ve beklentilerde değişiklik olmasıdır (Şahin, 2003).
- Dış ortamdaki dinamikler şirketlerin değişimi için önemli bir nedendir (Recklies, 2001).

Örgütsel değişimin nedenleri gerek örgütsel unsurlarda gerekse çevresel unsurlarda meydana gelen değişimlerdir. Bir örgütteki örgütsel unsurlar, yapı, insan, teknoloji ve ürün/hizmet olarak düşünülebilir (Leblebici, 2003). En küçük ölçeklisinden en globaline kadar tüm işletmeler değişime ayak uydurabilme ve değişimi yönetebilme zorunluluğunu her zamankinden daha çok hissederler (Şimşek, 2003).

Değişimin nedenleri hem örgütsel unsurlarda hem de çevresel unsurlarda meydana gelen değişimlerdir. Örgütlerin dışında oluşan ve örgütü değiştirmeye zorlayan dış kaynaklı faktörlerin en önemlileri rakipler, müşteriler, teknoloji, ekonomik yapı ve bu yapıdaki değişiklikler, ülke yasalarındaki değişimlerdir. Teknolojik gelişme ve kalitenin artması ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin beklentilerinin de artmasına, hatta daha büyük bir hızla artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle müşteri eskisine oranla daha fazla seçici olmaktadır. Kolaylıkla aldığı ürünü ve satıcısını rahatlıkla değiştirebilmektedir. Müşterilerin bilinçlenmesi ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak mal ve hizmetlere yönelmeleri, üreticileri müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate almak zorunda bırakmaktadır. Günümüzde ürün üzerinde kalite, ucuzluk, görünüş, emniyetli olması gibi faktörler önem kazanmaktadır. Bunlarda örgütün iç çevre koşullarında meydana gelen değişimler olarak gösterebilir (Özkan, 2004). Örgüt içinde yapılan değişim ister planlı ister zorla yapılsın son derece planlı ve stratejik bir çabayı gerektirir. Değişme kaçınılmaz bir süreçtir. Önemli olan nokta değişimin nasıl yönetilip gerçekleşeceği (Cohen ve Prusak, 2001:194).

## **2.6. Değişim Mühendisliği**

Örgütlerde değişim ve küçülmeden bahsederken değişim mühendisliğinden bahsetmemek mümkün değildir. Çünkü, günümüzde artık örgütler yapılacak değişimleri bilimsel destekler alarak yapmaktadırlar.

Süreç yenileme”, “süreçlerin yeniden yapılandırılması” veya “değişim mühendisliği” olarak türkçeleştirilen “business process reengineering BPR” kavramı, son yıllarda en çok sözü edilen kavramlardan biridir. Değişim mühendisliği bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, bilgi teknolojisinin de yardımıyla işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Yani değişim mühendisliği, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır (Learned ve Sprout, 2000:298). Değişim mühendisliği her şeye yeniden başlamaktır (Ertürk, 2001:108).

Değişim mühendisliği, var olanı tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapıp temel yapıyı aynı bırakmak demek değildir. Mevcut sisteme eğreti yamalar ekleyip biraz daha iyi çalışmasını sağlamak demek değildir. Değişim mühendisliği,



uzun süre önce belirlenmiş prosedürleri bir yana bırakıp, şirketin ürününün ya da hizmetinin yaratılması ve müşteriye değer sunulması için gereken işlere en başından bakmak anlamına gelir. (Akın, 2002).

Değişim mühendisliği çalışmalarının başlıca özellikleri şunlardır (Tahiroğlu, 2002:65):

1. Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu altında toplanabilir,
2. İşi yapan kişiler aynı zamanda karar da alabilirler,
3. İşlerin yapılma sürecinde zorlanmadan çok doğal iş akışı izlenir,
4. Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen farklı yapılma metotları olabilir,
5. Yapılan bir İşin üst kademe tarafından kontrolü en aza indirilmelidir,

Bu işlerin yürütülmesinde ilk uygulanacak safha mevcut süreçlerin ve bunların içinde uygulanan işlerin ortaya konulmasıdır. Böylelikle işletmeye katma değer katan işler belirlenebilir ve katkısı düşük ya da hiç olmayan işler elimine edilebilir. Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden yapılandırılabilir ya da gerekirse birleştirilir (Tahiroğlu, 2002:65).

İkincisi, başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri, yaklaşan belayı fark edecek kadar ileri görüşlü olan şirketler. O an için mali sonuçlar tatmin edici görünebilir, ama ufukta yeni rakipler, müşterilerin isteklerinin veya özelliklerinin değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam veya mevzuat gibi şirketin başarısını temelden sarsabilecek fırtına bulutları toplanmaktadır. Bu şirketler, değişim mühendisliğini başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler. Değişim mühendisliği ve küçülme gibi örgütsel değişim stratejileri günümüzde özellikle büyük işletmeler tarafından müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek, işletmenin rekabet gücünü artırmak ve değişime, ayak uydurabilmek için en çok kullanılan araçlardandır. Değişim mühendisliği ve küçülme mikro düzeyde işletmelerin daha esnek hale gelmelerini sağlarken, makro düzeyden bakıldığında başka sorunlar ortaya çıkarabildiği görülmektedir. Bu da, işten çıkarmalar yoluyla artan işsizliktir. Ayrıca sadece işten çıkartılanlar değil işte kalanlar da bu tür stratejilerden etkilenebilmektedir. İşletmelere düşen, bu olumsuz etkilerin etkilerini azaltmaya çalışmak olmalıdır (Akın, 2002).

## 2.7. Örgütsel Küçülme (Downsizing)

Örgütsel küçülme amaçları ve sonuçları açısından örgüt yapısını etkilemektedir. Küçülme seçilen yöntemine göre örgütün değişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Küçülme her zaman, her örgüt için uygulanacak bir kavram olarak ele alınmamalıdır. Her örgütün içinde bulunduğu durum ve çevresi dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır. Küçülme bir süreç yenileme (reengineering) şekli olduğu için örgütün değişim ile sıkı bir ilişkisi vardır. Ayrıca küçülme, dış kaynaklardan yararlanma (oustourcing), süreç yenileme, kademe azaltma (delayering) ve hiyerarşi kademeleri azaltmak gibi diğer kavram ve uygulamalarla yakından ilişki içindedir.

### 2.7.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımları

Örgütsel küçülme değişik kaynaklarda çok çeşitli olarak tanımlanmıştır. Bu tanımların en sık kullanılanları şu şekilde sıralanabilir.

- Küçülme, mevcut organizasyonel yapıdan olması gereken organizasyonel yapıya geçiş olarak tanımlanabilir ([www.vergiturk.com](http://www.vergiturk.com)).
- Büyük bir organizasyon yapısı yerine daha küçük organizasyonel birimlere bölünerek faaliyet gösterme (Aktan, 2003).
- Hickok'a göre küçülme Cameron'un ifade ettiği gibi pozitif ve amaçlı bir stratejidir. Örgütün işletmesi tarafından üstlenilen ve örgütsel verimliliği, üretimin ve/veya rekabetçiliği arttırmak için dizayn edilen örgütsel etkinlikler kümesidir (Hickok, 2003).
- Küçülme, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimciliği teşvik etmek ve verimliliği arttırmayı hedefleyen bir örgütsel uygulamadır (Erdoğan ve Doğan, 2003).
- Küçülme (downsizing) çalışan sayısını azaltmak, "yapıyı küçültmek"tir. Diğer yandan, "yapıyı küçültmek" de yeniden yapılanıp, eleman sayısını azaltmanın yanında, görev kutuların çerçevelerini silerek, iş tanımları, organizasyon şemalarındaki düzeyler gibi statik prosedürel unsurları da, tercihen çalışanların kendi becerileriyle, alttan üste doğru yok etmeyi içine alır (Türkmenoğlu, 2002).
- Örgütsel küçülme planlı olarak pozisyon ve işlerin ortadan kaldırılmasıdır. Stratejik bir seçim olarak fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemde rekabetin artırılması farklı kaynaklarda azaltmaya gidilmesidir. Örgütsel

küçülme personelin bilinçli olarak azaltılmasına işaret eder. Devamlı ve hiç bitmeyen fırsatların bir seti olarak yeniden tanımlanabilir (Göksel, 2001:45).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel küçülmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz.

“Örgütsel küçülme örgütün verimliliğini ve rekabet gücünü arttırmak, küçük organizasyonel birimlere bölünerek, örgütün yapısını bir bütün olarak ele alıp faaliyet göstermesidir.”

### **2.7.2. Örgütsel Küçülmenin Amaçları**

Küçülme örgütten ayrılan ve geride kalan için oldukça önemlidir. Bunun için örgütsel küçülmenin en genel amacının fırsatları en iyi şekilde kullanarak, zorlukları en az zararla aşmaktır. Örgütsel küçülmenin birçok amacı vardır. Örgütsel küçülmenin amaçları değişik kaynaklarda çok çeşitli olarak tanımlanmıştır. Bu amaçların en sık kullanılanları şu şekilde sıralanabilir (Sağmanlıgil, 2001).

1. Maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermek,
4. Haberleşmedeki bozulmaları azaltmak,
5. Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
6. İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
7. Güçlenmeyi hızlandırmak,
8. Verimliliği arttırmak,
9. Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
10. Sinerjiyi arttırmak,
11. Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda (yani planlı ve sistemli olarak) yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Organizasyonlar küçülerek daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk uyabilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedefler (Sağmanlıgil, 2001).

Bu amaçları toparlamak gerekirse küçülmenin amaçları; uzmanlaşmış, esnek, gevşek bağlı birimler oluşturarak iletişimin daha kolay olmasını ve karar verme sürecini

hızlandırmaktır. Örgütsel yapıyı önemli değişiklikler ile optimize ederek yönetici takımlarının verimlilik, etkinliklerini artırmak, yalın, esnek, pazara cevap veren, müşteri odaklı ve çalışanların bağımsızlığını kısıtlayan rutin iş tanımlarını azaltarak yaratıcı organizasyonlar elde etmektir (Göksel, 2001:46).

İşletmelerin faaliyetlerini daha verimli ve karlı hale getirmek, işletme değerini artırmak, hissedarlar ve yöneticilerin kazançlarını dengeleyebilmek için işletme büyüklüğünü küçültme yöntemini de kullanabilirler (Kozak, 2003).

Diğer bir açıklamaya göre küçülme, örgüt üyelerinin başarı durumlarının ne halde olduğunu bilerek, örgüt elemanları için çözüm bulmaktır (Jiang, 1997).

- G.Choy'a göre ise; küçülme diğer şirketlerle birleşerek dengede kalmaktır (G.Choy, 2000).
- Campbell'e göre ise; örgütün kötü durumundan sağlıklı bir şekilde kurtulabilmektir (Campbell, 2002:177).
- Vahtera'e göre küçülme, küçülerek (şirketin hasta olması) büyümedir (Vahtera, 2000:971).

Vanherheiden'e göre, küçülme kurumların dinamik ve çalkantılı (kavgacı) bir global pazar yerinin üstesinden gelebilmek için kullandıkları başlıca stratejilerden biri olmaya devam etmektedir. Yöneticilerin temel varsayımlarına göre bu strateji kurumların finansal sağlıklarını iyileştirmektedir (Vanherheiden, 1999:262).

Bu açıklamalardan yola çıkarak küçülmenin esas amacının örgütlerin küçülerek büyümeye çalışmasıdır diyebiliriz.

### **2.7.3. Örgütlerde Örgütsel Küçülmeyi Gerektiren Sebepler**

Günümüzde birçok işletme personel sayısında azaltmaya gitmekte ve organize olma şekillerini değiştirmektedir. Bu işletmeler daha yalın ve etkin olabilmek amacıyla, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve personel sayısında ve üretim hattında çalışan işçilerinde azaltmaya gitmektedirler. Örgütsel küçülmeyi gerektiren sebepler ise maddeler halinde aşağıda belirtilmiştir (Göksel, 2001:47);

- ✓ Hızlı teknolojik ve sosyal değişiklikler, yöneticilerin firmalarının kaynaklarının pazarda satılmasının devam eden operasyonlardan daha fazla getiri sağladığına olan inançları, görülmemiş rekabetçi baskılar,

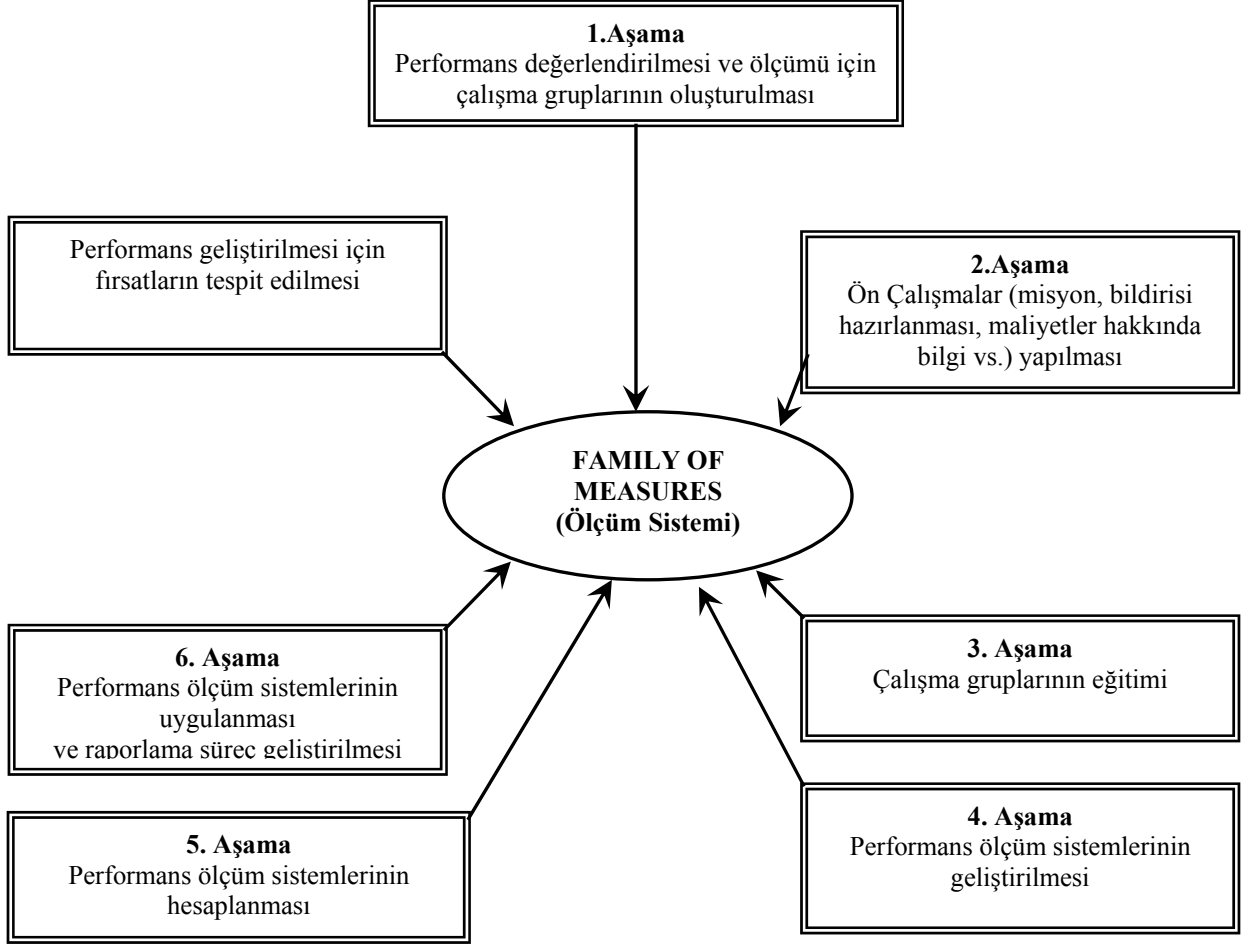
- ✓ Çalışanların maliyet ve verimsizliğinin artması, ekonomik daralma, küresel rekabet, endüstriyel değişim hızı ile şirket değişim arasındaki fark,
- ✓ Demografik yapıda meydana gelen değişimler, örgüt yapısının değişen şartlar altında cevap veremez hale gelmesi, karar verme ve iletişimde yaşanan zorluklar,
- ✓ Hızlanan değişim ve sürekli değişen bir çevre ile karşılaşan şirketler örgütsel küçülme yapmaya zorlanmaktadır.

Küçülmenin arzu edilen faydalarına, beklenen maliyet düşürmelerin ötesinde, çevresel değişimlere daha hızlı cevap verebilme, daha geniş denetim aralığı, kişiler ve gruplar için daha geniş atama ve pozisyon imkanları da dâhildir. Ayrıca, "daha düz" organizasyonların daha esnek, piyasaya ve rekabetçi dinamiklere daha duyarlı olması beklenmektedir. Artık pek çok şirket küçülmeye bir kerelik bir eylemden ziyade devam eden bir değerlendirme süreci gözüyle bakmaktadır (E.Lewin, 2003:284).

#### **2.7.4. Örgütsel Küçülmede Performans Yönetimi**

İşgücünün azaltılmasının, performans yönetim sistemlerinin bütünlüğünü sıkıntılı bir dalgacık etkisinin yanı sıra çalışanların iş yükü üzerinde de ciddi bir etkisi olabilir. "Uçlarda" çalışan daha az insanla eskisi kadar üreten yada eskisinden daha fazla üreten kurumlar ve yöneticiler görev kavramlarının yeniden belirlenmesi ve küçülmeler sırasında performansın yönetilmesi konusunda yardıma ihtiyaç duyarlar (Evangelista/Burke, 2003).

Yönetim literatürü küçülmenin iletişim stratejileri, çalışanların şüpheliği, stres, dava etme olasılığı, moral, ücretle tutma ve geride kalanların desteklenmesi gibi çeşitli yönlerine odaklanmış olmasına karşın, bir alan aslında dokunulmamış olarak kalmaktadır. Küçülme ve performans yönetimi konularının her biri yerleşik bir pratisyen literatürü tabanı ile övünse de, bu konuların kesiştiği noktadaki araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple, burada amaç "uçlarda" işletme yapan daha az insanla eskisi kadar üreten yada eskisinden daha fazla üreten kurumlara ve yöneticilere iş görevlerini yeniden düzenlemeleri ve geride kalan çalışanlar için adil bir performans yönetimi süreci oluşturmaları konusunda yardımcı olmaktır (Evangelista/Burke, 2003).



Kaynak: Aktan, C. (1997). Değişim ve Yeni Global Yönetim. Mess Yayınları

Şekil 1: Organizasyonlarda Performans Değerlendirilmesinde “FAMİLY OF MEASURES” Modeli

Yukarıdaki şekil 1’i incelediğimiz zaman organizasyonlardaki performansın yedi aşamaya bağlı olarak arttığını görebiliriz;

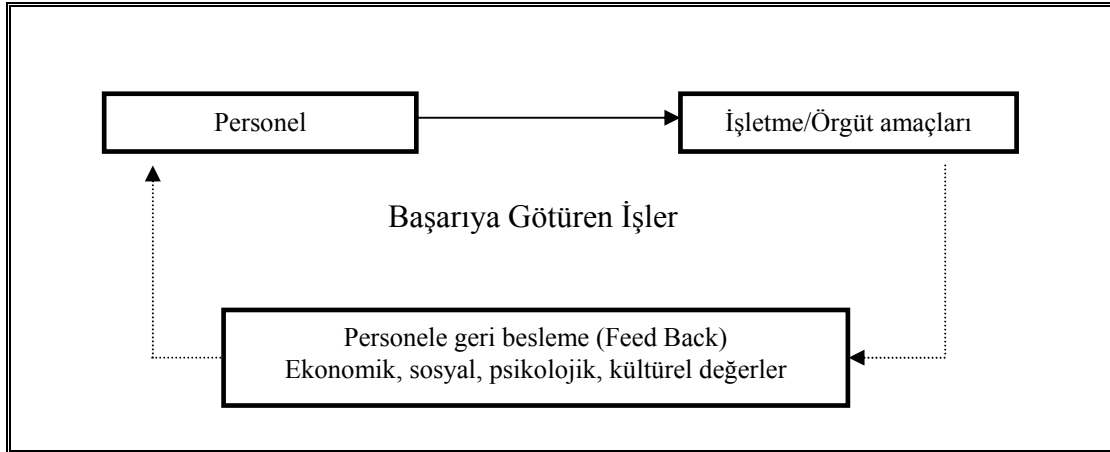
Örgütlerde performansı ölçmenin çeşitli yolları vardır. Bunlardan bazıları (Drucker, 1993:301);

- ✓ Şirket veya örgüt dış çevreyle rekabet edebiliyor mu?
- ✓ Geçmişteki, bugünkü ve şimdiki durumunu kıyaslayabiliyor mu?
- ✓ Şirket verimliliğini ölçebiliyor mu?
- ✓ Şirket kâr edebiliyor mu?

### 2.7.5. Örgütsel Küçülmede Verimlilik

İnsan sınırlı ömrü içinde, gittikçe artan ihtiyaçlarının tümünü karşılamak arzusundadır. Ancak mal ve hizmetler ile imkanların sınırlı olması insanın, zamanının, emeğini, çaba ve faaliyetlerini bilinçli ve plânlı bir şekilde kullanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakır (Dinçer, 2001:51). İhtiyaçlarımızı karşılayan işletmelerin iktisadi bir kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kâr elde etmektir. Bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi ise, her şeyden önce, verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama yani asgari işgücü ilkesine uygun bir biçimde yerine getirilmiş olmasıdır. Çünkü bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse, etkinliğin yani amaca ulaşmanın değeri de o kadar azalır (Dinçer, 2001:52).

Aşağıdaki şekil 2’yi incelediğimiz zaman örgütü verimliliğe götüren işlerin, personel, örgütün amaçlar, örgütün ekonomik, sosyal, psikolojik ve kültürel değerleri olduğunu görmekteyiz.



Kaynak: Dinçer, Ö. (2001). İşletme yönetimine giriş

Şekil 2: İşletme ve Örgütlerde Verimlilik Süreci

Kurumların küçülme sırasında en iyi yöneticilerini ve çalışanlarını tuttukları varsayıldığında, kurumlar teoride daha verimli çalışıyor olmalıdırlar. Bir örgütün mali nedenlerle küçülmeye ya da temel verimlilik ve karlılığını artırmak için yeniden yapılanmaya gitmeyi kararlaştırdığını varsayalım. Değişimin getirdiği “insan faktörü” ile ilgilenmezse yani tüm kurumlar yeniden yapılanmanın parçası olan insan kaynakları konularını etkili biçimde yönetmezse verimlilik ve kârlılık bundan bir şekilde zarar görür. İnsanları çıkarırsanız, geride kalanlar nasıl tepki verecekleri konusunda tercihler yaparlar. En iyileri genellikle şirketten ayrılır ve beyin göçü gerçekleşir. Kalanlar ya da daha uzun saatler çalışmakta ya da daha çok çalışmakta olanlar ise görevlerini hiç

yapamamaktadırlar. Daha başka birçok yazar da kurumsal küçülmelerde geride kalanların daha uzun süreler çalıştıklarını ve daha ağır iş yükü altında çok zorlandıklarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, moral genellikle sıfırlanır. Performans yönetim sürecini buraya koyduğunuzda olası sorunların farkına varmak kolaylaşır (Evangelista/Burke, 2003).

### **2.7.5.1. Örgütsel Küçülmede Verimlilik Örneği**

Küçülme ve verimlilik arasındaki ilişkinin deneysel bir araştırma ABD’de yapılmıştır. Motorlu taşıtlar endüstrisindeki başlıca eğilimler üzerine ayrıntılı yorumlar, Baily ve diğerlerinin taksonomi modeli için geçerli olan ve bu model içindeki küçülme-verimlilik bağlantısını açıklayan analizlerinde verilmektedir. Küçülme ve verimlilik artışı, masal mı yoksa gerçek mi? Sunulan kanıtlar verimlilik artışının esasen başarılı bir şekilde küçülen işletmelerde daha yüksek olduğunu ancak küçülmeyi başarılı bir şekilde yapamayan işletmelerin en kötü verimlilik artışı oranlarını kaydettiklerini ortaya koymuştur (Collins/Harris, 1999:281–290).

Özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de 1990’lardan itibaren giderek artan bir şekilde Avrupa anakarasında da küçülme taktiği yaygın olarak uygulanmıştır. Küçülme ile ilgili araştırmalardaki en önemli konulardan biri yönetimin küçülme uygulamalarının gerçekte hayata geçirilmesi için ileri sürülen mantıkla ilgilidir. Bu uygulamaların bir kısmının aslında piyasa hareketsizliği ve durgunluğu karşısında şirketlerin hayatta kalmalarını ihtimalini artırmayı amaçlayan (tahminen beklenmeyen) kısa vadeli ticari stratejilerin bir parçasını oluşturdukları düşünülmüştür. Bu uygulamaların üretim kapasitesini ve kurumsal kültürü sistematik olarak yeniden düzenlemeye çalışan uzun vadeli stratejilerin de bir parçası oldukları kanıtlanmıştır. Bu düşünce biçimi, bir yandan “hayatta kalma sorunlarını” en aza indirirken, bir yandan da bu tür bir beklentinin uzun vadede globalleşen sanayi sektöründe daha randımanlı bir işletme sağlayacağı beklentisi koşuluna dayandırılmıştır (Collins/Harris, 1999:281–290).

Bununla birlikte, küçülmenin firmaların uzun vadeli performansı üzerindeki olası etkileri ile ilgili görüşler, özellikle küçülme sonrası (hayatta kalma) çalışanların morali, yönetimin (küçülme uygulayıcısı) morali ve refah konuları düşünüldüğünde karışıktır. İngiliz motorlu taşıtlar üretim sanayinin, yakın zamana kadar, üretim sektörünün performansını ve hatta makroekonomik performansı temsil eden önemli bir



gösterge olduğu kabul edilmiştir. 1974'ten bu yana, sanayide globalleşen bir üretim dönemine girdikçe, büyüme ve küçülme hareketleri kendini göstermiştir. Bu hareketlerin büyük kısmı 1992 senesinde Avrupa tek iç pazarının oluşacağı beklentisi ile ortaya çıkmış olmasına karşın, Rhys piyasadaki önemli oyuncuların şu andaki (mevcut) proaktif duruşlarına işaret etmektedir. Örneğin, Ford gibi bir ülke genelindeki bir şirketin 1967 senesinde 'Ford of Europe'u (Avrupa'nın Ford'u) ürettiğinde kendi '1992'sini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, değişen, kılavuzluk eden (en azından kurumsal strateji bakımından) bir üretim sektöründe sanayi küçülme ile performans arasındaki varsayımları keşfetmek için dikkatini bu konuya çevirmiştir. Amerikan verilerini kullanarak, Baily ve diğerleri genel kanaatin küçülmenin verimlilik artışına neden olduğu yönündeki görüşlerinin zayıflığını göstermektedirler. Ayrıca, bunun uygulamasının sınırlarını da göstermeye de çalışmaktadırlar. Çalışmaları 1980'li yıllarda, istihdamı artıran Amerikan üretim tesislerinin genel verimliliğe küçülenler kadar katkı sağladığını göstermektedir (Collins ve Harris, 1999:281-290).

#### **2.7.6. Örgütsel Küçülme Stratejisi**

Küçülme, organizasyonun hızlı ve verimli çalışmasını veya tesirini düzeltme düşüncesi ile işgücünü azaltmayı amaçlayan kasıtlı eylem olarak tarif edilmektedir. Küçülme organizasyonda meydana gelen bir şey değildir; aksine, kasıtlı olarak girilmektedir. Küçülme düşüğe karşı koruyucu reaksiyon ya da organizasyonun performansını yükseltmeye yönelik proaktif bir strateji olarak uygulanmıştır. Küçülme, büyüyen rekabet, teknolojik değişim veya değişimi hem de organizasyonların sınırlarının dış kaynakları veya değişimi ile ilgilidir. Nesheim'e göre küçülme için birkaç alternatif stratejiler vardır; doğal yıpranmayı dahil etmek, tekrar istihdama neden olmak, istemsiz tekrar istihdam, erken emeklilik, sakatlık emekli aylığı ve geçici işten çıkarmadır (Nesheim, 1998:239–257).

#### **Küçülme Stratejileri**

Küçülmede en sıkıntılı konu müdür ve profesyonellerin işlerinde fazlalık olduğu zaman ne yapılacağıdır. Küçülme yaklaşımlarında birçok taktik uygulanmıştır. Şimdi bu stratejilere bakalım (Sağmanlıgil, 2001):

Tablo 1: Küçülme Stratejisi

	İşgücü Azaltma	Örgütün Yeniden Tasarımı	Sistem
<b>Odak Noktası</b>	İşçiler	İşler ve Birimler	Kültür
<b>Neyi Eler?</b>	İnsanlar	İş	Statüko Prosesler
<b>Uygulama Süresi</b>	Çabuk	Makul	Geniş
<b>Zamansa! Hedef</b>	Kısa Dönem	Orta Dönem	Uzun Dönem
<b>Neyi Engeller?</b>	Uzun Dönemli Adaptasyon	Çabuk Geri Dönmeler	Kısa Dönemli Maliyet Kurtarmalar
<b>Örnekler</b>	Aşındırma. İsten Çıkarma. Erken Emeklilik, Satılma Paketleri	Fonksiyonları Eler. İşleri Yeniden Tasarlar. Tabakaları Eler.	Herkesi İçerir. Herşeyi Basitleştirir. Sorumluluğu Değiştirir. Devamlı Gelişme Sağlar.

Kaynak: Akın, Ö. (2002). Değişim Mühendisliği ve Küçülme

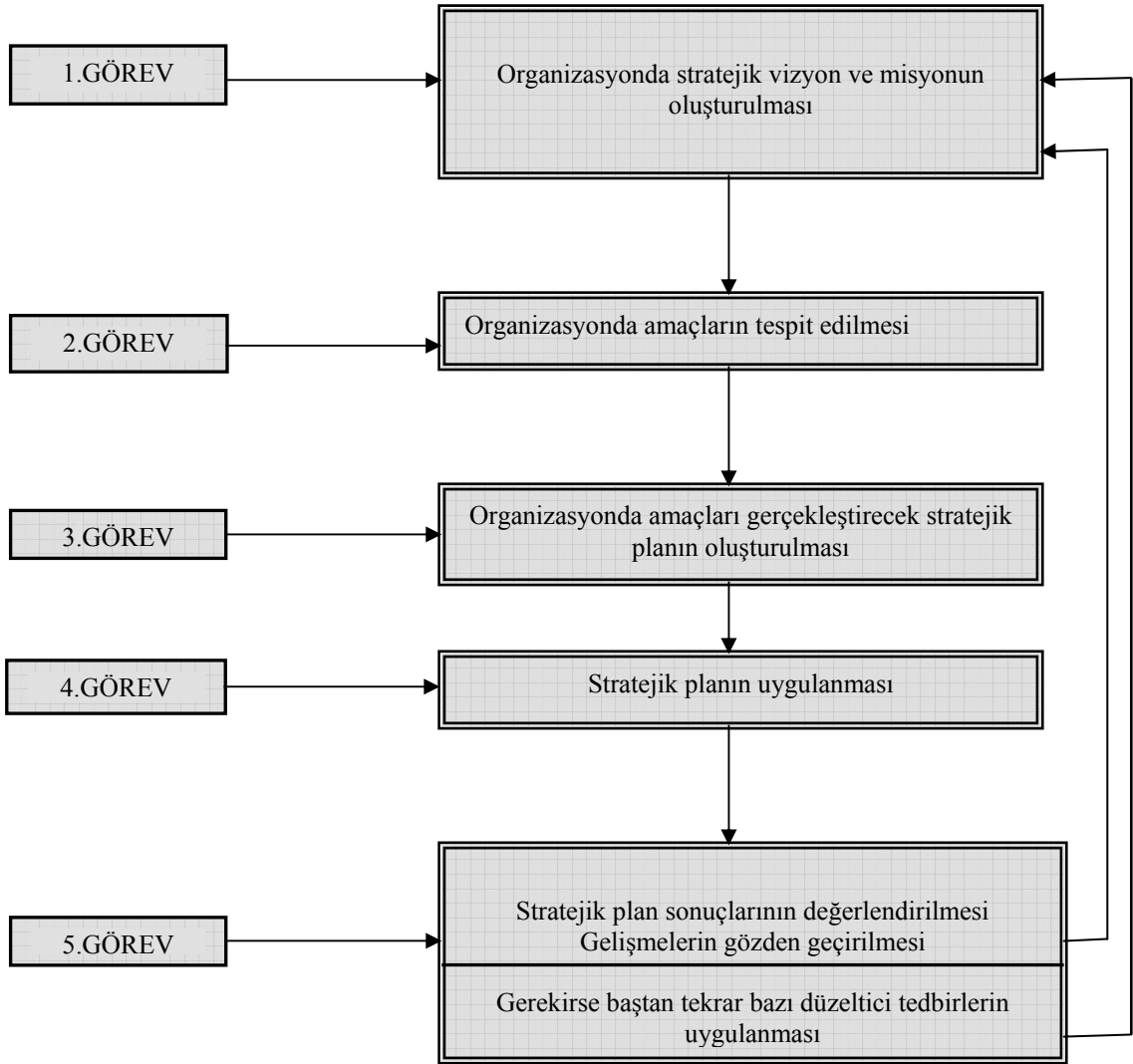
### 1. İtme Stratejisi :

Bu daha çok direktir. Ne şekilde gizlemek ve örtmek için yöntem kullanılırsa kullanılsın, çalışanları kovmayı içerir. Çok sayıda müdür ve profesyoneller organizasyondan belli bir sebepten dolayı işten çıkartılırlar. Sebep sadece bir iş şartlarının kontrol edilememesinden olabilir. Bazen sebep işverenin organizasyonun büyümesini gözardı etmesi veya marketten küçük pay almak istemesi şeklinde de olur (Sağmanlıgil, 2001).

### 2. Çekme Stratejisi :

Çekme daha az dikkat çekici sonuçlar doğurur, daha az kaba bir yöntemdir. Belli bir zaman için talep içerir. Bütün çalışanlarda biraz azaltma yapılması veya alt gruplar halinde azaltmaya gidilir. Çalışanların gönüllü olarak istemeleri cesaretlendirilir. Yaşlı olanların erken emeklilik istemeleri gibi (Sağmanlıgil, 2001).

Küçülme stratejisi, kısa vadede yararlı olsa da, dikkatsizce uygulanırsa uzun vadede kurum (örgüt) açısından yıkıcı olabilir. Önemli olan, küçülmeye önceden hazırlıklı olmak, bu sürece çok boyutlu bakmak ve işin içindeki tüm bireylerin arzularını göz önünde bulundurmadır (Sağmanlıgil, 2001).



Kaynak: Aktan, C. (1997). Değişim ve Yeni Global Yönetim. Mess Yayınları

Şekil 3: Stratejik Yönetim Planında Beş Temel Görev

Şekil 3 başarılı bir stratejik planlama yapabilmek için beş temel şartları belirtmektedir. Başarılı stratejik planlama yapabilmenin ilk adımı organizasyonların görev ve geleceğe yönelik düşüncelerini oluşturmalarıdır. İkinci adım ise, organizasyonların amaçlarını belirtmesidir. Dördüncü aşama ise bu amaçları gerçekleştirecek bir planın hazırlanmasıdır. Beşinci aşama yapılan planlamanın tekrar gözden geçirilmesi ve gerekirse düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Organizasyonlar bu uygulamayı göz önüne alıp gerekli çalışmalarını yaparlarsa başarılı bir stratejik planlama gerçekleştirmeleri mümkün olabilecektir.

### 2.7.7. Örgütsel Küçülme Modeli

Küçülmeden çok, küçülmenin nasıl yapıldığı, yapılan işleminin başarısı açısından son derece kritiktir. Araştırmalar sadece eleman azaltmaya yönelik küçülme hareketlerinin genel olarak başarısızlıkla sonuçlandığını göstermiştir. Bununla birlikte, şirketin stratejilerini, süreçlerini, kültürünü ve ürünlerini değiştirmeye yönelik daha kapsamlı küçülme hareketlerinin giderlerinin kısılması, kalitenin artması ve kalanların en az şekilde etkilenmesi kriterleri gözönüne alındığında çok daha başarılı oldukları görülmüştür ([www.vergitürk.com](http://www.vergitürk.com)).

Küçülme kararının alınmasından bu kararın uygulamaya geçirilmesi aşamasına kadar dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır ([www.vergitürk.com](http://www.vergitürk.com)):

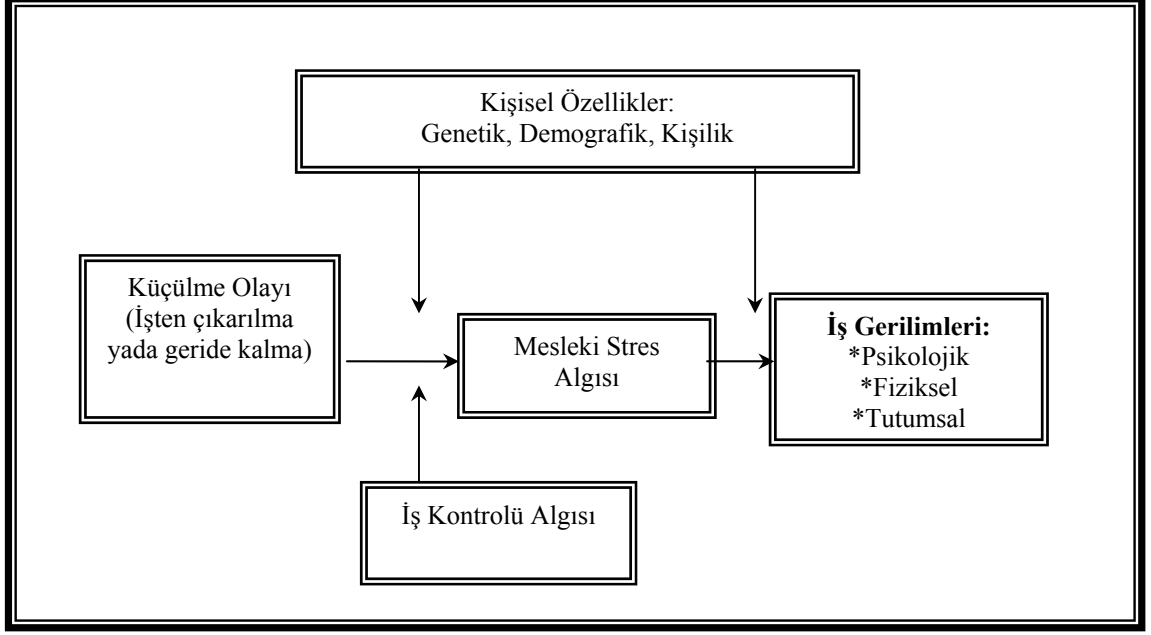
**Küçülme Kararının Alınması:** Küçülme kararına son çare olarak başvurulmalıdır. Küçülmeler genellikle çalışanlar tarafından yönetimin beceriksizliği olarak yorumlanır. Ayrıca yönetimin çalışanlarını yatırım yapılabilecek varlıklar olarak değil, gider kalemleri olarak gördüğünü düşündürür. Yönetimin bazı başka yöntemler denedikten sonra küçülmeye başvurulduğunu göstermesi çalışanlarının güvenini kazanması açısından çok önemlidir (örneğin maaş artışlarının ve primlerin dondurulması, fazla mesailerin kaldırılması gibi).

**Küçülmenin Planlanması:** Küçülme planı tüm ilgililerin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Planın sadece hissedarları memnun edecek şekilde yapıldığının hissedilmesi çalışanların motivasyon ve sadakatlerini kötü yönde etkileyecektir. Plansız bir küçülme şirket yönetiminin çalışanların, müşterilerin ve medyanın gözünde beceriksiz ve kötü niyetli görünmesine neden olabilir.

**Duyurunun Yapılması:** Bu aşamada şirket çalışanlarına açık ve dürüst bir dille küçülmenin sebeplerini ve sonuçlarını aktarmalıdır. Yeni şirket vizyonu açık bir dille çalışanlara iletilmeli ve onların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışıldığı anlatılmalıdır.

**Küçülmenin Uygulanması:** Duyurunun yapıldığı sırada verilen sözlerin tutulması, açık ve dürüst davranılması, bu aşamanın en iyi şekilde geçilmesi için çok önemlidir. Gelebilecek her türlü sorunun cevabının önceden hazırlanarak verilmesi çalışanlar için çok önemlidir. Çalışanlar ile sık-sık iletişim kurulmalı, çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yönetime ulaşabilmelidir. İletişim kanallarının açık olması ve sık kullanılması şirket içi dedikoduları minimum düzeye indirecektir.

Küçülme kararının alınması ve uygulanması sürecinin her aşamasında şirket yönetiminin çalışanlara açık, dürüst ve ilgili davranması küçülmenin başarısını belirleyen en önemli faktördür. Yönetimin, kalanlardan işlerini kaybetmedikleri için minnettarlık bekleyip, aynı motivasyon ve üretkenlik seviyesini istemesi, yapılan operasyonun faydadan çok zarar getirmesine yol açacaktır (Devine, 2003).



Kaynak: Devine, K. ve diğerleri. (2003). Downsizing Outcomes: Better a Victim Than Asurvior. Human Resource Management

Şekil 4: Küçülme Stresi Modeli

Bu model bir küçülme durumunun sonuçta çeşitli seviyelerde stres algılaması oluşturduğu stres kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu stres algılama düzeyleri olay içindeki tüm çalışanlar için tutumsal, fiziksel ve psikolojik gerilimlere yol açmaktadır. Bununla birlikte, her bir çalışan istihdam durumu üzerindeki kontrol algılaması düzeyine ve kişisel özelliklere ya da kişinin durumu yönetme kabiliyetine bağlı olarak farklı bir şekilde etkilenir. Model tüm çalışanların küçülmeden etkilendiğini ortaya koymakla birlikte, hangi tarafın, mağdurların mı yoksa geride kalanların mı etkiye daha açık olduğu yada olumsuz etkilendiği konusunda belirgin değildir (Devine, 2003).

### **2.7.8. Örgütsel Küçülmenin Aşamaları**

Gökselin aktarımı ile Brockner'a göre küçülme modelinin aşamaları şunlardır :

#### **1. Örgütsel küçülme metotlarının seçimi**

Organizasyon içinde bulunduğu çevresel şartlara, elde etmek istediği amaçlara göre örgütsel küçülmede uygulayacağı yönteme karar verir. Bu yöntemler işgören çıkarmadan başlayarak, yeniden yapılanmaya kadar değişmektedir (Göksel, 2001:50).

#### **2. Zaman ve plan aşamalarına karar verme**

Örgütsel küçülme için mutlaka bir uygulama planının ve zaman tablosunun hazırlanması gerekir. Çünkü detaylı bir şekilde uygulama planının hazırlanmaması ve zaman tablosunun olamaması örgütsel küçülme sürecinde sorunlar yaratmakta ve istenen sonuçlara ulaşılmasını engellemektedir (Göksel, 2001:51).

#### **3. Sonlandırma planının hazırlanması**

Sonlandırma planı, işten çıkarılanların başka işlere yerleştirilmesi, işten çıkarılacaklara bilgi verilmesi vs. hususları kapsar (Göksel, 2001:51).

#### **4. İşte kalanlar için destek planlamalarının yapılması**

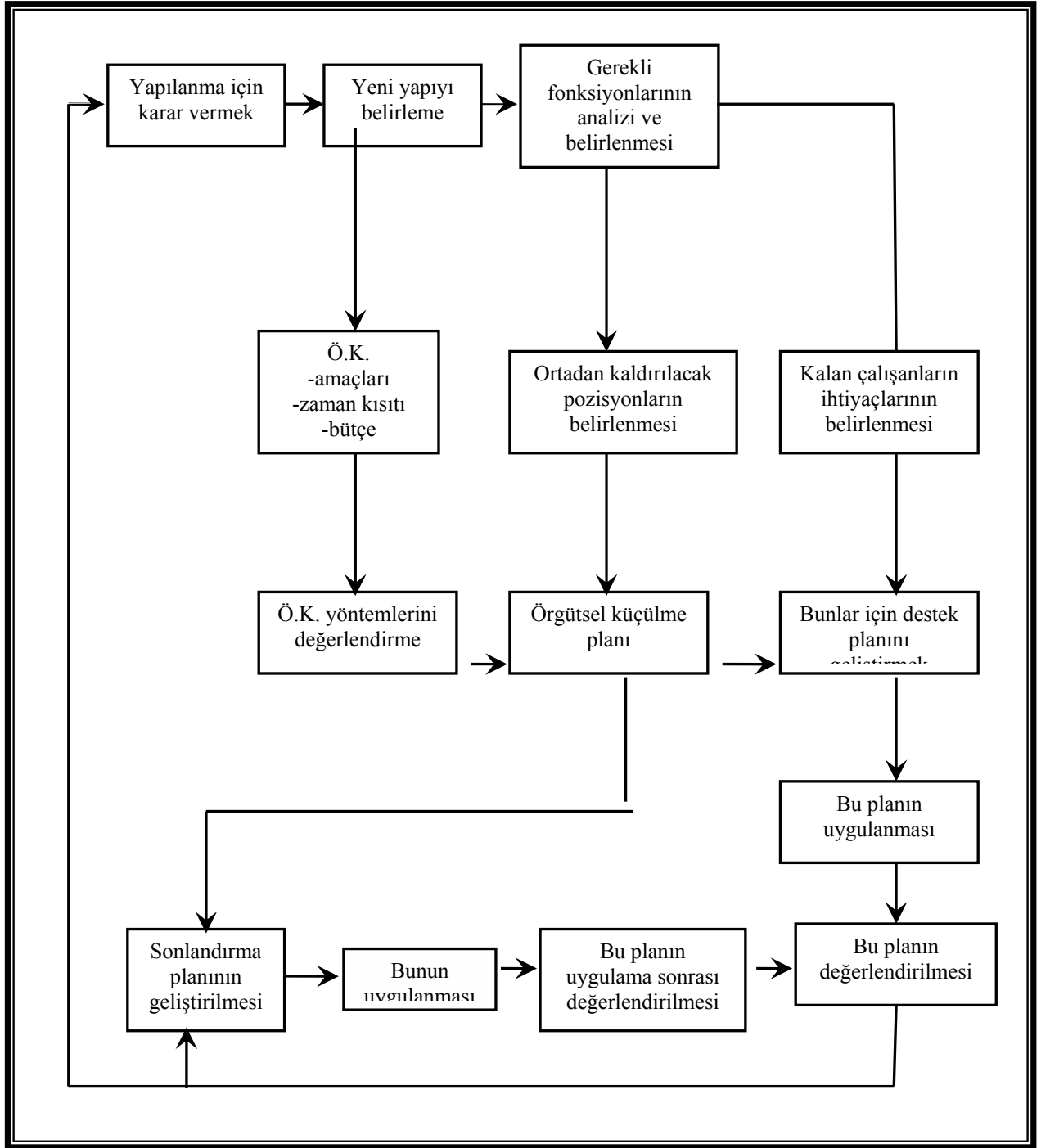
İşte kalanlar için destek planı örgütsel küçülme modelinin en önemli bileşenlerinden biridir. Bu plan örgütsel küçülme modeli ile aynı anda verilmeli ve uygulanmalıdır. Plan yöneticilerin çalışanların kaygılarına yanıt verecek düzeyde eğitilmelerini ve çalışanların motivasyonlarını korumalarını sağlayacak yaklaşımları da içermelidir. (Göksel, 2001:51):

#### **5. İletişim planının hazırlanması**

İletişim planının hazırlanması, örgütsel küçülme süreci içinde aşağıda sıralanan unsurların bir bütün halinde uygulanmasını içermektedir (Göksel, 2001:52).

- ✓ Uygulanacak yöntem şirket kültürü ile uyumlu mu?
- ✓ Önceden bir bilgi verildi mi?
- ✓ Detaylar açık mı?
- ✓ Sebepler açıklandı mı?
- ✓ Üst yönetim de etkilendi mi?
- ✓ Hangi kriterler kullanıldı?

Yukarıdaki açıklamalara göre küçülmenin aşamaları şekilsel olarak aşağıda görülmektedir.



Kaynak: Nadia Labib ve S.H. Applebaum. (1997). **The Impact Of Downsizing Practies On Corporote Success.** Journal Of Management Development XIII, 7:73

Şekil 5: Örgütsel Küçülme Modeli

Şekil 5' de örgütsel küçülmenin aşamaları verilmiştir. Buna göre örgütsel küçülmenin ilk aşaması organizasyonların değişime karar vermesi ve gerekli yapılanmayı belirlenmesidir. Daha sonra bu yapılanma için gerekli analizlerin yapılmasıdır. Sonraki aşamada ise küçülme için en uygun metodun seçilmesi gerekmektedir. Küçülme metodunda zaman önemli bir faktör olduğu için zaman ve plan aşamalarının da gözardı edilmemesi gerekmektedir. Küçülmeden etkilenecek personel için, çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve gerekirse psikolojik destek almaları sağlanmalıdır. Bütün bu aşamalardan sonra küçülme planı uygulanmalı ve daha sonra bu planının uygulama sonrası değerlendirilmesi yapılmalıdır. En son aşamada ise sonlandırma planı geliştirilmelidir.

### **2.7.9. Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişim Stratejileri Ve Örgütsel Küçülme**

Yeni piyasa fırsatları, rekabetçi tehditler ve globalleşme ile birlikte iş modellerinin dağılımı geçen yıllar içerisinde, organizasyonel yeniden yapılanma için anahtar sürücüler olagelmıştır. Şirketler yönetim mekanizmalarını yeniden yapılandırmak sureti ile maliyet ve/veya gelir yapılarını iyileştirme amacını taşıyan çeşitli yollarla bu gelişmelere yanıt vermişlerdir. İş düzeyindeki başlıca yeniden yapılandırma biçimleri işi yoğunlaştırmak, yeni teknolojilere yatırım yapmak, uluslararası ve çok uluslu biçimden global ve ulusallık ötesi stratejilere doğru değişim yapmaktır (Jones, 2002:327). Yeniden yapılanma, artan şekilde istenen global ekonomide rekabete dayanan şekilde ve istemelerinden daha az etkili olan kişiler ve onların işleyen düzenleriyle sonuçlanmaktadır (Gowing, 1998:49).

Örgütsel küçülme yapacak olan yönetimler önemli düzeyde finansal kaynaklara, insan kaynaklarına, üretim kaynaklarına yatırım yaptıkları için, içinde buldukları şartlara göre uygun planı seçmelidirler. Bu işletmelerde stratejik liderlik çok önemlidir; çünkü değişmek için verilen karar, değişimi zorlayan sorunların yorumu ve bunlara karşı alınacak önlemlerin seçim ve uygulaması liderlik için önemlidir. Liderlik herhangi bir örgütte yeniden düzenleme, sürekli bir şekilde hızla değişen şartlar altında çalışmaya zorlanırken aynı zamanda kaynak ve insan gücü azlığı gibi sorunlarla da karşılaşır. Bu sürekli değişim altında karar vermede liderlik sürekli şekilde yakın ve uzak hedeflerin vizyon, misyon ve operasyonlarla bağımlı daima kurmalıdır; çünkü bu vizyon



kurulmazsa istenen tam olarak elde edilemez. Bu süreç çevre ile uyum içinde olmalı, bütünlük arz etmelidir (Gowing, 1998:49).

Küçülmenin diğer stratejik yöntemi ise yeniden mühendisliktir. Yeniden mühendislik, var olan bir iş fonksiyonunu hızlandırmaz onun yerine işlemi yeni biçime sokar (H.Donnely, 1998:241). Yeniden mühendislik küçülmeden analitik olarak farklıdır. Bu modelin formül yaratıcıları açık bir şekilde çalışanın yetkilendirilmesi, çoklu-beceri geliştirme, yeni teknolojiye yatırım yapma ve müşteri tatmini üzerine odaklanma gibi yüksek yol yaklaşımları ile birleşmişlerdir. Yeniden mühendislik iş maliyeti ve iş güvenliği göz önüne alınırsa, bazı firmalar için çok etkileyici sonuçlar doğurmuştur. Buna rağmen; yeniden mühendislik küçülme, doğru boyuta gelme ve benzer terimler ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Bunların hepsi de işlerin elimine edilmesi ve devam edenlerin iş yüklerini artırılması üzerine odaklanır (Jones, 2002).

Liderlik örgütsel küçülmede kısa dönemli sorunların çözümünü kolaylaştırır, çalışanların motivasyon ve bağlılığını sağlar. İlk uygulamadaki zor dönemin aşılmasını kolaylaştırır. Liderlik ayrıca uzun dönemli rekabetçiliğe katkı vererek, hızlanacak geliştirme ve araştırma faaliyetlerini önemser, bu dönemde şirket için uzun dönemli fayda getirecek unsurları gözden uzak tutmamayı gerektirir. Sonuç olarak liderlik işletmenin kısa ve uzun dönemli vizyonunu sağlar (Jones, 2002).

Pilotlar neden her defasında kalkışlardan önce bir kontrol listesine göre hareket ederler? Çünkü burada hataya yer yoktur. Hayatlar söz konusudur. Uçuşun başarısı için her şey doğru işleyiş sırasında ve “kitaba uygun” olmalıdır. Aynı özeni, değişim isteyen her örgüt ve kurum göstermelidir (E.Knapp, 2000:19). Değişim ajanları; önemli personel, üst yönetim düşünceleri, piyasa koşulları ve bunların projenin amaçlarını etkileme biçimlerindeki değişikliklere duyarlı olmalı, açıkça tanımlanmış, gerçekçi hedefleri koyabilmeli, belirsiz ortamlarda rahat, sabırlı ve etkin görev yapabilmeli vs.dir (Dagmar, 2001).

#### **2.7.10. Örgütsel Küçülme Ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsanlarla ilgili sorunlar şirketlerin örgütsel başarı ve rekabetçi avantajları için önemlidir ve bu görev insan kaynaklarına düşer. Büyük örgütsel değişimler (örgütsel küçülme, yeniden yapılanma) başarılı insan kaynakları stratejilerine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi işte uzmanlık geliştirerek stratejik rolünü başarmak için

hazırlanmalıdır (Göksel, 2001:72). Küçülmenin en fazla güçlüğü, entelektüel insan kaynakları aracılığına ihtiyaç duyan insanlar ile ilgili basımlardır (Sahdev, 1999:906).

İnsan kaynakları bölümünün yardımıyla yöneticiler uzmanlık isteyen pozisyonların tanımlanması, bu kişilerle görüşme yapılması ve bunların seçimi konularını belirlemelidirler (Marshall, 1994:81-92).

İnsan Kaynakları işlevinin rolünün ve pozisyonunun üzerinde küçülme de olumlu etkiler yaratmış olduğu ileri sürülüyor. Kapsamlı incelemelerin koyduğu teşhisler, İnsan Kaynakları profesyonellerinin küçülme konsepti içinde karşı karşıya oldukları bir dizi güçlüklerin olduğunu belirginleştirmektedir. Hayatta kalanlar onların organizasyonlarından psikolojik geri çekilme düşüncesinin olduğunu bildirmektedirler ve küçülme için bir dizi ‘şüphencilik artışı’, ‘verimlilik seviyelerine doğrudan etkisi olmuş olan moral ve motivasyon yoksunluğu’ ve ‘kurumlar hakkında korku ve ihanet düşüncesi’ gibi sebepleri ifade etmektedirler. Bu yorumlar, organizasyonların başarmayı umut ettikleri bireylerin ‘kalplerinin ve akıllarının’ değişimler ile meşgul olmadıklarını öne sürmektedir. Küçülmeden sonra hemen bildirilen çalışma artışının uzun vadede kalıcı kabiliyetinin doğruluğundan şüphe duyulmaktadır (Sahdev, 1999:906).

### **2.7.11. Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Yanları Ve Örnekleri**

Downs’a göre küçülme şirketleri daha karlı, daha verimli hatta daha küçük hale getiriyor. Küçülme maaşları aşağıya çekiyor ve birçok sorunu beraberinde getiriyor (Downs, 1996).

Yapılan birçok araştırma sonuçları göstermiştir ki şirketlerde küçülmenin ürün kalitesini artırmadığını ortaya koymuştur. Örneğin; işçi çıkaran şirketlerin sadece %47’si yada 48’i sonrasında kârlarının arttığı görülmüştür (Frank, 1996). Bireyler, gruplar, örgütler değişimi kendi yaşamları ile mali durumları için bir tehdit olarak algılamakta, buna bağlı olarak bireyler, gruplar ve örgütler değişen gerçeğe bazen uygun olmayan cevap verme eğilimi taşımaktadırlar. Kendilerini korurlar ve sertleşirler. Böylece maksimum olarak üretici ve iş yapıcı olmazlar; çünkü enerji ve birikimlerini başarmak yerine savunmaya yönelirler (West, 2003).

Genellikle küçülmede yanlış prosedürler takip edildiğinden, sıklıkla personelden kurtulmak yerine masrafları kesme yolları vardır. Bu sebeptendir ki küçülme genellikle istenen sonuçları vermemektedir. O halde neden küçülme bu kadar popüler olmaya

devam etmiştir? Bunun üç önemli açıklaması vardır. İlk olarak, aksine kanıtlar ne olursa olsun, birçok kişi küçülmenin birçok şirketin hâlihazırda karşı karşıya olduğu baskılara karşı koymanın en hızlı, en net ve en doğrudan yolu olduğuna inanmaktadır. İkinci olarak, çok sayıda personelden kurtulmanın mantığının karşı konulamaz olabilecek baştan çıkarıcı bir cazibesi vardır. Personel, giderlerin bu kadar yüksek bir kısmını oluşturduğu için, personel katmanlarının tamamen ortadan kaldırılması genel giderleri azaltacaktır. Ulaşılabilecek daha az katman olacağı için iletişim de daha iyi olacaktır. Daha az personelle ve daha az patronla, daha az bürokrasi ve daha çok yaratıcılık olacaktır ve her ikisi de daha fazla verimlilik yaratacaktır. Üçüncü olarak, birçok küçülme örneği bulunduğu için, en azından kendileri için başarılı gözükken bazı örnekler bulabilirler (Orpen, 1997:209).

Church' göre küçülmeyi uygulayan örgütlerin başarısızlığa uğramasının temel nedenleri şunlardır (Church, 2003):

- Karar almanın merkezileşmesinin artması,
- Kısa vadeli bir kriz mantalitesinin benimsenmesi,
- Yaratıcılığın yitirilmesi,
- Artan değişme direnci,
- Çalışanların moralinin, sadakatinin ve bağlılığının azalması,
- Politize özel çıkar gruplarının ve politik kavgaların artması,
- Riskten hoşlanmama ve karar almada tutuculuk,
- Müşteriler ve çalışanlar arasında güven kaybı,
- Kişiler arası çatışmaların artması,
- Kısıtlı iletişim akışları ve daha az bilgi paylaşımı,
- Ekip çalışmasının olmayışı,

İşten çıkarılmak ya da işini kaybetmekle baş etmeleri gerekenler için içinde korkuyu barındıran bir kelime "Gereksiz" görülen ister sizin işiniz olsun ister işten çıkarılan kişi yanınızdaki iş arkadaşınız olsun, küçülme işyerindeki herkesi etkilemektedir. Kendinizi aciz hissedersiniz "bir sonraki kim olacak?" sorusunu sorarsınız. İş arkadaşlarınız arasında güvenin kaybolduğunu ve "önce ben" yaklaşımının ortama nüfuz ettiğini izlersiniz (<http://www.css.edu/users/dswenson/web/Dnsize4.htm>).

Tablo 2: Küçülme Uygulayan Şirketlere Örnekler

Şirket	Yıllık Rapor İfadesi	İşten çıkarılan kişi sayısı açısından tercümesi
Sears	"Çarpıcı düzeyde küçülmemiz geçtiğimiz 18 ay içerisinde oldukça fazla dikkat çekmiştir."	50,000
IBM	"Ben (İcra Kurulu Başkanı Louis Gerstner) şirkete katıldıktan kısa bir süre sonra, en yüksek önceliğim olarak mümkün olduğu kadar hızlı bir sürede şirketin doğru büyüklüğe kavuşması hedefini koydum."	35,000
Boeing	"Boeing piyasanın kötü gidişine kendisini ayarlamak için gereken adımları atmaya devam etmektedir."	28,000
Kodak	"Temel göstergeler maliyet tabanımızı azaltma yönünde gerçek bir ilerleme kaydettiğimizi gösteriyor."	12,000
GE	"Planımız dünya genelindeki bazı üretim, hizmet ve idari birimlerimizin kapatılmasına, küçültülmesine ve düzenlenmesine neden olacak açık programlar içermektedir."	10,000

Kaynak : Church, A. (2003). From Both Sides Now Organizational Downsizing.(<http://www.css.edu>)

Nagy Anlatıyor:

Bir zamanlar profesyonel bir futbol takımının daha fazla para kazanmak isteyen bir sahibi varmış. Bu adam hükümet yetkililerinden karlı ödemeler almak için takımının yerini değiştirme tehdidinde bulunan (hatta değiştiren) alelade spor kulübü sahiplerinden biri değilmiş. Bu spor kulübü sahibi klas bir adammış halkın (kitlelerin) müsrif işini finanse etmesinin doğru olmayacağını düşünüyormuş. Bunun yerine, oyuncu isim listesini azaltmaya karar vermiş (Nagy, 1996).

Bu durum garip görünebilir ama kulüp sahibinin tek yaptığı iş dünyasındaki diğer insanların yaptıklarını yapmaktı. Gördüğümüz gibi kulüp sahibi isim listesinde yıldız oyuncuların yerine yedek olarak neden bir ya da bazen iki kişinin bulunduğunu anlamıyordu. Belli ki bu kurumsal yağ meselesiydi, yedeklerin birçoğu gitmeliydi. Zorlu bir karardı ama futbol takımının kâr etmeye devam etmesi için gerekli bir karardı aynı zamanda. Artı kulüp sahibi geride kalan oyuncuların işlerini kaybetmemek için daha sıkı oynayacaklarına inanıyordu. Şüphesiz, Wall Street'teki yatırımcılar kulüp sahibinin bir deha olduğunu düşünüyordular ve takımın formalarının tümünü satın alma yarışına girdiler (Nagy, 1996)

Zaman içinde, kulüp sahibi bir yanlış yapmış olabileceğinin farkına vardı. Anlaşılacağı gibi futbol takımı öngördüğü kadar verimli ya da daha önemlisi kârlı olmamıştı. Kulüp sahibinin hatası, şüphesiz, isim listesinden yeterince yağı (oyuncuyu) çıkarmamaktı. Dolayısıyla, daha fazla oyuncu çıkaracağını duyurdu. Örneğin, forvet oyuncusunun topu sürüp karşı sahaya geçerek gol atabilecek bir kişi olması gerektiğini düşünüyordu. Buna ilave olarak, hücum ve savunmada üç oyuncu haricinde takımdaki tüm yedekler çıkarılacaktı. Bunlar kulüp sahibine göre yıldız bir oyuncu sakatlandığında futbol sahasındaki tüm boşlukları doldurabilecek özel oyuncular olacaktı. O da kabul ediyordu ki bazıları her mevkide deneyimli değildi ama öğrenebilirler ve gerektiğinde bu görevleri yapabilirlerdi. Artı, tahminine göre, belki de kalan oyuncular işlerini kaybetmemek için belki de daha sıkı oynarlardı. Wall Street' teki yatırımcılar bir kere daha bu stratejinin parlaklığını görerek playoff maçlarının biletlerini satarken kazanacakları geliri tahmin etmeye çalışıyorlardı (Nagy, 1996).

Ne yazık ki, işler kulüp sahibinin tahmin ettiği gibi gitmedi. Küçülmeye başladığı tarihtekinin yarısı kadar oyuncusu olmasına karşın, takım artık eskisi kadar verimli ve kârlı değildi. Aslında, takım para kaybetmeye başlamıştı. Öyle gözüküyordu ki çıkarılan oyuncular takımın moralini bozmuş ve sürekli maç kayıpları müşterilerinin yani maçlara gitmeyen taraftarların canını sıkıyordu. Maçlara gitmek yerine, takım taraftarları kazanmak isteyen diğer takımları her mevkide top sürebilen, topa vurabilen ve yedek oyuncuları bulunan takımları tutmaya başlamışlardı. Bu takımlar kazanıyordu ve kazanmak eğlenceliydi. Wall Street' teki yatırımcılar bile kulüp sahibine sırtlarını döndüler, çünkü takım playoff' lara kalamıyordu ve dolayısıyla bilet satışlarından bir kazanç elde edemeyeceklerdi (Nagy, 1996).

Maalesef, kulüp sahibi çok ileri gitmişti. Çok iyi bir fikir gibi gözüken bir durum bir kabusu dönüşmüştü. Şimdi, geçmiş bilgisinin avantajıyla, bu kadar az destekle hiçbir takımın uzun vadede asla başarılı olamayacağını farkına varmıştı. Ama artık iş işten geçmişti. Takımı değersizleşmişti ve kimse taraftarlarının güvenini kazanmak çabasına girmek istemiyordu. Takımını satın almak isteyen kimse olmadığı için, kulüp sahibi iflasını ilan etti ve takım dağıldı (Nagy, 1996).

Açıkça görülüyor ki, böyle bir takım uzun vadede asla başarılı olamazdı. Ancak her gün kurumlar daha karlı olabilmek amacıyla işçi çıkardıklarını duyuruyorlar. Tabii ki her konumda dört yada beş yedeği olan bir futbol takımı abartılı olabilir ve listenin

azaltılmasının haklı gerekçesi olabilir. Ancak bir noktada, azaltmalar çok ileri gidebilir. Tıpkı yukarıdaki futbol benzetmesi gibi, maliyetleri düşürmek için çalışanların işten çıkarılması nihayetinde daha düşük kurumsal performansa neden olacaktır (Nagy, 1996).

David Estok Macleans anlatıyor:

Yaklaşık bir sene önce, Unitel Communications Co. İş gücünün yaklaşık dörtte birini işten çıkardı. Ülkenin şehirlerarası telefon görüşmelerinde pazar payı alma yarışına giren, Toronto merkezli şirket günde bir milyon dolar kırmızı mürekkep kaybediyordu. Böylece 24 Şubat 1995'te, Unitel'in üst düzey yöneticileri kurumun her kademesinden 650 işçinin işine son verdiler. Üst kademe içinde, büyük ölçekli işten çıkarmanın duygusal ve finansal maliyeti de düşük moralden artan iş yüküne ve kaybolan verimliliğe kadar bir dizi sonuç genellikle kabul edilmektedir. "Tehlikelerin olduğunun farkındayız," diyor Unitel'in insan kaynaklarından sorumlu başkan yardımcısı Judy McLeod "Sadece küçülmüş olmak için küçülme bir daha asla tekrar yapmayı ümit etmediğimiz bir durumdur (Macleans, 1996)."

McLeod'ın fikirleri çok sayıda yöneticinin ve yönetim danışmanının fikirlerini yansıtıyor. Çünkü on yılı aşkın bir süredir, Kuzey Amerika'daki büyük şirketler ve devletler personel indirime gitmekte, erken emeklilik yardımları teklif etmekte, yönetim katmanlarını ortadan kaldırmakta ve fazlalık yöneticileri biçmektedirler (Macleans, 1996).

Yaygın bir başka şikayet de küçülmenin genellikle şirketi en iyi çalışanlarından mahrum bıraktığıdır. Bir çok şirkette, erken emeklilik programları maliyet düşürmenin ilk dalgası olarak uygulandı. Şirketler yeni istihdam hedeflerini karşılamak için "işe eleman alma" yoluna başvurduklarında en yaşlı ve en deneyimli personel kârlı erken emeklilik paketleri aldılar. Bu durum istenen sonuçları vermediğinde, şirketler genellikle her departmanda bütçelerini yada personellerini belli bir oranda azaltmaları istenerek genel kesintilere gittiler (Macleans, 1996).

Roach tesis kapatmanın ve büyük işten çıkarmaların uzun vadede şirketler için fayda ve verimlilik artışı sağladığının "çokça tartışılır" olduğunu ilave etmiştir. "Geçtiğimiz yılların sözde verimlilik dirilişi iş gücü üzerine olağanüstü baskılar koyan böl ve yak yeniden yapılanmasının sırtına üzerine inşa edilmiştir" şeklinde yazmıştır.

Ancak bu yaklaşım kalıcı bir çözüm değildir. Açık uçlu küçülme ve gerçek maaş sıkıştırma taktikleri sanayinin yok olması için nihai reçetelerdir (Macleans, 1996).”

### 2.7.12. Örgütsel Küçülmenin Olumlu Yanları ve Sonuçları

Küçülme, çeşitli şekiller alabilen işgücünün işveren tarafından sistematik bir biçimde küçültülmesi olarak tanımlanmıştır. Kullanılan yöntemler işe alım doyumunu, erken emekliliği, tayin etme ve geçici olarak işten çıkarmayı içermektedir (Galpern, 1995).

Küçülmenin başlıca özellikleri şunlardır:

- ✓ Küçülme kastidir;
- ✓ Küçülme genellikle kadroyu azaltmayı içermek ile birlikte, bununla sınırlı değildir;
- ✓ Küçülme, teşkilatın hızlı ve verimli çalışmasını geliştirmeye odaklanmıştır;
- ✓ Küçülme iş sürecini bilerek veya bilmeyerek etkilemektedir.

Muhtemel olumsuz sonuçlar fazla yüklemek, mahvolmak, etkisizlik, anlaşmazlık ve düşük ahlaklıdır. Muhtemel olumlu sonuçlar artan kar ve verimlilik gibi olabilir. Küçülmenin yaygın uygulandığı kuruluşların kendileri, sağ kalan işçilerin ve işine son verilen personelin üzerinde büyük etkisi olur. Yapılan araştırmalar küçülme kaydeden şirketler arasında, yarısından daha azının kapsamlı harcama küçültmesini başardıklarını, bir çeyreğinden daha azının artan verimlilik gösterdiklerini açıklamıştır (Galpern, 1995).

Tüm küçülme etkileri olumsuz değildir. Yapılan araştırmalar küçülmenin, eninde sonunda, yöneticilerin sayılarındaki azaltmanın sadece çoğalmış harcama etkilerine değil, aynı zamanda daha fazla etkili kurumsal karar vermeye ve iş memnuniyetinde kapsamlı geliştirmeler ile kontrol yapısına yol açtığını göstermiştir (Galpern, 1995).

Eski araştırmalar büyük oranda “nasıl küçülme yapılacağı” konusu üzerinde odaklanmış ancak küçülme üzerinde küçülme öncesi, sonrasında neler yapılması gerektiği ile ilgili stratejik bir süreç olarak durmaya çalışmamışlardır. Appelbaum, Simpson ve Shapiro üst yönetimin ve özellikle insan kaynakları yöneticilerinin küçülme süreci sırasında dikkate almaları gereken on-adımlı bir model önermişlerdir.

Bu modelin kısa bir genel görünümü aşağıdadır (Nadia/Appelbaum, 1997).

Adım 1: Sorun Tanınması & İlk Karar

Adım 2: Stratejik Planlama

Adım 3: Alternatif Önlemler

Adım 4: Hazırlayıcı Eylemler

Adım 5: Belirli Eylem Planları

Adım 6: Küçülme Programı Unsurları

Adım 7: İletişim ve Uygulama

Adım 8: Yerinden Çıkarılan İşçilere Yardım

Adım 9: Takip ve Yeniden Yapılandırma

Adım 10: Gelecek

Küçülme uygulanacağı zaman eğitim şarttır. Eğitim her iki yöne de akar. Yönetim kendisini çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda yönetmesi kadar çalışanların organizasyonu anlaması da çok önemlidir. Düzenli bir biçimde çalışanlar ile odak grupları içerisinde yapılacak olan karşılıklı görüşmeler veya geri besleme oturumları birçok neden dolayısıyla çok kritik önem taşır. İlk olarak, yönetimin çalışan ihtiyaçlarına karşı yeniliklere açık olduğu hakkında net bir mesaj verir. Bu kavramın üzerinde daha fazla durulamaz. En yaygın çalışan şikâyetlerinden biri yönetimin sadece dinlememekle kalmayıp aynı zamanda da önemsememesi ile ilgilidir. Oturmak ve çalışanların sinirini çıkarmasına izin vermek değerli bir tatbikattır ve açık bir çevre yaratmaya yardımcı olur (Greenspan, 2002).

### **2.7.13. Örgütsel Küçülmede Kullanılan Metodlar**

#### **2.7.13.1. Yönetimsel Kademe Azaltma (Delaying)**

Teknoloji, organizasyonda güç ilişkilerini değiştirir. Keskin uluslararası rekabet, yükselen borç, birleşme, yeniden yapılanma ve diğer örgütsel küçülme sebepleri yönetici ve üst düzey yöneticiler üzerinde büyük etki yapmakta ve bunun sonucu olarak bu kademeler azaltılmakta ya da birleştirilmektedir. Örgütsel sistem ve işlemlerin basitleştirilmesi, insan kaynakları azaltılması ve işletmenin karar verme sürecinin esnekliğini arttırmak için yapılan kademe sayısı ya da hiyerarşi sayısının örgütte azaltılmasına yönetimsel kademe azaltma (Delaying) denmektedir. Bu yöntem en üst seviye yönetici ile en alttaki arasındaki operasyon kademelerinin azaltılmasını sağlar (Göksel, 2001:65) .



### 2.7.13.2. Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy)

Sıfır hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil ve ifade etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük, kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Davranışsal açıdan, insanlar arasındaki farklılıkların kaldırılıp kaldırılamayacağı tartışılabilir. Yani insanların kendilerini başkalarından farklı görme ve bunu çeşitli şekillerde, açık veya dolaylı olarak ifade etme eğilimlerinin kaldırılamayacağı öne sürülebilir. Sıfır hiyerarşi kavramında söz konusu olan, farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine başka temele, mesela bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Bu anlamda farklılığın temeli, “kazanılmış otorite” klâsik yaklaşımın “gayri resmi otorite” (informal authority) kavramına yakındır. Gayri resmi otoritede kişilik özellikleri de önemli bir rol oynarken, kazanılmış otorite büyük ölçüde bilgi ve beceriye dayanmaktadır. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan (self-managed work teams) bu organizasyon yapısının özelliği, her grubun küçük işletme gibi davranmasıdır. Hatta o kadar ki, aynı işletme içindeki küçük gruplar, birbirlerini aynı bu işletme gibi görüp, pazar koşulları çerçevesinde birbirleri ile iş ilişkileri kurabilirler. Bu şekilde, kendi kendini yöneten küçük gruplardan oluşan organizasyon yapısı, “organik” yapının bir uygulaması olacaktır (Koçel, 2003:431).

Günümüz işletmeleri, bilgi teknolojisinin etkin yönetimi, devir süresinin minimizasyonu ve takım çalışmasının yarattığı örgütsel sinerjiyi etkin biçimde amaçlara yöneltebilme gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. İşletmelerin müşteri tatmini ile örgüt performansını yatay bir strateji anlayışı çerçevesinde uyumlu bir biçimde bir araya getirebilmeleri yaşam eğrilerinin devam etmesinde en önemli etken olmaktadır. Yüksek rekabet basıncı, müşteri gereklerine ilişkin beklentilerin şaşırtıcı kalite yöneliminde artması ile örgüt çalışanlarının olumlu iş ortamının yaratılması yolundaki istekleri de dinamik örgüt modellerinin benimsenmesinde etkili olmaktadır. Artık işletmelerin, “doğru işi yapmak” kadar, “doğru organizasyon modelleri” üzerinde durarak, organizasyon mimarisine ilişkin optimal stratejileri de uygulamaya yönelmeleri gerekli olmaktadır. Böylece, klasik ve hiyerarşik süreçlerden oluşan bilinen yönetim uygulamalarının yerini, daha dinamik, etkin ve takım temelli yapılanmalara bırakmak zorunda olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla yönetim ve çalışma teknolojilerinin performansını arttırmada, işletmelerin, katılıma açık, yetki devrini ön planda tutan ve

top yekun organizasyonel düzeyde küçük grup faaliyetlerinin esas alındığı bir modeli örgütlenme anlayışı olarak benimsemeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2002).

Klasik hiyerarşi örgüt yapıları katılıma ve yaratıcılığa izin vermemektedir. Piyasa beklentilerini karşılamaktan uzak, prosedür oryantasyonlu bir işleyişe sahip söz konusu organizasyonların neden ağır hareket ettiklerini bu yapıların aşağıda belirtilen özellikleriyle açıklanması mümkündür (Yılmaz, 2002).

- Yönetim tarzı emir komuta zincirine dayanmaktadır.
- Karar mekanizması ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru işler.
- Süreçlerin iyileştirilmesi konusunda aşağıdan yukarıya doğru az sayıda geri bildirim gelir.
- Süreçler birimler arasında dağıtılmıştır. Her birimde çalışanlar o sürecin sadece sorumlu oldukları bir parçasını yürütürler.
- İşlerin dağınık olarak, birimler arasında emir komuta zinciriyle çalışması sonucunda çaba, katma değer yaratan işlerden çok kontrol ve denetime yönelik işlere sarf edilir.
- Geleneksel hiyerarşik organizasyonlarda yönetim kademelerinin üst basamakları prestij, güç ve paraya giden yolu temsil etmektedir. Bu yüzden çalışanların, enerjilerinin çoğunu kıdem atlayabilme çabasında yoğunlaştırmaları söz konusudur.
- Ayrıca bilgiye sahip olma ve fikir üretecek düzeyde olma güç ile eş anlamlıdır. Bu yüzden organizasyonda bilgi ve fikir üretme sürekli kontrol altında tutulur.
- Mevcut dengelerin, organizasyonel değişiklikler ve yeni gelişmeler ile yönetim yapısını tehdit eden boyutlara ulaşım bozulması arzu edilmez. Dolayısıyla; değişiklik ve gelişmeler yöneticiler tarafından yakın takibe alınır ve kontrol altında tutulmaya çalışılır.

Bu faktörlerin tümü, organizasyonun değişik piyasa koşullarına yoğunlaşmasından çok iç politikalara yoğunlaşmalara neden olur. Bu yoğunlaşma ise geleneksel hiyerarşik organizasyonların “rekabet edebilirliğini” güçleştirir.

Geleneksel hiyerarşik organizasyonlarda yer alan çok sayıda yönetim kademesi, karar mekanizmalarının ağır işlemesine yol açar. Ayrıca, organizasyon içi süreçlerin tümüne hakim olan gruplar olmadığından, süreçlerin bütününe görülüp sürekli iyileştirilmesi mümkün olmamaktadır. Sıfır hiyerarşi felsefesi, küçük gruplara dayanan

bir yapıyı öngördüğü için önemli olan, gerekli beceri ve bilgilere sahip çalışanları istihdam edip, onlara iş yapma yetkisini vermektir. İşte, proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonunun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması; tüm bu gereksinimlerin sonucudur (Yılmaz, 2002).

İşletme yöneticileri, kurumsallaşmayı, iş süreçlerinin bütününe hakim olmayı ve örgütsel katılım ile müşteri mutluluğunu sağlamada etkin bir model olarak sıfır hiyerarşi'yi aşağıdaki özelliklerini gözönüne alarak tercih etmek durumundadırlar. Sıfır hiyerarşi anlayışında dikey örgütlenme kavramı yerini ağ tipi örgütlenmeye bırakmaktadır (Yılmaz, 2002).

- Sıfır hiyerarşi iletişimin yoğunlaşmasını ve böylece fonksiyonlar arası ara yüzlerin oluşmasını engelleyerek karar alma sürecini hızlandırmaktadır.
- Uzmanlığa dayanan görev çeşitleri azaltılıp birleştirilmektedir.
- Sıfır hiyerarşi anlayışının organizasyon birimi kendi kendini yöneten ekiplerdir.
- Fonksiyonelliğe ve uzmanlığa dayalı örgütlenme terk edilerek, proses ve proje odaklı bir anlayış ile organizasyon yapısı oluşmaktadır.
- Organizasyon yapısındaki yetkilendirilmiş takımların birbirleriyle çapraz iletişimi teşvik edilmektedir. İş ve ürünle ilgili üreticinin kendi kontrolü dışındaki kontroller en aza indirilmektedir.
- Kontrol eden ve emir veren yöneticilerin yerini, yardımcı olan, yol gösteren antrenör gibi takım liderleri almaktadır.
- İş yapanların bilgi ve katkıları daha iyi değerlendirilmektedir.
- Beden ve komuta izdüşümlü organizasyon yapısı, beyin ve katılım izdüşümlü duruma gelmektedir.
- İş yapanların yetki ve sorumluluğu artmaktadır.
- Performans ve süreç odaklı yapı ortaya çıkarken kıdem ve hat odaklı organizasyon modeli geride kalmaktadır.

Sıfır hiyerarşi anlayışı, örgütte işletme ve yönetim destek süreçlerinin hiyerarşik olmayan ilişkiler çerçevesinde ve müşteri tatmini boyutunda yürütüldüğü, yaratıcılığın ve bilginin üretiminin en üst düzeye çıktığı örgüt modelidir. Sıfır hiyerarşi anlayışı, şirket performansını artış yönünde etkileyerek, çalışanların ve müşterilerin ortak bir amacın değişik boyuttaki takımları olarak bir araya gelmesini sağlayan stratejileri de karşımıza çıkarmaktadır (Yılmaz, 2002).

Genel bir strateji olarak, müşteri öncelikle satış stratejisi, sıfır hiyerarşi anlayışında örgütün performansı ile müşteri yararı arasında katma değer ortaya koymada hedef alınan süreçlerin belirlenmesine yol açarken, örgütün müşteri ile bir takım anlayışı içinde yaklaşımlar geliştirmesini kolaylaştırır. Müşteri ile iletişimin bir değer olmaktan öncelik haline gelmesine neden olur. Müşteriye ilişkin veri tabanının sürekli beslenmesini, müşterinin hız, kalite, yüksek performans, düşük maliyet gibi gereksinimlerinin giderilmesine ilişkin taktikler sunar. Müşteri öncelikli strateji ile örgüt, geleneksel müşteri eğilimlerini terk ederek iç yapısındaki performans ile müşterinin öncelikleri arasında doğrusal bir bağ oluşturur. Diğer taraftan örgütün bütününde yönetim kalitesini artırma ve dolayısıyla yönetim süreçlerinin yatay bir stratejiyle ele alınmasına ilişkin yönetim ekiplerinin kurulmasına dönük bir strateji etkili sonuçlar verecektir. Özellikle işletmelerde “yeni yönetim modellerinin klasik tarzda” uygulanmasına dönük çabaların devam ettiği göz önüne alındığında önemi karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2002).

Örgütsel yapısını hiyerarşiden uzak bir öngörüyle oluşturmak isteyen ve bu yönde tercih yapan yöneticiler, sıfır hiyerarşi sistemini uygulayan şirketlerin stratejilerini kullanabilir. Ülkemizde, Alarko Holding, Vitra, Pınar Süt, DYO, Toyotasa, Tekfen İnşaat, Türk Henkel gibi firmalarda sıfır hiyerarşi anlayışı uygulanmaktadır. İlgili firmaların bugüne kadar başarılı olmalarında etkili olan stratejiler de bu sisteme entegre olmak isteyen örgütler tarafından uyarlanabilir (Yılmaz, 2002).

#### **2.7.1.3.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**

Yeni teknolojilerden dolayı, üst düzey yöneticiler örgütlerinin değer zincirlerini parçalara ayırmakta ve önemli stratejik elemanları içsel olarak yönetmekte, diğerlerini dünyanın herhangi bir yerinde sadece işlem masrafları ile dışarıya yaptırmakta fakat müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için önemli faaliyetlerin tümünü koordine etmektedirler (Göksel, 2001:67).

Bu şartlar altında, daha az entegre olmuş fakat daha odaklı örgütler oluşmakta ve bu örgütler sadece verimli değil aynı zamanda rekabetçi olmaktadır. Örgütler sadece ürünlerde değil temel hizmet yeteneklerinde de bu metodu uygulamaktadırlar. Bu metod sayesinde örgütler olabildiğince yalın hale gelmekte ve müşterilerine en iyi hizmeti vermek için temel işlerine ağırlık vermektedirler. Böylece yönetim, en iyi yaptığına odaklanmakta ve örgütsel finansal kaynakları geleneksel stratejilerinin ötesine

taşımaktadırlar. Doğru stratejik odaklanma yaratarak bir şirket kendi seçtiği pazarda diğerlerinden daha iyi bir güç yaratabilir. Buna dayalı olarak, akılcı yönetim pazar paylarını ya da maliyet pozisyonlarını incelemeyiz ve bu imkanlardan faydalanmak için entegre edilmiş yapı inşa etmezler. Bunun yerine kendi şirketlerinin eşsiz yetenekler geliştirebileceği temel faaliyetlerine yönelirler. Bundan sonra üstünlük taşımadıkları alanlarda azaltma, sınırlama, tam dış kaynak kullanımı yaparlar (Göksel, 2001:66).

Dış kaynak kullanımında üç stratejik unsurdan birini sağlamaya yönelik olarak çaba harcanır. Bunlardan birincisi stratejik gelişme (maliyet azaltma ve verimliliğin artırılması), ikincisi stratejik iş etkisi (mevcut iş kulvarında işletmenin performansına katkıyı geliştirmek), üçüncüsü stratejik ticari kullanımdır (çekirdek teknoloji ile ilgili varlıkları artırmaya odaklanma). Dış kaynak kullanımında amaç, maliyet için stratejik yeniden pozisyon alma, çekirdek uzmanlığı geliştirme, daha yüksek entegrasyon ve yüksek değer yaratmadır. Çekirdek uzmanlığa yönelik, bilgi teknolojideki dış kaynak kullanımına temel etkindir. Bu süreçte tecrübe kalite gelişimini maliyet azalışı ile aynı anda gerçekleştirir. Bunun yanında bu metodun bazı dezavantajları da vardır. Dış kaynak sağlayana bağımlılık oluşabilir ve müşteri kaybına sebep olabilir. Dış kaynak kullanımı işletmenin yeniden örgütlenmesine de sebep olur. Dış Kaynak kullanımında teknik detaylardan öncelikle işe odaklanmaya, çalışanlarla iletişim kurmaya, iyi planlama yapmaya ve uygun dış kaynak sağlayıcısını seçmeye çok dikkat edilmelidir (Göksel, 2001:68).

#### **2.7.1.3.4. Küçülerek Büyüme**

Şirket evlilikleri, yeniden yapılanma, küçülme, ortaklık kurma ve toplam kalite yönetimi gibi stratejiler, kurumlar arası rekabetin gittikçe kızıştığı küresel pazarlarda, başarılı değişim süreçleri geçirmek için şirketlerin benimsediği stratejilerden sadece birkaçıdır (Tahiroğlu, 2002:51). Küçülme yasal bir araçtır ancak her durum için mutlak en iyi seçenek değildir ([www.csaf.org/downsize.htm](http://www.csaf.org/downsize.htm)-12k). Zor duruma düşen şirketler, tekrar çıkışa geçmek için bazı değişim adımları atmanın ve giderleri azaltmanın yollarını ararlar. Bunun en kestirme yolu küçülme stratejisi olarak görülebilir ancak bu bazı durumlarda en son başvurulması gereken çözümdür. İşverenler, küçülmeyi, değişim için uygulanması gereken bir senaryo olarak görebilirler. Ancak, çalışanlar küçülmeyi işlerini kaybetme tehlikesi olarak algırlar (Tahiroğlu, 2002:51). Küçülme, küçülme aşamasında küçülerek büyüme olarak algılanırsa değişim daha az dirençle

gerçekleşecektir. Küçülerek büyümede gelişme büyümeyi ifade eder. Burada büyüme hacim artışını veya sayısal bir artışı ifade eder (Eren, 2000:77).

Örgütlerde kaynak tahsisi ve kaynakların en iyi bir şekilde kullanımı çok önemli bir konudur. Kaynakların ne kadarının asıl, ne kadarının yardımcı amaçlar için ayrılacağı her örgüt için geçerli bir sorudur. Örgütsel küçülme yöntemlerinden dış kaynak kullanımı asıl amaca daha fazla kaynak ayrılmasına destek olmaktadır. Küçülerek büyümenin elde bulunan atıl ve gevşek kaynakların, maliyet unsurlarına da dikkat edilerek gerçekçi bir kullanıma yöneltilmesidir (Göksel, 2001:73).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

#### 3.1. Okullarda Küçülme Hareketinin Tarihçesi Ve Gelişimi

Küçük Okullar hareketi 1970'li yılların ortalarında Deborah Meier ve bir grup benzer-görüşteki öğretmenin New York Harlem'de Central Park East Elementary School (Central Park East İlköğretim Okulu)' u kurmaları ile başlamıştır. Bu hareketle okulun büyüklüğüne odaklanmanın bir çok özel okulda bulunan özeni ve rekabeti düşük gelirli yerlerdeki öğrencilere de getirilmesi gerektiğine odaklanılmıştır. Okulların küçültülmesiyle küçük kalite ve şartları ile ilgili yüksek performans sağlanmıştır. Bunlar (Atkinson, 2002);

- ✓ Ortak odak noktası (hedef)
- ✓ Yüksek beklenti
- ✓ Kişiselleştirme (kişiye özgülük)
- ✓ Performansa dayalı sistem
- ✓ Saygı ve sorumluluk ortamı
- ✓ Araç olarak teknoloji
- ✓ Öğretmenlerin zamanının olması

Küçük okul, öğrenci sayısı az olan ve öğrencilerin daha fazla bilgi edinme fırsatı bulabildikleri, öğretmenlerin daha iyi bir sınıf yönetimi sergiledikleri, daha az sayıda ve daha sıcak ilişkiler içinde personele sahip, öğrencilerin daha iyi öğrenebildikleri ve daha başarılı oldukları, eğitimcilerle aileler arasında daha yakın ilişkilerin kurulduğu, şiddet içeren davranışlardan arınmış, öğretim programının sosyal etkinliklerle desteklendiği, yöneticilerin öğrenci, veli ve öğretmenlere daha fazla zaman ayırabildiği okullar ve sınıflar anlamına gelmektedir (Aydın, 2002:116).

Küçük Okullar okulların her çocuğun bilindiği, görüldüğü ve en azından öğrenimi konusunda sorumluluğu üstlenen ve hesap vermeyi kabul eden bir yetişkin tarafından değer verildiği yerler olmaları gerektiği oldukça basit konsepti geliştirmişlerdir. Küçük Okullar büyük devlet okullarının yeniden planlanması ve dönüştürülmesi yoluyla etkisizliğe (verimsizliğe) çözüm bulma çabasıdır. Küçük okullar hareketi öğrenciler ve aileleri için eğitim deneyimini ve kazanımlarını çarpıcı biçimde iyileştirmeye çalışmaktadır. Tüm öğrencilerin demokratik toplumumuza katılabilmelerini sağlayacak şekilde araştırma ve öğrencilerin öğrenme isteklerini de

arkasına alarak, Philadelphia, San Francisco, Seattle, Oakland ve Chicago gibi yerlerdeki bir çok büyük devlet okulu yeni bir eğitim konsepti oluşturmak amacıyla bu harekete katılmıştır. Bu vizyon, az hizmet alan öğrenciler için öğrenci başarısının artırılması konusunda tüm reform çabalarının başarılı olmasını sağlanması amacıyla güçlü hesap verme sistemine karşılık küçük okul planlama ve uygulamasında maksimum otonomi ve esneklik gerektirmektedir (Atkinson, 2002).

### **3.2. Eğitim Örgütlerinde Küçülmenin Gereçleri**

Son 30 yıl içerisinde araştırma ve deneyimler öğrencilerin büyük okullar yerine küçük okullara katılarak bir çok bakımdan fayda sağladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte inşaat halinde olanlar da dahil olmak üzere mevcut bir çok okul 2.000-4.000 öğrenci barındırabilmektedir. Eğitimciler doğru okul büyüklüğü konusunda fikir birliği içinde olmasalar da, okulların 100 ila 1000 öğrenciye hizmet vermesi gerektiğini belirtmektedirler (Identifier, 1996).

Okul küçültme hareketi sadece on yaşında bir harekettir ve bu hareket devam etmesine rağmen yaygınlaşmamıştır. Ancak küçük okulların tüm okul topluluğundan faydalandıklarını gösteren güçlü kanıtlar mevcuttur; öğretmenler, öğrenciler, veliler vb. (Identifier, 1996). Amerika’ da aslında büyük okullar kısa bir süredir vardır. 20.Yüzyılın ortalarına kadar pek çok Amerikan okulu zaten küçüktür. Yapılan araştırmalar da küçük okulların yaratılmasının gerektiğini ortaya koymuştur. Son zamanlarda ağırlık kazanan görüşe göre eğer sınıflar ve okullar öğrencilerin bireysel ve öğrenme ile ilgili gereksinimlerinin karşılanacağı yerler olacak ise küçük olmaları gerekir (Aydın, 2002:118).

Büyüklik kavramı küçük okulların en belirleyici özelliklerinden bir tanesidir. Ancak küçük okullar büyüklük konusundan daha fazla şey ifade etmektedir. Küçük okul konsepti, fabrika modelindeki büyük okullara kıyasla küçük okulların, okul içindekilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabileceği, daha sıcak bir öğrenme ortamı oluşturabileceği görüşüne dayanmaktadır. Okul, haberleşmenin sağlanabileceği, işbirliği fırsatlarının artırılabilceği ve anlamlı ilişkilerin geliştirilebileceği kadar küçük olursa öğrencilere, öğretmenlere ve ailelere daha iyi hizmet verebilir (<http://www.smallschoolsworkshop.org/index.html>).



### **Ortak Özellikler** (<http://www.smallschoolsworkshop.org/index.html>).

Her bir küçük okul hizmet verdiği topluluğa özeldir ancak iyi küçük okulları karakterize eden bazı ortak özellikler vardır.

- Yerel okul topluluğunu temsil eden heterojen bir karışımda maksimum 250-300 kişilik bir öğrenci popülasyonu
- Özel olmayan bir kabul politikası
- Öğrenciler için uzun süreli tutarlı bir eğitim deneyimi (bir yıldan uzun süreli)
- Uyumlu bir odaklanma, eğitim felsefesi ve bu odak etrafında bütünleşmiş bir müfredat
- Öğrencilerinin ihtiyaçlarını tartışan ve işbirliği halinde olan uyumlu öğretmenler
- Küçük okuldakiler arasında paylaşımlı liderlik ve yatırım duygusu
- Ailelerin okul aile birliğine katılımı

Küçük okullar sınıflarda düşük öğrenci sayısı anlamına gelir fakat her zaman böyle olmayabilir. Küçük bir okulun sınıf öğrenci sayısı az yada çok olabilir. Ancak, düşük sınıf mevcudunun faydalarından biri (daha kişiselleştirilmiş öğretim ve idare edilebilir sınıf ortamı) sınıf büyüklüğü ne olursa olsun küçük bir okul olmasıdır. Küçük bir okul öğrencilerin daha görünür olduğu bir ortam sağlar. Diğer bir deyişle, öğrenciler öğretmenleri tarafından daha iyi tanınabilir ve bu da öğretmenlerin yetenekli öğrencileri daha kolay tanıyabilmelerini ve öğrencilerin ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmelerini ve dolayısıyla daha kişiselleştirilmiş bir eğitim deneyimi sunabilmelerini sağlar. Daha az personel bulunması öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarını, öğrencileri hakkında daha kolay bilgi paylaşabilmelerini, sorunları çözmek için işbirliği yapabilmelerini ve genellikle birbirlerini destekleyebilmelerini sağlar. Küçük okullar okulların ve içindeki insan ilişkilerinin yeniden yapılandırılmasının bir yoludur (<http://www.smallschoolsworkshop.org/index.html>).

### **Başarılı Küçük Okullar için Üç Koşul**

Devlet okulları ancak aşağıdaki üç şarta uyarlarsa başarılı olabilirler (Atkinson, 2002):

- 1. Küçüklük:** Okullar, öğrenci ve öğretmenleri birbirlerini tanıyacak kadar küçük ve kişiye özel olmalıdır;
- 2. Birleştirici vizyon:** Bir okulun okuldakileri bir araya getiren ve her öğrenci için güçle öğrenim deneyimleri oluşturmak amacıyla öğretmeyi, öğrenmeyi ve

değerlendirmeyi teşvik eden birleştirici bir öğretim ve öğrenim vizyonunun bulunması gerekir.

**3.Otonomi.** Bu okulların birleşmiş öğrenme toplulukları (mesela; bütçe, personel, müfredat programı/değerlendirme, idare, ve okul takvimi) oluşturmak ve bu arada büyük bir mahalle içindeki ölçek ekonomilerinden (mesela; ulaşım, tesisler, bordro, hukuk hizmetleri) yararlanmak için gerekli otonomileri (özerklikleri) vardır.

Giderek artan oranda, kanıtlar küçük okulların büyük ve kapsamlı okulların başarısızlıklarının güçlü bir panzehiri olabileceğini göstermektedir. Küçük okullar ile ilgili olarak yapılan araştırmanın kapsamlı bir incelemesi küçük okullardaki öğrencilerin akademik olarak onlardan daha iyi olmasalar da en az onlar kadar iyi olduklarını göstermektedir. Öğrencinin okul hakkındaki tutumu daha olumludur, devam yüzdesi daha yüksektir, daha az disiplin sorunu vardır ve öğrenciler müfredat-dışı faaliyetlere daha fazla katılmaktadır. Tüm öğrencilerin üst düzeyde öğrenim konusunda eşit imkanları vardır. Ekip öğretimi, entegre müfredat programı, öğrenim işbirliği ve küçük okullarda uygulanması daha kolay diğer başarılı gruplama ve öğretim stratejileri konusunda daha fazla kanıt vardır. Veliler daha ilgilidir ve öğretmenler de küçük okullarda çalışmanın tatmin edici olduğunu bildirmektedir (Atkinson, 2002).

### 3.3. Küçük Okulların Özellikleri

Onlarca yıllık deneyim öğrencilerin çeşitli şekillerde büyük okullar yerine daha küçük okullara devam etmekten faydalandıklarını göstermektedir. Araştırmacılar büyük okullardaki akranlarına göre küçük okullardaki çocukların katılım düzeylerinin daha fazla ve sınav notlarının da daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Okul sonrası aktivitelere daha sık katılıyorlar ve okuldan daha az kaçıyorlar, daha az çete üyesi yada madde bağımlısı oluyorlar. Ayrıca okullarına daha bağlı olduklarını ve okulları hakkında daha olumlu olduklarını bildiriyorlar. Bir çok kişi daha büyük okulların daha çok imkan sunduklarını iddia eder. Okul mahallesi ne kadar büyükse bir okulun değişik öğrenci gruplarına farklı müfredat programları sunmak için o kadar fazla finansmanı olur. Dünya genelinde günümüzde birçok tasarımcı, planlamacı ve eğitimci, toplum, öğretmenler, öğrenciler ve veliler için daha emniyetli bir yer haline getirmek ve bir yandan da farklı müfredat programları ve müfredat dışı imkanlar sunmak için okulların küçültmenin yollarını aramaktadır (Smithers ve Cortis, 2004).

Küçülme konusu bina başına düşen öğrenci sayısını azaltarak okulların aşırı kalabalık hal almasının önüne geçmek için ortaya çıkmış on yaşında bir harekettir. Bu kılavuz planlamacılar, eğitimciler, veliler, okul aile birliği başkanları ve tasarımcılar tarafından büyük okulların küçültülmesi için geliştirilmiş dört stratejiyi ortaya koymaktadır .

Okulların küçültülmesi için gerekli dört strateji şunlardır:

1. Okul içinde Okul
2. Ev Planı
3. Multiplex (Çoklu/Çok Tesisli Yapı)
4. Scatterplex (Dağılık Tesisli Yapı)

Yapılan çok sayıda araştırma küçük okulların öğrencinin başarısı ve mutluluk duygusuna katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Küçük ölçekli okulların faydalarından bazılarını yakalamak için, eğitimciler büyük okulları alt okullara yada alt birimlere bölmek de dahil olmak üzere giderek daha fazla küçülmenin yollarını aramaktadırlar. Bu yaklaşım "büyük daha iyidir" yaklaşımı ile yakın zamanda inşa edilen çok sayıda okul düşünüldüğünde özellikle yararlıdır. Okulların küçültülmesi ile ilgili literatür büyük okulların alt birimlere nasıl bölündüğünü anlatması konusunda tutarsız olmuştur. Okul içinde okul modelinin en kesin anlatımını Mary Anne Raywid yapmıştır (Identifier, 1999):

### 3.3.1. Okul İçinde Okul

Bir reform ve yeniden yapılanma çağında, eğitimciler okullarını iyileştirmek için yeni modeller arayışı içindedirler. Yaklaşımlardan bir tanesi bir "okul içinde okul" yaratmak suretiyle küçük bir okulun niteliklerinin ve belki de avantajlarının taklit edilmesi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım okul içerisinde ayrı bir eğitim programı olan daha küçük bir eğitim birimini, kendi personelini ve kendi bütçesini oluşturmaktadır. New York City, Philadelphia ve Chicago gibi çeşitli şehirler bu yaklaşımı bir küçülme yöntemi olarak denemişlerdir (Identifier, 1999).

Bu okul kendi kimliği (mesela maskot) ile birkaç küçük okulu barındıran yada içine alan bir ev sahibi okuldur. Her küçük okul ev sahibi okul ile ortak mekanları paylaşır, ancak kendi programı, personeli, öğrencileri vardır ve ayrı bir bütçe alır. Her okul emniyet ve bina kullanımı konusunda bir bina müdürüne rapor verir (karşı sorumludur). Okul içinde okullar tek bir alanda olabileceği gibi komşu alanlarda da

olabilirler. Okul içinde okul liseler için iyi bir modeldir. Çünkü ergenlik çağındaki öğrenciler için en üst düzeyde otonomisi, ayrılığı ve farklılığı vardır (Smithers ve Cortis, 2004).

**Asgari Tesis Paylaşımı:** Sadece spor salonları, konferans salonları ve oyun sahaları gibi daha büyük ve pahalı tesisler paylaşılır. Okul içinde okul fikri okullar arasında kimlikleri ve özerkliği ayrı tutmak için mümkün olduğunca az tesisi paylaşır. Farklı okullardan öğrencilerin ne dereceye kadar etkileşim içinde olacaklarının kararını ev sahibi okulun idarecileri verecektir (Smithers ve Cortis, 2004).

**İdarede Esneklik:** Her öğrenci ve öğretmene hangi okula gitmek istedikleri konusunda bir seçenek sunulur. Bu, o mıntıkadaki aileler ve mahalleler için durumu kolaylaştırır. Her bir okul bir ilçe görevlisine karşı sorumludur (rapor verir). Personel kendi bütçelerini belirler kendi personellerini seçer. Başarılı bir okul içinde okul yaratmak için idarede esneklik kilit öneme sahiptir (Smithers ve Cortis, 2004).

**Farklı Müfredat Programları:** Öğrenciler her okulun personeli tarafından belirlenen ayrı bir müfredat programını takip eder. Her okulun müfredatı diğer okulunkinden ayrıdır. Bu durum öğrenci yada öğretmene hangi okula gideceklerine karar verme konusunda yardım edebilir (Smithers ve Cortis, 2004).

Okul içinde okul eğitim kurulu ve/veya yetkili amir tarafından resmi olarak izin verilmiş ayrı ve özerk bir birimdir. Kendi programını kendisi planlayıp işleme koyar, kendi personel ve öğrencileri vardır ve kendi ayrı bütçesini alır. Ortak alanların (spor salonu, oditoryum, oyun sahaları) kullanımı konusunda bir ev sahibi okul ile anlaşmak, emniyet ve bina işletmesi konusunda bina müdürüne boyun eğmek durumunda olsa da, okul içinde okul bina müdürüne karşı sorumlu olmak yerine ilçe milli eğitim yetkilisine bağlıdır. Hem öğretmenleri hem de öğrencileri tercihen okul içinde okul ile ilişkilidir (Identifier, 1999).

Başarı için en önemli faktör programın tam olarak uygulanmasına bağlı kalınması ve böylelikle alt okulun idari yönden tam olarak ayrılmasının sağlanması ve ayrı bir kimliğin oluşturulmasıdır. Tam uygulama olmadan, küçük okulların topluluk ve sembolik kimlik oluşturma gibi bir çok faydası gerçekleştirilemez. Personel ve öğrenci desteği de önemli olup, belirli bir planın kuvvetli ve zayıf yanları personel değişiklikleri ile zaman içerisinde farklılık gösterebilir. Amirin, okul aile birliğinin ve okul mütevelli heyetinin (aile birliğinin) desteğinin alınması da önemlidir (Identifier, 1999).

Küçük okullar ile ilgili önemli veriler bulunmakla birlikte, okul içinde okul programlarının sonuçları ile ilgili çok daha az kanıt bulunmaktadır. Kısmen, bunun nedeni çok az sayıda okul içinde okul modelinin tamamen uygulamaya konmuş olmasıdır. Giderek artan sayıda literatür, artan devamlılık oranları, iyileşen tutumlar, okuldan daha fazla memnuniyet ve daha fazla kendine güven de dahil olmak üzere küçülen okul modellerinin öğrenciler üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceğini ortaya koymaktadır. Buna ilave olarak, morallerinin daha iyi olduğunu bildiren öğretmenlerden de olumlu tepkiler alınmıştır. Yapılan bazı vaka çalışmaları okul içinde okul modelinin katılımcılar arasında daha büyük bir "topluluk" duygusu oluşmasına katkı sağlayabileceğini göstermekte olup, bu durum öğrenci başarısını kolaylaştırmaktadır. Çeşitli araştırmalar okul küçültme modellerinin eğitim başarısının artmasına katkı sağladığı konusunda kanıtlar sunmaktadır. Bununla birlikte, yapılan bazı araştırmalar alt okulların başarıda sadece orta derecede kazanımlar sağladığını ortaya koymaktadır (Identifier, 1999).

Yapılan diğer araştırmalar okul içinde okul modelinin has mali kurumsal avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymuştur. Küçük okulun niteliklerinin (özelliklerinin) taklit edilmesinin avantajlarının yanı sıra, okul içinde okul modeli başlangıç maliyetleri bağlamında okul reformunda daha maliyet-etkin gözükmekte olup, bazı durumlarda bu modelin sürdürülmesi daha az masraflıdır. Dezavantajları arasında, araştırmalar bu modelin bazen okullar arasında ayrımcılık yarattığını zira kurumsal yapıları yeniden düzenleme ve mevcut ilişkileri kırma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Büyük okul yada küçük okul birimine bağlılık konusunda ihtilaflar çıkabilir ve bu ihtilaflar düşmanlıklar ortaya çıkarabilir. Diğer eleştirmenler, bir alt okul için tek bir popülasyonun hedeflenmesi durumunda alt okul gruplarının eşit olmayan gruplanmalara yol açabileceğini savunmaktadır. Bir diğer eleştiri de okul içinde okul modelinin etkili okullar ile ilgili literatürde iki ilgi alanı olan okulun uyumunu ve müdürün rolünü olumsuz yönde etkileyebileceğidir (Identifier, 1999).

Okul içinde okul modeli büyük okul binaları içerisinde daha küçük çaplı okulların faydalarının elde edilmesi için etkili ve uygun bir yol olabilir. Araştırma sonuçları sınırlı olmakla birlikte, okul içinde okul modelinin öğrencilerin mutluluk duygusuna, öğrenci topluluğu duygusuna, daha yüksek eğitim ve öğrenci başarısına katkı sağlama potansiyeli (ihtimali) bulunmaktadır. Bu model özellikle küçük

okullardan olumlu yönde etkilenen ama muhtemelen büyük okullara devam edecek olan dezavantajlı öğrenciler için umut vaat etmektedir. Bir alt okul modeli mevcut bir bina yapısında kurulabileceği için, okul reformu için maliyet-etkin (ucuz maliyetli) bir yaklaşımdır. Ancak bu işin zorluğu başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Okul içinde okul modellerinin en büyük zorluğu, personele farklı bir ortam yaratabilmelerine ve kendi okulculuk vizyonlarını gerçekleştirmelerine izin veren yeterli ayrılık ve özerkliğin sağlanması olmuştur (Identifier, 1999).

### 3.3.1.1. Okul İçinde Okulların Faydaları (Aydın, 2002:125);

**1. Akademik Yararlar:** Küçük okulların, öğrencilerinin başarı puanları büyük okulların öğrencilerine göre anlamlı biçimde yüksektir. Küçük okulların müdürleri, okullarında uygulayacakları program, öğretim stratejileri gibi konulardaki reform çalışmalarını daha kolaylıkla uygulayabilmektedirler. Küçük sınıflar ve disiplinler arası yöntemler öğretmen-öğrenci etkileşimini daha kolay hale getirmektedir. Küçük okullarda çalışan öğretmenler öğrenci performansı konusunda daha dikkatli davranmakta ve sorumluluk duygusu artmaktadır.

**2.Sosyal Yararlar:** Küçük okullardaki aidiyet duygusu, kişiler arası ilişkileri de beslemektedir. Küçük okul yaklaşımı öğrencilerin hem sosyal hem de akademik anlamda kendilerine ilişkin algılarını geliştirmektedir. Küçük okullar ayrıca öğretmenlerin mesleki duyarlılıklarını artırarak öğrencilerde olumlu davranışlar gelişmesinde daha dikkatli olmalarını sağlamaktadır. Küçük okullarda öğrencilerin çeşitli etkinliklere katılmaları için daha fazla fırsat söz konusudur. Daha az sayıda öğrenci olması nedeniyle rekabet duygusu da azalmakta ve okul yönetiminde, sosyal-sportif etkinlikler gibi konularda öğrenci katılımı artmaktadır.

**3. Devam Ve Mezuniyet Açısından Yararlar:** Araştırma sonuçlarına göre küçük okullarda devam oranı büyük okullara göre oldukça yüksektir. Bunda öğretmenlerin öğrencileri tanımaları ve onları devam konusunda sorumlu tutmaları da etkili olabilir.

**4. Güvenlik Ve Disiplin Yararları:** Küçük okullarda büyük okullara göre daha az disiplin sorunu yaşanmaktadır. Küçük okullardaki güçlü okul-aile ilişkileri ve yetişkinlerle daha fazla bağlantılı olma durumu öğrenciler için daha güvenli bir çevre yaratılmasını sağlamaktadır.

5. **Parasal Yararlar:** Araştırmalar öğrenci sayısının artması ile birlikte yönetsel giderlerin ve öğrenci başına maliyetin de arttığını göstermiştir. Büyük okullarda elde edilen akademik sonuçlar istenen düzeyde olmamaktadır.

### 3.3.1.2. Okul İçinde Okulların Dezavantajları (Aydın, 2002:125);

Büyük okulların küçük parçalara dönüşmesi sürecinde bazı kadro problemleri ortaya çıkabilmektedir. Bazı öğretmenler bir okuldan diğerine geçiş yapma zorunluluğundan dolayı endişeye düşebilirler; böylece kıdemlerini kaybetmekten korkabilirler; daha az dersin sunulduğu bir okulda uzmanlığı dışında bir konuyu okutmak zorunda kalabilirler; okulun küçültülmesini samimi olarak istemezlerse gerçek bir özerklik kazanamayabilirler.

### 3.3.2. Ev Planı

Ev planı bir grup öğrenci ve öğretmen için ayrılmış bir oda düzenidir. Öğrenciler derslerini evlerindeki diğer öğrencilerle birlikte ve ev için ayrılmış öğretmenden alırlar. Genellikle, tek bir evde farklı sınıflardan öğrencilerin bulunmasına izin verir şekilde çok yıllı temel olarak düzenlenirler. Ev planı okulların küçültülmesi için en sınırlı stratejidir. Ev planları genellikle tek bir yerde yada komşu yerlerde bulunurlar. Bu model ilk okullarda çok iyi işlemektedir. Lise öğrencilerinin ilkokul öğrencilerinden daha fazla bağımsızlığa ihtiyaçları vardır ve ev planları bir çok şeyi paylaştıkları ve birbirlerine yakın oldukları için, lise öğrencilerinin bu bağımsızlık duygusunu kazanmalarını güçleştirmektedir (Smithers ve Cortis, 2004).

**Özel Tesis Paylaşımı:** Her bir ev planının genellikle tuvaletler ve oyun sahaları gibi kendi kişisel mekanları bulunmaktadır. Evler, kafeteryalar ve oyun sahaları gibi daha büyük ve daha pahalı bina sahaları ve aynı zamanda müzik, sanat, fizik eğitimi gibi ihtisas eğitim alanlarını paylaşabilirler (Smithers ve Cortis, 2004).

**İdari Kontrolün Olmaması:** Personelin bütçeleri, personel seçimi, müfredat konusunda kontrolü bulunmamaktadır. Her evin müfredatı idare tarafından belirlenir. Bu durum öğretmenler için uyumsuzlığa neden olabilir çünkü tüm öğretmenlerin öğretme tarzları aynı değildir. Bir öğrencinin akademik kabiliyetinin nerede bulunduğu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durum oldukça kısıtlayıcı olmakla birlikte ev planı organizasyonu yine de okul büyüklüğü, farklı sınıfların bir arada bulunması ve aile

benzeri bir ortam nedeniyle bir çocuğun geniş kapsamlı (çok yönlü) eğitim alabilmesine imkan tanır (Smithers ve Cortis, 2004).

**Entegre Müfredat-Ders Dışı Müfredat:** Öğrenciler derslerinin tamamını yada büyük kısmını evlerinin içinde alır. İlkokul düzeyindeki evler bir ila dördüncü sınıflardan oluşabilir ve lise evleri de konulara ayrılabilir (ingilizce evi yada matematik evi gibi). Evlerin genellikle ayrı müfredat-dışı aktivite ve alanları vardır, ancak okulun genelinin müfredat-dışı programını paylaşırlar.

### 3.3.3. Multiplex (Çoklu/Çok Tesisli Yapı)

Multipleks, bir binada bulunan bir dizi (iki yada daha fazla) ayrı okuldan oluşur. Bu, binanın bölünemeyeceği anlamına gelmez. Çoğunlukla okulun bulunduğu yere bağlıdır. Multipleks ilkokul yada ortaokul olarak daha iyi kullanılabilir zira okulun yapısı içinde daha az otonomi vardır (Smithers ve Cortis, 2004).

**Büyük Tesis Paylaşımı:** Her bir okul bina içindeki hemen her şeyi paylaşır, böylelikle her bir okuldan öğrenciler birbirlerini oldukça fazla görürler. Bir öğrenci diğer okuldan bir öğrenciyi bir gün içinde üç beş kere görebilir. Otobüste, yemek yerken, teneffüste, tuvalete giderken, kütüphanede, yada fizik eğitimi gibi özel sınıflarda karşılaşabilirler (Smithers ve Cortis, 2004).

**Ortak İdare:** Her iki okulu yöneten bir müdür bulunmaktadır, ancak her bir okul birbirinden bağımsız olarak çalışır. Müdür ve idareyi paylaşmak suretiyle, multipleksin yönetilmesi maliyeti azalmaktadır. Multipleks içindeki okulların kendi öğretmenleri, personeli, öğrencileri ve muhtemelen her okula bir ölçüde otonomi veren müfredatları bulunmaktadır (Smithers ve Cortis, 2004).

**Ayrı Müfredat:** Her okulun kendisine ait bir müfredatı olacak şekilde düzenlenmiştir. Bununla birlikte, benzer bir müfredatları da olabilir zira bir idare iki okulu da yönetmektedir (Smithers ve Cortis, 2004).

### 3.3.4. Scatterplex (Dağınık Tesisli Yapı)

Scatterplex (Dağınık Tesisli Yapı) ayrı binalarda bulunan iki yada daha fazla serbest okuldan oluşmaktadır. Okullar farklı yerlerde bulunur ve bu da onlara daha fazla otonomi ve kimlik kazandırır. Bu, liseler için iyi bir stratejidir çünkü her okul diğerlerinden bağımsız olabilmektedir (Smithers ve Cortis, 2004).



Büyük okullar küçülmek yada kendilerini ayarlamak için çok sayıda programı uygulamaya koymuşlardır: Ev planları, mini okullar, öğrenme toplulukları, kümeler, imtiyazlar ve okul içinde okullar. Her model diğerlerinden değişik etkenlerle farklılık göstermekte olup, bu etkenler arasında alt birimin büyük kuruluştan ne kadar ayrı olduğu ve kendi eğitim programını yürütmek için ne kadar özerkliği olduğu da vardır. Modeller ayrıca programlar, kurumsal yapı ve uygulama bağlamında da birbirlerinden farklıdırlar. Bazı modellerin tek yaptığı öğrencileri gruplar halinde buraya getirerek, büyük okul yapısı içerisinde sembolik ve idari bir kimliğe kazandırmaktadır. Okul içinde okul modeli içlerinden en fazla özerkliğe, ayrılığa ve ayrıcalığa sahip olan modeldir. Öğrenciler ayrı bir eğitim programı takip ederler, kendi fakülteleri vardır ve alt okul birimleri ile kendilerini tanımlarlar. Okul içinde okul modeli küçük bir okulu diğer küçülme biçimlerinden daha yakından taklit ettiği için, küçük çaplı eğitim kuruluşlarının olumlu etkilerini oluşturması (ortaya koyması) daha muhtemeldir (Identifier, 1999).

### **3.4. Okullarda Küçülmenin Faydaları**

Okul içinde okul modelinin kendisi üzerinde çok az araştırma yapılmış olmakla birlikte, bu modelin faydalı olduğu sonucu çıkmıştır.

Araştırmalar daha küçük öğrenme ortamlarının daha mutlu, daha emniyetli, daha başarılı öğrenciler yarattığını göstermektedir Araştırmacılara göre küçük okulların faydalarından bazıları aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Identifier, 2002).

#### **3.4.1. Öğrenciler İçin Faydaları**

Küçük okullar özellikle dezavantajlı öğrenciler için daha faydalıdır. Bu ve başka gençler için kanıtlanmış özel faydaları arasında şunlar bulunmaktadır: Daha fazla devamlılık ve okulda kalma; daha iyi tutum, davranış ve çalışma; ileri akademik performans ve müfredat-dışı faaliyetlere daha fazla katılım. Öğrencilerin personelden aldığı fazladan ilgi onlara daha fazla eğitimsel, psiko-duygusal ve sosyal hizmet sağlamakta ve aynı zamanda onların toplumun bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Bu aidiyet (aitlik) duygusu ve aynı zamanda akademik performans, öğrenciler okullarını seçebildiklerinde ve seçimlerini okul odaklı olarak yapabildiklerinde daha da artar (Identifier, 1996).

### 3.4.2. Öğretmenler İçin Faydaları

Öğretmenler, özellikle okullarını seçebilenler, genellikle öğrencilerde olduğu gibi aynı bağlılık artışını yaşamaktadırlar. Sonuçta planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılmakta ve muhtemelen de öğrencilerin ve okulun başarılı olabilmesi için daha fazla çaba harcamaktadırlar (Identifier, 1996).

Ayrıca; öğretmenlerin iş doyumunu artar ve daha fazla öğrenci ile ilgilenebilme fırsatı bulunduğu için buna bağlı olarak buda öğrenci başarısını etkiler.

### 3.4.3. Akademik Faydaları

Küçük okullardaki öğrencilerin test sonuçları büyük okullardakilerin sonuçlarından tutarlı biçimde daha yüksektir. Küçük okulların idarecileri aynı zamanda müfredat ve öğretim stratejilerini daha iyi yenileyebilmektedirler. Daha küçük sınıflar ve disiplinler arası yöntemler öğrenci ve öğretmen arasında daha fazla temasın olmasını sağlamaktadır. Küçük okullardaki öğretmenler öğrenci performansı konusunda daha bilinçli olma eğiliminde oldukları için, öğrenciler daha fazla sorumluluk alabilmektedir (Identifier, 1996)

### 3.4.4. Sosyal Faydaları

Küçük okullardaki öğrencilerin hissettikleri aidiyet hissi kişiler arası ilişkiler vasıtasıyla daha fazla gelişmektedir. Küçük okul mekanlarının öğrencilerin hem sosyal hem de akademik algılarının artırdığı kanıtlanmıştır. Küçük okullar daha olumlu tutumları destekleyen daha bilinçli ve ilgili bir fakülte geliştirmektedir. Buna ilaveten, küçük okullarda, atletizm takımları ve kulüplerde daha az rekabet olduğu için öğrencilerin okul faaliyetlerine katılmaları konusunda daha fazla imkan vardır.

1000'den fazla öğrencisi bulunan liseler için ortalama ulusal okuldan ayrılma oranı yüzde 6.39 olmakta, 200'den az öğrencisi bulunan okulların yüzde 3.47 okulda ayrılma yüzdesi vardır. Araştırmalar küçük okulların büyük okullara göre daha yüksek devamlılık oranları olduğunu göstermektedir (Identifier, 1996).

### 3.4.5. Finansal Faydaları

Araştırmalar büyük okulların, daha fazla öğrenci olduğu için idari giderlerin artmasından dolayı her bir öğrenci için daha fazla para harcadıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, "birim başına öğrenme" maliyeti büyük okullarda genellikle daha az faydalı, akademik sonuçları sonucunda daha yüksektir. 1998'de New York City'de

yapılan bir araştırma küçük okulların öğrencilerinin çoğu zamanında mezun olduğu için daha maliyet-etkin olduklarını ortaya koymuştur. P.Aydın'ın aktarımına göre Bracey küçük okulların faydalarını şu şekilde sıralamıştır (P.Aydın, 2002:119):

1. Özellikle düşük gelir grubundan ve azınlıklardan gelen öğrencilerin akademik başarısının yükselmesi
2. Okullarda şiddet ve saldırganlık içeren davranışların ortadan kaldırılması
3. Yabancılaşma, kendini gizleme, yalıtılmışlığın yok edilmesi ve tersine ait olma duygusunun güçlendirilmesi
4. Okula devam ve mezuniyet oranlarının artırılması
5. Öğretmenlerin iş doyumunun artırılması
6. Okul ikliminin geliştirilmesi
7. Maliyetlerin düşürülmesi
8. Aile toplum katılımının artırılması

#### **3.4.6. Kurumsal Faydaları**

Küçülme genellikle okul organizasyonunu iyileştirir, daha etkili ve uygun idare, güçlü öğrenci destekleri, daha fazla personel verim ve memnuniyeti, daha iyi danışmanlık ve daha gelişmiş müfredat sağlar. Okul için faydaları otonomidir. Ayrıca üstesinden gelinmesi gereken daha az zaman ve enerji alan bürokratik engel vardır. Dahası, küçük okulları "yeniden yapılandırmak" büyüklerinden daha kolaydır ve buralarda reform stratejileri daha kolay uygulanabilmektedir. Dolayısıyla aralarından başarılı değişim modelleri çıkmaktadır. Büyük ve başarısız bir okulda birkaç küçük okulun oluşturulması bu tür bir okul ile ne yapılacağı sorunu için bir çözüm teşkil etmekte ve aynı zamanda inşaat masrafına girmeden eğitimi iyileştirmenin etkili bir yolu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Zira yeni okullar eski bina ile bir arada bulunmaktadır (Identifler, 1996).

**Okulların 300-400 (daha az öğrenciye) hizmet vermesinin yararları (P.Aydın, 2002:120);**

1. **Yönetim:** Eğer okulun bütün personeli bir yuvarlak masa etrafında toplanabiliyor ise iletişim daha kolay sağlanabilecektir.
2. **Saygı:** Öğrenci ve öğretmenlerin birbirlerini iyi tanıma fırsatı sağlanabilecektir.
3. **Yalınlık:** Daha az bürokrasi bireyselleşmeyi kolaylaştıracaktır.

4. **Güvenlik:** Yabancılar kolayca saptanabilecek, öğretmenler saldırganlık ve kabalığa karşı daha kolay tepki verebileceklerdir.
5. **Aile Katılımı:** Aileler çocuklarının gelişimine katkıda bulunulduğunu ve ilgi gösterildiğini gördüklerinde öğretmenlerle daha iyi bir işbirliğine gideceklerdir.
6. **Sorumluluk (Hesap Verme):** Hiç kimse öğrencinin ya da öğretmenin ne yaptığına ilişkin bürokratik kayıtlara ihtiyaç duymayacaktır. Çünkü herkes kimin ne yaptığını bilecektir.
7. **Ait Olma:** Yalnızca akademik ve sportif başarılar kazanmış yıldızlar değil, bütün öğrenciler topluluğun bir parçası olacaktır.

### 3.5. Okullarda Küçülmenin Devzavantajları

Küçük okullara kayıtsız şartsız destek verilmemektedir. Yapılan araştırmalar, veliler ve öğretmenlerin sınıf büyüklüğünü azaltmayı ve disiplini okulları eğitim deneyimini iyileştirmek için daha da küçülterek artırdıklarını seçtiklerini göstermiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu daha küçük okulların ekipman maliyetinin daha az olacağına ve öğretmenler ile sınıf değiştirme konusunda sorun yaşayan öğrenciler için daha zor olacağına inanmaktadır. Irk, etnik ve sosyo-ekonomik alanlar arasındaki ayrışmanın önüne geçilmesi için, öğrencileri daha küçük öğrenme toplulukları şeklinde ayırırken dikkat edilmelidir (Identifier, 2002).

Aydın'ın aktarımına göre Hampel küçük okullar için bazı eleştirilerde bulunmuştur. Bunlar (Aydın, 2002:123):

1. **Farklılıklar benzerliklerden daha fazla sorun yaratır:** Küçük okullarda yaşanan en önemli sorunlardan biri sınıflama yapmanın zor olmasıdır. Eğitimciler çok büyük farklılıkları olan, farklı yaşlarda ve farklı yeteneklere sahip öğrencilerin aynı sınıfta bulunmasının kaliteli bir öğretim yapılmasını engelleyeceğini düşünmektedir.
2. **Büyük binalar daha fazla fırsat sunarlar:** Küçük ve eski okullarda sıkışık odalar, sönük bir aydınlatma, kötü bir havalandırma, yetersiz ısıtma, yetersiz temizlik ve hijyen koşulları gibi pek çok sorun yaşanabilmektedir. Küçük sınıflar, normal okul sınıflarında yapılabilen etkinlikleri sağlamada yetersiz görünmektedir. Küçük okullarda çeşitli amaçlarla kullanılacak özel odaların bulunmaması, geniş çok amaçlı salonların olmayışı üstesinden gelinemeyecek

sorunlara yol açmaktadır. Büyük okullar mesleki kurslar için daha iyi alanlar ve olanaklar sağlayabilmektedir.

3. **Büyük okullar daha iyi öğretmen ve öğrencileri çeker:** Pek çok öğretmen, kariyerini geliştirebileceği büyük kent bölgelerinde çalışmayı yeğlemektedir. Genellikle büyük okullarda ücret ve diğer ek yararlar küçük okullardan daha iyi olmaktadır.
4. **Küçük okullar yerel/bölgesel değerleri yansıtır:** Küçük kırsal bölgelerin eğitimde mesleki kariyere uzak olması nedeniyle küçümsenmesi çok geniş bir konunun yalnızca bir boyutunu oluşturmaktadır.

### 3.6. Eğitim Örgütünde Küçülme Örnekleri

**Center for Collaborative Education (CCE)'in verdiği bir örneğe göre merkez lisesinde küçülme çabaları** (Atkinson, 2002):

İki sene önce, Merkez Lisesi öğrencilerinin yaklaşık olarak yüzde yirmi dördü lise diploması alamadan okuldan ayrılıyordu ve günlük sınıfta bulunmayanların oranı yüzde yirmi civarındaydı. Devlet tarafından değerlendirmeler yapıldığında, 1.400 öğrenci kurulunun yüzde sekseni değişik konularda başarısız çıktı. Öğrenciler merkez lisesi de kendilerini emniyette hissetmediklerini bildiriyorlardı; ders kitapları, bilgisayarlar ve laboratuvar malzemeleri gibi eğitim materyalleri yetersizdi ve okul binasının değişik kısımları umutsuz bir onarım ihtiyacı içindeydi. Bu sorunları gidermek için, merkez lisesi okulu dört küçük okula ayırmak için büyük bir reforma girişti. Her okulun daha küçük öğrenci gruplarına kişiye-özel dikkat etmek için kendi müdür ve otonomisi bulunmaktaydı. Okul reformunun ilk evresinde iken, çokları ilk seneyi bir geçiş yılı olarak görmekte ve neyin işe yaradığını neyin yaramadığını gördükçe daha fazla değişikliğin yapılacağını bilmektedirler. Ancak, daha şimdiden öğrenci ve öğretmenler okulu daha küçük bölümlere ayırmanın faydalarını görmeye başlamışlardır. Bir çok öğrenci müdürlerinin kendilerini tanıdığını ve onlara yardım için vakit ayırdığını, okula gelip gelmediklerini kontrol ettiğini ve öğrenme süreci ile ilgilendiğini konuşmaktadır. Daha düşük öğrenci-öğretmen yüzdelerinin kendilerinin öğrenciler ile daha fazla vakit harcamalarını sağladığını ve onların öğretme süreçlerini geliştirdiğini bildirmektedir.

“Merkez” Lisesi gibi, bir çok yerde yüksek okuldan ayrılma oranları, artan sayıda okul şiddeti vakası, öğrencilerin öğrenmelerinde düşüş ve yetersiz kaynak bulunmaktadır.

### **Small Schools Northwest (Küçük Okullar Kuzey Batı Örneği; Moed, 2005):**

Small Schools Northwest, okullarının yeniden tasarımı ve okulun tümünden iyileştirilmesi ile uğraşan devlet okulları ve devlet okulları bölgeleri için bir kaynaktır. Bu kurumun misyonu devlet okullarının sistematik biçimde küçük bir öğretmen grubunun küçük bir öğrenci grubunun gerçek bağlantı ile ve aileler tarafından seçilerek eğitilmesinden sorumlu olduğu- yüksek başarılı eşit okullara dönüştürülmesidir. Aşağıdaki konularda rehberlik ve geliştirme hizmetleri vermektedirler:

- Daha küçük öğrenme topluluklarına dönüşmek için yeniden yapılanma sürecinde olan büyük devlet okulları
- Teklif aşamasından planlama ve uygulama aşamalarına kadar başlangıç (kuruluş) ve imtiyazlı okullar.
- Küçük okulların, okul içinde okulların ve diğer küçük, yaratıcı öğrenme topluluklarının planlanması
- İlgili kişilere bilgi verme ve bu kişilerden bilgi alma ve katkı sağlama
- Vizyon geliştirmek ve küçük okullara odaklanmak için ilgili kişilerle işbirliği yapma
- Aşırı kalabalık, programlama, plan ve politika sorunlarının çözümlenmesi için ilçe ve okul yöneticilerine danışma
- Liderlik, ekip oluşturma ve işbirliği halinde eğitim konularında mesleki gelişim vasıtasıyla öğretmenlerin bağlanması
- Küçük okullar için müfredatın ve değerlendirmenin yapılması, entegre edilmesi ve düzenlenmesi

Ayrıca küçük okullarının faydalarının en büyük nedeni olarak okul koçluğunun olduğunu belirtmişlerdir. Okul koçları okullara küçük öğrenme topluluklarının oluşturulması yada bunlara dönüşmek suretiyle çeşitli yollarla yardımcı olmaktadır. Özellikle, okul personeline aşağıdakilerin geliştirilmesi konusunda yardımcı olabilirler:

- Değişim vizyonu ve planı
- Liderlik becerileri
- Okul kültürünün geliştirilmesi ile ilgili stratejiler
- Mesleki gelişim planlaması
- Yetişkinlerin işbirliği ve araştırmalarını destekleyecek yapılar

- Veri tabanlı sorgulama
- Toplumla işbirliği ve çalışma
- Kolaylaştırma ve kolaylaştırıcı liderlik

Dışardan koçların küçük okullarda çalışmalarının büyük fayda sağladığını belirtmişlerdir. Yazara göre bu yöntemi uygulayan kişi Dışardan koçluğun faydalarını almamış olsaydı, okulda müfredat, pedagoji, değerlendirme ve reform sahalarında ilerleme sağlanmazdı

Ayrıca Small Schools Northwest, Portland bölgesi için bir Milli Okul Reformu Fakültesi (NSRF) Çalışma Merkezi oluşturmuşlardır. NSRF meslektaş ilişkilerinin geliştirilmesi, düşünceli uygulamanın desteklenmesi ve yeniden yapılanan okullarda liderliğin yeniden düşünülmesi konularına odaklanan bir mesleki gelişim girişimi olup tüm bunlar öğrencinin başarısının artmasını desteklemektedir. Misyonları "okullarla ilgili tüm kişilere bir işbirliği ortamında, herkes için güçlü öğrenme deneyimlerini oluşturup destekleyen demokratik, düşünceli ortamlarda çalışmaları yetkisini vermek suretiyle eğitim ve sosyal eşitliğin geliştirilmesidir." NSRF programının merkezinde Önemli Arkadaşlar Grubu (CFG) bulunmaktadır. CFG' ler basit bir fikrin ürünüdür: yetişkinlerin öğrenci öğrenmesi ile doğrudan bağlantılı mesleki gelişimlerini teşvik etmek için önceden tasarlanmış zaman ve yapıların sağlanmasıdır.

#### **Amerikan Okul İdarecileri Birliği Misafir Okul İdarecisi (Burton, 1997):**

Burton'a göre kurumsal küçülmenin Amerika'nın devlet okullarına uygulanması gecikmiş bir durumdur. Burton katıldığı bir konferansta bir şirket yöneticisinin New England' in en büyük şirketlerinden biri için küçülmenin ne anlama geldiği ile ilgili konuşmayı dinlemiş ve küçülmenin de eğitim örgütlerinde uygulanabilir yöntem olabileceği görüşünü ortaya koymuştur.

Konuşmada yöneticinin anlattığına göre, bu müdürden şirketteki çalışanların yüzde 30'unun işine son vermesi istenmişti. Beş sene içerisinde bu hedefe ulaşılamaması şirketi rekabetin dışına itecekti.

Amerika'da ki büyük işletmeler uluslararası alanda rekabet edebilmek için, geçmişin müsrif yöntemlerini terk ediyor, "radikal" değişimi kucaklıyor ve kendilerini gelecek yüzyılda hayatta kalacak şekilde küçültüyorlar. Bu süreçte hayatta kalmak için, şirketler daha etkili, verimli ve rekabetçi olmak için isteyerek yeniden yapılıyorlar.

Bu hedef nasıl başarılacak? Bazı şirketler işi çalışanlarından alıp müşterilerine yıkarak daha az işgücü-bağımlı olma yolunu seçmiş durumdadır. Bunun örnekleri self-servis benzin istasyonları ve otomatik banka veznelere'dir. Benzininizi başkasının doldurmasını istiyorsanız, bu imtiyaz için ödeme yapıyorsunuz. Bazı bankalarda, yardım isterseniz, bir vezne ile konuşmak için ödeme yapıyorsunuz. Artık bazı mağazalarda bir tezgah tar bulmak istediğiniz malı bulmak için kendinizin dolaşmasından daha fazla zaman alıyor. Müşterilere kendine yeterli hale gelmeleri için yardımcı olmak şirketler maliyeti kontrol altına almaya çalıştıkları için kurumsal bir hedef değil.

Daha az işçinin olduğu yerlerde çalışanlardan yeni beceriler edinmeleri ve daha akıllıca çalışmaları beklenmektedir. İşlerini kaybetmemek için, işçiler daha fazla bilmek, daha fazla yapmak ve yönetimin yönlendirmesine daha az bel bağlamak durumundadır.

Amerikan sanayi kuruluşları rekabetçi kalabilmek için yeniden yapılanıyorlar ve belki Amerika'nın devlet okulları da aynısını yapmayı düşünmeliler.

Müşterilerimizden (öğrenciler) her zaman öğrenmede aktif rol almaları istenmiştir. Eğitim alma faaliyeti pasif bir faaliyet değildir. Öğrencilerin okulda iken titizlikle çalışmalarını bekler ve bir çok akşam için evlerine yapılması için ilave iş veririz. Öğretmenler bir eğitimi bırakmazlar. Bir çocuk eğitimi önemli bir çalışma ile kazanır. Öğrencinin aile bireylerinin okulda yaptıklarını aktif olarak desteklemelerini de sağlarız. Özellikle anne babaların ev ödevlerini kontrol etmeleri, saha ziyaretlerine katılmalarını, kitap raporlarına yardımcı olmalarını, ve öğretmenlerin öğrencilerin ilerlemeleri ile ilgili bilgi vermelerini sağlamak için okulu düzenli olarak ziyaret etmelerini isteriz.

### **Küçülme Konusunda Diğer Yaklaşımlar** ([www.WestEd.org/Policy](http://www.WestEd.org/Policy)):

Küçük öğrenme toplulukları çeşitli biçimlerde'dir. Örneğin Chicago ilçenin en fakir mahallelerinde her biri 200-400 öğrenciye hizmet veren yaklaşık 150 küçük okul inşa etmiştir. Bu okullar arasında bağımsız okullar, okullar içinde okullar ve bir müdürün öğretmenlerin idare ettiği birkaç bağımsız okulu denetlediği düzenlemeler de bulunmaktadır. Ülke genelinde, liseler içinde artan sayıdaki "akademiler" mühendislik ve sağlık bakımı gibi alanlarda faaliyet göstermektedirler. Bu okullar içinde okullar üzerine yapılan araştırma genellikle en uygulanabilir küçülme seçeneği olarak görülmüş



olup, kesin değildir. Küçük ölçeğin faydalarını gerçekten sunmak için, bu okullar yapısal düzenlemeleri temizleyip liderlik ve otoriteyi ayırırlar. 35 kent lisesi tarafından kullanılan umut verici bir diğer model de Mesleki Akademileri olan Beceri Geliştirme Lisesidir; bu okullar kapsamlı, evre yaklaşımli olan ve 150–180 arasındaki lise bir öğrencisine disiplinler arası öğretmen ekiplerince öğretim verilen dokuzuncu sınıf “başarı akademisi” özelliği bulunan okullardır. Daha üst sınıflardaki öğrenciler 250–300 öğrenciden oluşan ve her birinin kendine özgü teması bulunan ancak akademik özü paylaşan meslek akademilerine katılmaktadırlar. Tüm akademilerin kendi fakülteleri, yönetim ekipleri, bina bölümleri ve girişleri bulunmaktadır. Yaygın öğretmen eğitimi ve koçluk entegredir. Bir “akşam (alacakaranlık) okulu” çalışan öğrencilere ilave yardım sağlamaktadır.

Bu modeldeki yeni yönetim ve organizasyonun planlanıp uygulanması için ilave yıllık maliyetler toplam bütçenin yaklaşık %1-2’ si kadardır. Müfredatın ve eğitimin yeniden planlanma, kitaplar, eğitim malzemeleri ve personel geliştirmeye ayırdığı yıllık bütçeye bağlıdır. Devamlılık ve destek yüzdelerinde de önemli gelişmeler ortaya koymuştur. Öğretmenlerin geç gelmeleri, devamsızlıklar, kavgalar, öğrenci ilgisizliği ve uyuşturucu kullanımı konusundaki endişeleri çarpıcı biçimde azalmıştır.

### **3.6. Yurt İçinde Ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

#### **3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

##### **3.6.1.1. İşletmelerde Yapılan Çalışmalar**

Aytemiz, S. Ve Özdemir, G. 2005 yılında **Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi Ve Bir Model Önerisi** adlı çalışmalarında örgütsel küçülme stratejisi kapsamında yürütülen işgören çıkarma uygulaması, örgütlerde önemli bir stres kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Bu uygulamanın, işten çıkarılanların yanı sıra kalan işgörenler üzerinde de büyük ölçüde stres yarattığını ve küçülme uygulanırken izlenecek stratejilerin neler olması gerektiğini ele almışlardır.

Akdağ, B. 2005 yılında **Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma** adlı makalesinde eğitim örgütlerinde katılma sürecinin varlığını oluşturabilmek ve bunu yaşatabilmek için yapılması gerekenleri ifade etmiştir. Küçülmenin eğitim örgütlerine faydalarından biri ise öğretmenlerin karara katılımlarını sağlamaktır. Akdağ makalesinde karar verme bireysel bir süreç mi olmalıdır, yoksa bir eğitim

uzmanı olarak kabul edilen eğitim iş görenleri de karar sürecine katılmalı mıdır ? sorularına cevap aramıştır.

### **3.6.1.2. Eğitim Örgütlerinde Yapılan Çalışmalar**

Eğitim örgütleri alanında yurt içinde yapılmış küçülme örneği bulunmamaktadır.

### **3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

#### **3.6.2.1. İşletmelerde Yapılan Çalışmalar**

**Isaksson, K. ve Johannson, G. 2003 yılında Managing Older Employees After Downsizing (Küçülme Sonrasında Yaşlı Personel Yönetimi)** adlı araştırmalarında küçülme uygulayan örgütlerin, küçülme metodu olarak erken emeklilik yöntemi uygulamasıyla ilgili bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada Mabon ve Westing fayda teorisini kullanarak bu durumda küçülmenin maliyetlerini değerlendirmişlerdir. Vardıkları sonuç, büyük oranda emekli olanlar için bu durumun uygun olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Nagy, M. 1996 yılında **Apractical Approach To Understanding The Effects Of Downsizing (Sürekli Küçülmenin Etkilerinin Anlaşılması için Pratik bir Kılavuz )** adlı çalışmasında; küçülmenin uygulanışını ve uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususları, örneklerle belirterek açıklamaya çalışmıştır. Yazar, yaptığı araştırmalar sonucunda, küçülmenin gerçekten ihtiyacı olan örgütlere uygulanmasının başarı getireceği sonucuna ulaşmıştır.

Evangelista, A. Ve Burke, L. 2003 yılında **Work Redesign And Performance Management İn Times Of Downsizing (Küçülme Zamanında İşin Yeniden Planlanması Ve Performans Yönetimi)** adlı çalışmalarında, örgütlerde küçülme sonrası örgütün verimliliği, örgüt üyelerinin küçülme sonrası durumları ve küçülme uygulanırken performans yönetimi üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, küçülme yöntemini uygulayan örgütlerin daha istikrarlı hale geldiklerini belirtmişlerdir.

Paul, A.Vanderheiden, Kenneth, P.De Meuse ve Thomas, B. 1999 yılında **Response To Haar's Comment And The Beat Goes On: Corporate Downsizing İn The Twenty-First Century (Haar'ın Açıklamasına Yanıt Tempo Devam Ediyor: Yirmibirinci Yüzyılda Kurumsal Küçülme)** adlı araştırmalarında dünya markalarının yaptıkları küçülmeyi incelemiş, analizler yapmışlardır. Yazarlar, Gillette, East, Man,

Kodak, Fuji, Motorola, Opel, Bell-Atlantic, Volvo ve Boeing gibi uluslar arası şirketlerde küçülmenin nedenlerini ve sonuçlarını incelemiştir. Bu şirketler küçülmeyi, sadece işçi sayısını azaltma olarak görüp uyguladıkları için istedikleri sonuca ulaşamamışlardır.

Collins, A. Ve Harris, R. 1999 yılında **Downsizing And Productivity: The Case Of UK Motor Vehicle Manufacturing (Küçülme Ve Verimlilik: Birleşik Krallıkta Motorlu Taşıt Üretim Örneği)** adlı deneysel adlı araştırmalarında küçülme sonrası örgütlerin verimliliğini incelemiştir. Araştırma sonucunda, verimlilik artışının esasen başarılı bir şekilde küçülen işletmelerde daha yüksek olduğunu ancak küçülmeyi başarılı bir şekilde yapamayan işletmelerin verimlilik artış oranlarını kaybettikleri ortaya çıkmıştır.

Greenspan, D. 2002 yılında **Downsizing With Dignity (İtibarlı Küçülme)** adlı çalışmasında başarılı bir küçülmenin gerçekleşmesi için gerekli stratejileri ortaya koymuştur. Yazara göre bir şirket küçülmenin gerekli olduğunu düşündüğü anda aynı zamanda bu küçülmeyi ciddiyet içerisinde gerçekleştirmek için nelerin gerekli olduğunu saptamalıdır.

Macleans, E. 1996 yılında **The High Cost Of Dumbsizing (Kafasız Küçülmenin Yüksek Maliyeti)** adlı araştırmasında Unitel Communications Co'nun küçülme sonrası durumunu incelemiştir. Küçülmenin ve büyük işten çıkarmaların uzun vadede şirketler için fayda ve verimlilik artışı sağladığını belirtmiştir.

### 3.6.2.2. Eğitim Örgütlerinde Yapılan Çalışmalar

Atkinson, M. 2002 yılında **New England Small Schools Network Planning Manual (New England Küçük Okullar Ağı Planlama Klavuzu)** adlı çalışmasında Merkez Lisesi'nde uygulanan küçülme çabalarını anlatmıştır. Yapılan çalışmaya göre lisede yapılan küçülme sonrası öğrenci devamsızlığının azaldığı, öğretmen motivasyonunun yüksek ve öğrenci başarı oranının arttığı görülmüştür.

Identifier, E. 1999 yılında **The School Within A School Model (Okul içinde Okul Modeli)** adlı yayınında okulların iyileştirilmesi için yeni bir model olarak okul içerisinde okul modelini anlatarak küçülmenin okulların için faydalarını anlatmaya çalışmıştır. Identifier' e göre yapılan çok sayıda araştırma küçük okulların öğrencinin başarısı ve mutluluk duygusuna katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Küçük ölçekli

okulların faydalarından bazılarını yakalamak için, eğitimciler büyük okulları alt okullara yada alt birimlere bölerek dahil olmak üzere giderek daha fazla küçülmenin yollarını aramaktadırlar.

Burton, G. 1997 yılında **American Association Of School Administrator The School Administrator Gues** (Amerikan Okul İdarecileri Birliği Misafir Okul İdarecisi) adlı makalesinde katıldığı bir konferansta şirketlerde uygulanan küçülmenin eğitim örgütlerine de uygulanması gerektiği yönünde bir görüşü savunmuştur. Uluslar arası alanda da rekabet edebilmek için okullarda köklü bir değişime gidilmesi gerektiğini, bununda okulları küçülterek yapılması gerektiğini belirtmiştir.

[www.WestEd.org/policy](http://www.WestEd.org/policy) 2005 tarihli internet sitesinde **Approaches To Downsizing (Küçülme Konusunda Diğer Yaklaşımlar)** adlı makalede Chicago ilçesinde, okullar arasında bağımsız okullar, okullar içinde okullar ve bir müdürün öğretmenlerin idare ettiği birkaç bağımsız okulu denetlediği düzenlemeler de bulunduğunu anlatmaktadır. Küçülme ile birlikte öğretmenlerin geç gelmeleri, devamsızlıklar, kavgalar, öğrenci ilgisizliği ve uyuşturucu kullanımı konusundaki endişeler çarpıcı biçimde azalmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme tanımlanmış veri toplama aracı, verilerin toplanması, analiz ve yapılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

Araştırma, betimsel tarama ve anket uygulanması şeklinde yapılmış olup mevcut durumun ortaya konulmasına çalışılmıştır.

#### **Evren**

Bu araştırma, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Elazığ İl merkezile, ilçe ve köylerinde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Evren örneklemin tamamını oluşturmaktadır.

#### **Örneklem**

Araştırmanın örneklemini; Elazığ İl merkezinde bulunan 3 tane özel okul, 8 tane meslek lisesi, 6 tane düz lise ve 30 tane ilköğretim okulu ve Elazığ ilçe ve köylerinde 89 tane ilköğretim okullarında çalışan toplam 142 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

#### **Verilerin Toplanması**

Veriler literatür taraması ve 75 maddeden oluşan bir anket yolu ile toplanmıştır. Okul yöneticilerinin küçülme hakkındaki bilgilerini, okulların verimliliğini artırmak için yapılması gerekenler hakkında bilgilerini almak, eğitim alanında son gelişmeleri takip edip etmediklerini öğrenmek, kendi okulları hakkında bilgi almak ve okullarında ki hiyerarşik düzen hakkındaki düşüncelerini değerlendirmek amacıyla oluşturulan ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket uzman görüşüne başvurulduktan sonra uygulanmıştır.

#### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde "SPSS for Windows" paket programının 12.00 sürümünden yararlanılarak yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, anlamlılık gibi istatistiksel işlemler yapılmıştır. Elde edilen tablolar sonucunda grupların katılım ortalamaları,

ortalamlar arası fark ve bu farka uygulanan ( $p$ ) değeri için 0.05 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Buna yönelik olarak aralıklar 1.00-1.80 tamamen katılmıyorum, 1.81-2.60 katılmıyorum, 2.61-3.40 kararsızım, 3.41-4.20 katılıyorum, 4.21-5.00 tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 5.1. Kişisel Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okul yeri değişkenine ilişkin bilgilerine yer verilmiştir.

##### 5.1.1. Okul Yöneticilerinin Görevde Buldukları Okul Türü

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türü tablo 3’de görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %83.8’i ilköğretimde, %10.6’sı genel lisede, %5.6’sı meslek lisesinde görev yapmaktadırlar. Buna göre ağırlığın %83.8 ile ilköğretimde olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%
İlköğretim	119	83.8
Genel Lise	15	10.6
Meslek Lisesi	8	5.6
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>100.0</b>

##### 5.1.2. Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu

Okul yöneticilerinin eğitim durumları tablo 4’de gösterilmektedir. Okul yöneticilerinin %26.8’i ön lisans, %62.7’si lisans eğitimi yapmışlardır. Yüksek lisans yapanlar ise %10.5’lik dilimi oluşturmaktadırlar. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak %62.7 ile lisans eğitimi oldukları görülmektedir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Ön Lisans	38	26.8
Lisans	89	62.7
Yüksek Lisans	15	10.5
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>100.0</b>

##### 5.1.3. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemleri

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri tablo 5’de verilmektedir. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %12.0’ı 1-5 yıllık mesleki kıdem içerisinde, %28.1’i 6-10 yıllık mesleki kıdem içerisinde, %27.5’i ise 11-15 yıllık mesleki kıdem içerisinde

bulunmaktadırlar. %32.4'ü nün ise 16-21 yıllık mesleki kıdemleri bulunmaktadır. Tablo 5'de de görüldüğü gibi yöneticilerin mesleki kıdemlerinin ağırlıklı olarak %32.4 ile 16-21 yıl aralığı olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	N	%
1-5 Yıl	17	12.0
6-10 Yıl	40	28.1
11-15 Yıl	39	27.5
16-21 Yıl	46	32.4
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>100.0</b>

#### 5.1.4. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Öğretmen Sayısı

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun öğretmen sayıları tablo 6'da verilmektedir. Görüldüğü gibi %35.9'u görev yaptıkları okulda 1-20 arası öğretmen bulunduğunu, %33.8'i görev yaptıkları okulda 21-40 arasında öğretmen bulunduğunu, %30.3'ü görev yaptıkları okulda 41 ve üzerinde öğretmen bulunduğunu belirtmişlerdir. Tablo 6'da görüldüğü gibi %35.9 ile 1-20 arasında öğretmenlerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı

Öğretmen Sayısı	N	%
1-20 Öğretmen	51	35.9
21-40 Öğretmen	48	33.8
41-Üzeri Öğretmen	43	30.3
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>100.0</b>

#### 5.1.5. Okul yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Yer

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Dağılımı

Okul Yeri	N	%
İl	36	25.4
İlçe	78	54.9
Köy	28	19.7
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>100.0</b>

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun bulunduğu yer tablo 7'de verilmektedir. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %25.4'ü illerde, %54.9'u ilçelerde, %19.7'si köylerde görev yapmaktadırlar. %54.9 ile yöneticilerin çoğunluğunun araştırmaya ilçelerden katıldığı görülmektedir.



## 5.2.Okul Yöneticilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Hiyerarşi, Yönetmel Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri

Bu bölümde okul yöneticilerinin okul türüne göre, hiyerarşi, yönetmel kademe azaltma, okulun verimliliği, standart okulların faydaları, yöneticilerin okullarıyla ilgili düşünceleri ve küçülmeyle ilgili görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Alınan bu görüşler aşağıda belirtilmiştir.

### 5.2.1. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri

Tablo 8’de okul türü değişkenine göre hiyerarşi ile ilgili soruların ortalama puanları ve F değerleri belirtilmektedir.

Tablo 8: Okul Türü Değişkenine Göre Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İlköğretim $\bar{X}$	Genel Lise $\bar{X}$	Meslek Lisesi $\bar{X}$	F	p
8	3.97	4.00	4.00	0.00	0.99
9	3.15	2.60	2.25	3.16	*0.04
18	3.26	3.07	3.75	0.66	0.52
19	2.73	2.38	2.33	0.55	0.52
20	2.51	2.62	2.00	0.52	0.60
21	3.45	3.15	3.17	0.35	0.70
22	3.67	3.38	4.00	0.54	0.59
23	3.52	3.40	3.63	0.08	0.92
24	4.02	3.36	3.83	2.20	0.12
25	4.01	4.00	3.83	0.07	0.93
26	3.12	3.71	3.33	1.11	0.33
27	4.00	4.00	4.00	0.00	1.00
31	4.02	4.40	3.88	0.97	0.38

\*p<0.05 Anlamlı

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türleri farklı olmasına rağmen dokuzuncu soru haricinde diğer sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. 9. maddede ki “Okulunuzdaki personel sayısının çokluğu yönetimi zorlaştırır görüşüne katılıyor musunuz?” sorusuna verilen cevap açısından ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda ilköğretim yöneticilerinin görüşleriyle meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. İlköğretimde çalışan yöneticiler  $\bar{X}=3.15$  ile kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Genel lisede

çalışan yöneticiler ise  $\bar{X}=2.60$  ile bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Meslek lisesinde çalışan yöneticiler de  $\bar{X}=2.25$  ile bu görüşe tamamen katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum meslek lisesi ve genel lise yöneticilerine nazaran ilköğretim yöneticilerinin personel sayısındaki çokluğun yönetimi zorlaştırdığı görüşüne katıldıklarını göstermiştir.

### 5.2.2. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri

Tablo 9'da okul türü değişkenine göre yönetmelik kademe azaltma ile ilgili soruların ortalama puanları ve F değerleri verilmektedir. İlköğretim yöneticileri, genel lise yöneticileri ve meslek lisesi yöneticilerinin yönetmelik kademe azaltma ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. İlköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 9: Okul Türü Değişkenine göre Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İlköğretim $\bar{X}$	Genel Lise $\bar{X}$	Meslek Lisesi $\bar{X}$	F	p
10	3.66	3.67	3.88	0.17	0.84
11	3.29	3.58	3.00	0.55	0.58
12	4.14	4.08	4.13	0.04	0.96
13	4.14	4.17	4.38	0.40	0.67
14	4.09	4.00	4.13	0.08	0.92
15	3.05	3.20	3.38	0.28	0.76
16	3.29	3.80	3.63	1.23	0.30
17	2.65	2.53	2.63	0.05	0.98
57	4.02	4.00	4.00	0.00	0.99
58	3.96	3.93	3.75	0.17	0.85
59	3.81	3.20	3.63	2.14	0.12
60	3.85	3.86	3.33	0.91	0.41
61	3.75	4.14	3.17	2.26	0.11
62	3.31	3.36	2.33	1.97	0.15
63	3.16	3.07	2.33	1.17	0.33
64	3.97	4.13	4.00	0.24	0.76

\*p<0.05 Anlamlı

### 5.2.3. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri

Tablo 10' da okul türü değişkenine göre okulun verimliliği ile ilgili soruların puanları ve F değerlerini yansıtmaktadır. İlköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticilerinin okulun verimliliği ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. İlköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 10: Okul Türü Değişkenine Göre Okulun Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İlköğretim $\bar{X}$	Genel Lise $\bar{X}$	Meslek Lisesi $\bar{X}$	F	p
28	4.22	4.73	4.25	2.90	0.06
29	3.15	4.00	3.50	2.66	0.07
30	3.45	4.07	3.75	1.52	0.22

\*p<0.05 Anlamlı

### 5.2.4. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulun Faydaları İle İlgili Görüşleri

Tablo 11 okul türü değişkenine göre standart okulların faydalarıyla ilgili soruların puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

47. maddede bulunan “müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılım” görüşüne katılım açısından ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda ilköğretim yöneticilerinin görüşleriyle meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. İlköğretim yöneticileri  $\bar{X}=4.25$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir; genel lise yöneticileri  $\bar{X}=3.60$  ile bu görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Meslek lisesi yöneticileri ise  $\bar{X}=4.13$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticilerinin, öğrencilerin ders dışında sosyal faaliyetlere katılmalarının, öğrenci başarısını artırdığı konusunda hem fikir olduklarını ve standart okulların faydalarına katıldıklarını göstermiştir.

51. maddede yer alan “öğretmenlerin okula bağlılıklarının artması” görüşüne katılım açısından ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri arasından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda meslek lisesi yöneticilerinin görüşleriyle ilköğretim ve genel lise yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Buna göre ilköğretim yöneticileri  $\bar{X}=4.30$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını, genel lise yöneticileri  $\bar{X}=4.27$  ile, meslek lisesi yöneticileri ise  $\bar{X}=3.37$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da araştırmaya katılan yöneticilerin standart okulların faydalarına katıldıklarını göstermiştir. Standart okulların faydalarından biri de öğretmenlerin okula bağlılıklarının artmasıdır. Buna göre okul yöneticilerinin, okulun başarısının ve verimliliğinin artması için öğretmenlerin okula bağlı olmaları gerektiğini, düşünmeleri muhtemeldir.

Tablo 11: Okul Türü Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İlköğretim $\bar{X}$	Genel Lise $\bar{X}$	Meslek Lisesi $\bar{X}$	F	p
32	4.34	4.27	4.50	0.23	0.80
33	4.36	4.20	4.50	0.49	0.62
34	4.37	4.00	4.50	1.70	0.19
35	4.21	4.13	4.00	0.21	0.81
44	4.27	4.13	4.00	0.77	0.47
45	4.30	4.33	4.38	0.04	0.96
46	4.78	4.33	4.38	0.10	0.91
47	4.25	3.60	4.13	3.77	*0.03
48	4.37	4.53	4.38	0.43	0.65
49	4.36	4.40	4.63	0.53	0.59
50	4.39	4.27	4.50	0.28	0.76
51	4.30	4.27	3.37	5.10	*0.00
52	4.28	4.60	3.75	3.10	*0.04
53	4.33	4.40	4.50	0.26	0.77
55	4.29	4.47	4.25	0.41	0.66
56	4.32	4.47	4.25	1.98	0.14
65	4.13	4.00	4.00	0.21	0.81

\*p<0.05 Anlamlı

52. maddede yer alan “planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılması” görüşüne katılım açısından ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda genel lise yöneticilerinin görüşleriyle meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Buna göre, ilköğretim yöneticileri  $\bar{X}=4.28$  ile bu görüşe tamamen

katıldıklarını, genel lise yöneticileri  $\bar{X}=4.60$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını, meslek lisesi yöneticileri ise  $\bar{X}=3.75$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerin okuldaki plan ve incelemelere katılmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Böylelikle öğretmen ve öğrencilerin okul çalışmalarına aktif olarak katılmaları onların okula bağlılıklarını arttıracak ve öğrenci devamsızlığı azalacaktır. Bu da standart okulların faydasını göstermektedir.

### 5.2.5. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarına İlişkin Görüşleri

Tablo 12 okul türü değişkenine göre yöneticilerin kendi okullarıyla ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. İlköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticilerinin kendi okullarıyla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İlköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 12: Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarıyla İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İlköğretim $\bar{X}$	Genel Lise $\bar{X}$	Meslek Lisesi $\bar{X}$	F	p
36	2.11	2.07	2.13	0.01	0.99
37	3.83	3.80	4.13	0.37	0.69
38	3.85	3.85	3.53	1.16	0.32
39	3.67	3.73	3.63	0.02	0.98
40	3.45	4.00	3.75	1.63	0.20
41	3.15	3.87	3.50	2.09	0.13
42	3.65	4.07	3.50	1.57	0.21
43	3.85	3.93	3.63	0.29	0.75

\*p<0.05 Anlamlı

### 5.2.6. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri

Tablo 13 okul türü değişkenine göre yöneticilerin küçülme ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

İlköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticilerinin küçülme ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. İlköğretim, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 13: Okul Türü Değişkenine Göre Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İlköğretim $\bar{X}$	Genel Lise $\bar{X}$	Meslek Lisesi $\bar{X}$	F	p
6	4.34	4.53	4.25	0.52	0.60
7	3.87	3.73	4.25	0.68	0.51
64	3.97	4.13	4.00	0.24	0.79
68	4.24	3.87	3.88	1.67	0.19
69	4.13	3.93	3.88	0.78	0.46
70	3.34	3.60	3.00	0.61	0.54
71	3.63	4.00	3.25	1.17	0.31
72	3.12	3.53	3.13	0.61	0.54
73	3.83	3.87	3.63	0.17	0.84
74	4.60	4.60	4.50	0.09	0.91

\*p<0.05 Anlamlı

### 5.3. Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Hiyerarşi, Yönetmel Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri

Bu bölümde okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre, hiyerarşi, yönetmel kademe azaltma, okulun verimliliği, standart okulların faydaları, yöneticilerin okullarıyla ilgili düşünceleri ve küçülmeyle ilgili görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Alınan bu görüşler aşağıda belirtilmiştir.

#### 5.3.1.Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri

Tablo 14 eğitim durumu değişkenine göre hiyerarşi ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

22. maddede yer alan “bilgi ve fikir üretmenin sürekli kontrol altında tutulması” görüşüne katılım açısından ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapmış yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda lisans ve yüksek lisans yapmış okul müdürleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Ön lisans yapmış yöneticiler  $\bar{X}=3.81$  ile bu görüşe katıldıklarını, lisans yapmış yöneticiler ise  $\bar{X}=3.44$  ile bu görüşe katıldıklarını ve yüksek lisans yapmış yöneticiler ise  $\bar{X}=4.50$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapmış yöneticiler okullarında hiyerarşi açısından sorun yaşandığını, bu sorunlardan en önemlisinin bilgi ve fikir üretmenin sürekli kontrol altında tutulması olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre okul yöneticilerinin, bakanlıkla okul arasında ve yöneticilerle

öğretmenler arasında hiyerarşi basamaklarının azaltılması gerektiğini ve üretilen fikirlerin en üst kademeye rahatlıkla iletilebilmesinin gerekli olduğunu düşünmeleri muhtemeldir.

Tablo 14: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	Ön Lisans $\bar{X}$	Lisans $\bar{X}$	Yüksek Lisans $\bar{X}$	F	p
8	3.79	3.98	4.47	2.72	0.07
9	3.13	2.94	3.40	1.01	0.37
18	3.34	3.25	3.20	0.08	0.92
19	2.58	2.62	3.10	0.60	0.55
20	2.35	2.43	3.30	2.35	0.10
21	3.31	3.30	4.20	2.07	0.13
22	3.81	3.44	4.50	3.59	*0.03
23	3.73	3.38	3.73	1.13	0.33
24	3.81	3.95	4.08	0.30	0.74
25	3.63	4.25	3.69	4.16	*0.02
26	2.72	3.38	3.54	2.93	0.06
27	3.88	4.03	4.15	0.40	0.67
31	4.39	4.37	4.07	1.08	0.34

\* p<0.05 Anlamlı

25. maddede bulunan “takım çalışmasının gelişmesini sağlamak” görüşüne katılım açısından ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapmış okul yöneticileri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda ön lisans yöneticilerinin görüşleri ve lisans yapmış yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Ön lisans yapmış yöneticiler  $\bar{X}=3.63$  ile bu görüşe katıldıklarını, lisans yapmış yöneticiler  $\bar{X}=4.25$  ile tamamen katıldıklarını, yüksek lisans yapmış yöneticiler ise  $\bar{X}=3.69$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapmış yöneticilerin sıfır hiyerarşiyi düşünmelerinin en önemli nedeninin, “takım çalışmasının gelişmesini sağlamak” olduğu görüşüne varılabilir. Bu da yöneticilerin, astlarıyla ortak çalışma içerisinde olmak istediklerini göstermektedir.

### 5.3.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri

Tablo 15: Okul Türü Değişkenine göre Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	Ön Lisans $\bar{X}$	Lisans $\bar{X}$	Yüksek Lisans $\bar{X}$	F	p
10	3.74	3.75	3.07	3.31	*0.04
11	3.13	3.42	2.75	1.42	0.25
12	3.97	4.20	4.13	1.26	0.29
13	4.00	4.24	4.00	1.55	0.22
14	3.97	4.11	4.25	0.55	0.58
15	2.84	3.24	2.80	1.55	0.22
16	2.97	3.56	3.13	3.09	*0.04
17	2.76	2.58	2.60	0.24	0.79
57	3.84	4.05	4.27	1.45	0.24
58	3.66	4.01	4.27	2.70	0.07
59	3.66	3.75	3.80	0.13	0.88
60	3.58	3.93	3.67	1.08	0.34
61	3.97	3.95	3.50	1.92	0.16
62	2.89	3.35	3.50	1.13	0.33
63	2.63	3.20	3.50	1.75	0.18
64	3.76	4.08	4.00	1.72	0.18

\*p<0.05 Anlamlı

Tablo 15 eğitim durumu değişkenine göre yönetmelik kademe azaltmayla ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. 10. maddede bulunan “yönetmelik kademe azaltmada olumlu sonuçlar elde edilir görüşüne katılıyor musunuz?” sorusuna verilen cevap açısından ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapan yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda lisans yapmış yöneticilerinin görüşleri ve yüksek lisans yapmış yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Ön lisans yapan okul yöneticileri  $\bar{X}=3.74$  ile bu görüşe katıldıklarını, lisans yapan okul yöneticileri  $\bar{X}=3.75$  ile bu görüşe katıldıklarını, yüksek lisans yapan okul yöneticileri ise  $\bar{X}=3.07$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre ön lisans ve lisans yapmış yöneticiler yönetmelik kademe azaltma ile olumlu sonuçlar elde edileceğine katılırken, yüksek lisans yapmış yöneticiler ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler okullarında karar verme sürecinin esnekliğini arttırmak ve hiyerarşi sayısının azaltılması için yönetmelik kademe azaltmanın uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.



16. maddede bulunan “Birkaç okul öneri hazırlayıp üst yönetime sunulmalı” görüşüne katılım açısından ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapmış yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda ön lisans yapmış yöneticilerin görüşleri ile lisans yapmış yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Ön lisans yapmış okul yöneticileri  $\bar{X}=2.97$  ile kararsız kaldıklarını; lisans yapmış okul yöneticileri  $\bar{X}=3.56$  ile bu görüşe katıldıklarını; yüksek lisans yapmış okul yöneticileri ise  $\bar{X}=3.13$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre okul yöneticileri yönetsel kademe kararı uygulanırken birkaç okulun öneri hazırlayıp üst yönetime sunma yöntemine katılmışlardır.

### 5.3.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulların Verimliliği İle İlgili Görüşleri

Tablo 16 eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerin okulların verimliliği ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumları farklı olmasına rağmen okulların verimliliği ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 16: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okulların Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	Ön Lisans $\bar{X}$	Lisans $\bar{X}$	Yüksek Lisans $\bar{X}$	F	p
28	4.18	4.30	4.33	0.35	0.71
29	3.16	3.27	3.47	0.27	0.77
30	3.34	3.65	3.27	1.01	0.37

\*p<0.05 Anlamlı

### 5.3.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulların Faydalarıyla İlgili Görüşleri

Tablo 17 eğitim durumu değişkenine göre standart okulların faydalarıyla ilgili soruların puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumları farklı olmasına rağmen standart okulların faydalarıyla ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 17: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	Ön Lisans $\bar{X}$	Lisans $\bar{X}$	Yüksek Lisans $\bar{X}$	F	p
32	4.39	4.37	4.07	1.08	0.34
33	4.29	4.42	4.13	1.14	0.32
34	4.24	4.44	4.00	2.52	0.08
35	4.00	4.30	4.00	1.70	0.19
44	4.40	4.22	4.00	1.76	0.18
45	4.42	4.29	4.07	1.63	0.20
46	5.74	4.37	4.13	1.51	0.23
47	4.40	4.10	4.07	1.61	0.21
48	4.47	4.38	4.20	0.99	0.37
49	4.45	4.39	4.13	1.12	0.33
50	4.47	4.40	4.00	2.31	0.10
51	4.47	4.17	4.13	2.04	0.13
52	4.45	4.27	3.93	2.33	0.10
53	4.47	4.34	4.00	2.41	0.09
54	4.50	4.42	4.07	2.57	0.08
55	4.50	4.28	4.00	2.89	0.06
56	4.47	4.25	4.27	1.45	0.24
65	3.86	4.21	4.07	2.22	0.11

\*p<0.05 Anlamlı

### 5.3.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarına İlişkin Görüşleri

Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarıyla İlgili Soruların Ortalama Puanları Ve Değerleri

Sorular	Ön Lisans $\bar{X}$	Lisans $\bar{X}$	Yüksek Lisans $\bar{X}$	F	p
36	2.00	2.13	2.20	0.22	0.80
37	4.03	3.82	3.53	1.55	0.22
38	4.11	3.78	3.47	2.95	0.06
39	3.66	3.73	3.40	0.48	0.62
40	3.32	3.69	3.13	2.35	0.10
41	2.87	3.42	3.20	2.28	0.11
42	3.89	3.64	3.40	1.84	0.16
43	4.08	3.76	3.73	1.68	0.20

\*p<0.05 Anlamlı

Tablo 18 eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerin kendi okullarıyla ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. Ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapmış yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark

bulunmamaktadır. Yöneticiler kendi okullarıyla ilgili 36. maddede yer alan “okulunuzda öğrenci devamlılığı açısından sorun yaşandığı görüşüne katılıyor musunuz?” sorusuna ve 37. maddede yer alan “okulda öğretmenlerin motivasyonu yüksektir” görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca 38. maddede yer alan “öğrencilerin motivasyonu yüksektir” ve 39. maddede yer alan “okulda öğrenci devamsızlığı bulunmamaktadır” görüşlerine de katıldıklarını ifade etmişlerdir. 40. maddedeki “okulda öğretmenler karara katılabilmektedir” 41. maddedeki “okulda müdür ve öğretmenler arasında dolaysız iletişim vardır” ve 42. maddedeki “okulda öğrenci başarısı yüksektir” görüşlerine katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilerin kendi okullarını iyi yönettiklerini düşünmeleri muhtemeldir.

### 5.3.6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri

Tablo 19 eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerin küçülme ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. Tablo 19’ a göre ön lisans, lisans ve yüksek lisans yapmış okul yöneticilerinin sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 19: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması ve F Değerleri

Sorular	Ön Lisans $\bar{X}$	Lisans $\bar{X}$	Yüksek Lisans $\bar{X}$	F	p
6	4.42	4.38	4.00	1.84	0.16
7	3.92	3.80	4.20	1.05	0.35
64	3.76	4.08	4.00	1.72	0.18
68	4.18	4.16	4.33	0.24	0.77
69	4.13	4.03	4.40	1.46	0.24
70	3.16	3.46	3.13	1.01	0.37
71	3.58	3.70	3.53	0.22	0.81
72	3.00	3.26	3.00	0.57	0.56
73	3.66	3.88	3.93	0.72	0.49
74	4.53	4.65	4.40	1.35	0.26

\*p<0.05 Anlamlı

#### 5.4. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Hiyerarşi, Yönetmel Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri

Bu bölümde okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre, hiyerarşi, yönetmel kademe azaltma, okulun verimliliği, standart okulların faydaları, yöneticilerin okullarıyla ilgili düşünceleri ve küçülmeyle ilgili görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Alınan bu görüşler aşağıda belirtilmiştir.

##### 5.4.1.Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri

Tablo 20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması ve F Değerleri

Sorular	1-5 Yıl $\bar{X}$	6-10 Yıl $\bar{X}$	11-15 Yıl $\bar{X}$	16-21 Yıl $\bar{X}$	F	p
8	4.00	4.18	4.00	3.78	1.20	0.31
9	3.47	3.30	3.33	2.41	6.67	*0.00
18	3.06	3.10	3.26	3.50	0.78	0.51
19	3.11	2.72	2.57	2.56	0.44	0.73
20	2.44	2.68	2.28	2.56	0.49	0.69
21	3.33	4.00	3.28	3.06	2.61	0.06
22	3.23	3.30	3.30	3.82	2.45	0.06
23	3.71	3.38	3.77	3.83	1.03	0.38
24	4.08	4.04	3.91	3.81	0.29	0.83
25	4.15	3.81	4.12	3.97	0.47	0.71
26	3.54	3.11	2.97	3.38	0.78	0.51
27	4.23	3.70	3.91	4.22	1.61	0.19
31	3.35	4.13	4.13	4.17	2:87	*0.04

\*p<0.05 Anlamlı

Tablo 20 mesleki kıdem değişkenine göre hiyerarşi ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. 9. maddede yer alan “okulunuzda ki personel sayısının çokluğu yönetimi zorlaştırır görüşüne katılıyor musunuz?” sorusuna verilen cevap açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testine göre 16-21 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =3.47 ile bu görüşe katılırken, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler de  $\bar{X}$  =3.30 ile kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. 11-15 yıl arasında mesleki deneyimi olan yöneticiler ise  $\bar{X}$  =3.33 ile kararsız kalırken, 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =2.41 ile bu

görüŖe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Mesleki deneyimi yeni olan yöneticiler, personel sayısı çokluğunun yönetimi zorlaştırdığı görüşüne katılırken, 6-15 yıl arasındaki yöneticiler ise katılıma yakın bir ifadeyle bu görüşte kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Mesleki deneyimi daha fazla olan yöneticiler ise personel sayısının çokluğunun yönetimi zorlaştırmayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre, mesleki deneyimi yeni olan yöneticilerin günümüzde tartışılan eğitim sorunlarından daha çok haberdar olduğunu, değişime açık olduklarını ve öğretmenlerle uzun dönemli bir çalışma ortamı olmadığı için personel sayısını azaltmayı rahatlıkla düşünebildiklerini göstermektedir. Mesleki deneyimi fazla olan yöneticilerin bu görüşe katılmamalarının sebebi ise; yöneticilerin personel sayısının çokluğuna alıştıkları veya bu düzeni olduğu gibi kabul etmelerinden ve değişimlere karşı kapalı olmalarından dolayı olması muhtemeldir.

31. maddede yer alan “Müdürle astları veya üstleri arasında iletişim kanalları açık olmalıdır. Görüşüne katılıyor musunuz?” sorusuna verilen cevap açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testine göre 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-21 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası mesleki deneyimi olan yöneticiler  $\bar{X}=3.35$  ile kararsız kalırken, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki deneyimi olan yöneticiler  $\bar{X}=4.13$  ile bu görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. 16-21 yıl arasında mesleki deneyimi olan yöneticiler ise  $\bar{X}=4.17$  ile bu görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre yöneticilerin, astları veya üstleri arasında ki iletişimin açık olması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Buna 22. maddede olduğu gibi yöneticiler nasıl düşüncelerini ifade etmek istiyorlarsa, öğretmenlerinde kendileriyle fikir ve düşüncelerini paylaşabileceklerini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin, astları arasında iletişimin rahat sağlanabilmesini ve öğretmenlerinde kararlara katılmaları gerektiğini düşünmeleri muhtemeldir. Bu görüşe katılan yöneticilerin kendi okullarıyla ilgili düşüncelerine baktığımızda, bu görüşlere verdikleri cevaplar arasında olumlu bir paralellik görülmektedir. Buna öğrenci ve öğretmen motivasyonu yüksek başarılı okulların olması demektir.

#### 5.4.2. Mesleki kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri

Tablo 21 mesleki kıdem değişkenine göre yönetmelik kademe azaltma ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 21: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-5 Yıl $\bar{X}$	6-10 Yıl $\bar{X}$	11-15 Yıl $\bar{X}$	16-21 Yıl $\bar{X}$	F	p
10	3.65	3.60	3.82	3.63	0.39	0.76
11	3.92	3.00	2.91	3.63	4.06	*0.01
12	4.08	4.03	4.15	4.22	0.45	0.72
13	4.00	4.13	4.21	4.19	0.34	0.80
14	3.92	4.03	4.18	4.08	0.38	0.77
15	3.88	2.83	2.85	3.22	3.25	*0.02
16	4.06	2.83	3.33	3.59	4.75	*0.00
17	3.18	2.55	2.85	2.33	2.19	0.09
57	4.35	4.05	3.95	3.91	1.15	0.33
58	4.29	3.95	4.00	3.76	1.31	0.27
59	3.88	3.73	3.79	3.63	0.28	0.84
60	4.00	3.58	4.16	3.63	1.04	0.38
61	4.14	3.58	4.00	3.63	1.04	0.38
62	3.14	2.83	3.11	3.50	1.05	0.38
63	3.25	3.00	3.00	3.10	0.09	0.97
64	4.41	3.88	4.13	3.80	2.60	0.06

\* p<0.05 Anlamlı

11. maddede yer alan “öğretmenlerin karar vermede katılımı artar” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testine göre 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =3.92 ile bu görüşe katılırken, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =3.00 ile kararsız kalmışlardır. 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X}$  =2.91 ile kararsız kalırken, 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =3.63 ile kararsız kalmışlardır. Buna göre 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler yönetmelik kademe azaltmanın olumlu sonuçlarına katılırken, bunun faydaları olarak da öğretmenlerin karar vermedeki katılımlarının artmasını göstermişlerdir. 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler ise bu görüş ile ilgili olarak kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Buda 1-5 yıl arası deneyimli yöneticilerin ast-üst ilişkilerinde ve öğretmenlerin üstleri ile ilişkilerinin dolaysız olması gerektiğini düşündüklerini göstermiştir.

15. maddede yer alan “Başka kurumlara danışılmalı” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.88$  ile bu görüşe katılırken, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=2.83$  ile kararsız kalmışlardır. 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=2.85$  ile, 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X}=3.22$  ile kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler, yönetsel kademe azaltma kararı uygulanırken, başvurulacak yöntem olarak, başka kurumlara danışılmalı görüşüne katılırken, diğer yöneticiler kararsız kalmışlardır.  $\bar{X}=3.88$  ile bir katılım söz konusu olsa bile, genel ortalamaya bakıldığı zaman yöneticiler arasında bir kararsızlık söz konusudur.

16. maddede yer alan “Birkaç okul öneri hazırlayıp üst yönetime sunulmalı” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testine göre 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=4.06$  ile bu görüşe katılırken, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=2.83$  ile kararsız kalmışlardır. 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.33$  ile kararsız kalırken, 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.59$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. 15. ve 16. maddelere bakıldığı zaman yöneticilerin az bir katılım oranıyla birkaç okulun öneri hazırlayıp üst yönetime sunulması görüşünü onaylamışlardır. Buna göre yöneticilerin yönetsel kademe azaltmada kendi görüşlerinin dikkate alınmasını istediklerini ve yönetici yönlerinin ağır bastığını söylemek mümkündür.

#### **5.4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerinin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri**

Tablo 22 mesleki kıdem değişkenine göre okulların verimliliği ile ilgili soruların ortalama puanlarını F değerlerini yansıtmaktadır. 30. maddede yer alan “öğretmenlerin karara katılımını sağlamak” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tablo 22: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okulların Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-5 Yıl $\bar{X}$	6-10 Yıl $\bar{X}$	11-15 Yıl $\bar{X}$	16-21 Yıl $\bar{X}$	F	p
28	4.47	4.10	4.31	4.33	1.09	0.36
29	3.59	2.88	3.10	3.61	2.54	0.06
30	3.47	3.15	3.21	4.15	5.51	*0.00

\*p<0.05 Anlamlı

Yapılan Tukey's-b testine göre 16-21 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.47$  ile kararsız kalırken, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.15$  ile, 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.21$  ile kararsız olduklarını belirtmişlerdir. 16-21 yıl arası yöneticiler ise  $\bar{X}=4.15$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buda 1-5 yıl arası ve 16-21 yıl arası deneyimli yöneticilerin okulun verimliliği için öğretmenlerin karara katılımlarını sağlamanın gerektiği düşüncesine katıldıklarını göstermiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin öğretmenler ile ilgili görüşlerine baktığımızda karara katılmaları gerektiğini ve ast-üst ilişkilerinin dolaysız olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu düşüncedeki yöneticilerin okullarıyla ilgili genel görüşlerine baktığımızda başarılı bir okul portresi karşımıza çıkmaktadır. Buna göre standart okulların, olumlu sonuçlar oluşturduğunu söyleyebiliriz.

#### 5.4.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Görüşleri

Tablo 23 mesleki kıdem değişkenine göre standart okulların faydaları ile ilgili soruların ortalama puanlarını F değerlerini yansıtmaktadır.

32. maddede yer alan “öğrenciler daha fazla bilgi edinebilme fırsatı bulurlar” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testi sonucunda 11-15 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=4.12$  ile, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X}=4.15$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=4.67$  ile, 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X}=4.33$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, yöneticilerin



okulların öğrencilerin bilgi edinebilmesi için yetersiz kaldıklarını, düşünceleri muhtemeldir. Yöneticiler, okulların en temel sorununun bilgi edinebilme fırsatının yetersiz olduğunu belirterek, standart okulların bu konudaki faydalarına katılmışlardır.

Tablo 23: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-5 Yıl $\bar{X}$	6-10 Yıl $\bar{X}$	11-15 Yıl $\bar{X}$	16-21 Yıl $\bar{X}$	F	p
32	4.12	4.15	4.67	4.33	3.73	*0.01
33	4.24	4.25	4.62	4.26	2.37	0.07
34	4.12	4.23	4.54	4.35	1.61	0.19
35	4.06	4.18	4.28	4.17	0.23	0.87
44	4.24	4.20	4.36	4.20	0.45	0.72
45	4.24	4.38	4.33	4.24	0.39	0.76
46	4.35	4.37	4.44	4.26	2.52	0.06
47	4.35	4.20	4.23	4.04	0.62	0.60
48	4.41	4.33	4.36	4.46	0.34	0.80
49	4.47	4.30	4.36	4.43	0.37	0.78
50	4.53	4.38	4.38	4.33	0.30	0.83
51	4.24	4.28	4.31	4.17	0.21	0.89
52	4.24	4.20	4.33	4.33	0.26	0.85
53	4.35	4.35	4.28	4.39	0.16	0.92
54	4.35	4.38	4.41	4.43	0.09	0.96
55	4.24	4.20	4.38	4.37	0.62	0.61
65	4.59	3.90	4.18	4.04	2.85	*0.04

\*p<0.05 Anlamlı

65. maddede yer alan “okullarda standartlaşmaya gidilmesinin sosyal faydaları devamlılık oranının artmasıdır. Buna göre okulunuzda standart okul sistemi uygulanmalı mıdır?” sorusuna verilen cevap açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testine göre 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl ve 16-21 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =4.59 ile bu sistemin tamamen uygulanmasını, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =3.90 ile uygulanmasını, 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}$  =4.18 ile uygulanmasını ve 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X}$  =4.04 ile uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 36. maddede yer alan “okulunuzda öğrenci devamlılığı açısından bir sorun yaşandığı görüşüne katılıyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapla, 65. maddede yer alan soruya verdikleri cevap arasında farklılık bulunmaktadır. 36. maddede okullarında devamlılık açısından sorun yaşanmadığını

belirtirken, 65. maddede devamlılık sorunu için standart okul modelinin okullarında uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Buda yöneticilerin anketlere tutarlı cevap vermediklerini yada yöneticilerin, okullarında ciddiye alınabilecek devamsızlık yaşanmasa bile göz ardı edilebilecek devamsızlıkların olmaması için standart okulların bu konudaki faydalarını okullarında uygulamak istediklerini gösterir.

#### 5.4.5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okulları İle İlgili Görüşleri

Tablo 24 mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin kendi okullarıyla ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 24: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okullarıyla İlgili Soruların Ortalama Puanları Ve F Değerleri

Sorular	1-5 yıl $\bar{X}$	6-10 yıl $\bar{X}$	11-15 yıl $\bar{X}$	16-21 yıl $\bar{X}$	F	p
36	1.76	1.90	2.13	2.39	1.80	0.15
37	3.88	3.55	3.90	4.04	2.06	0.11
38	3.88	3.68	3.79	3.97	0.77	0.51
39	4.24	3.45	3.69	3.65	1.70	0.17
40	4.29	3.18	3.28	3.76	5.31	*0.00
41	3.76	2.75	3.21	3.52	3.53	*0.02
42	3.88	3.63	3.64	3.69	0.35	0.79
43	4.24	3.60	3.92	3.85	2.09	0.11

\*p<0.05 Anlamlı

40. maddede yer alan “öğretmenler karara katılabilmektedir” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=4.29$  ile tamamen katıldıklarını, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.18$  ile kararsız kaldıklarını, 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X}=3.28$  ile kararsız kaldıklarını, 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X}=3.76$  ile bu görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buda 1-5 yıl arası ve 16-21 yıl arası deneyimli yöneticilerin kendi okullarındaki öğretmenlerin karara katıldıklarını belirtirken, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası deneyimli yöneticilerin kendi okullarında öğretmenlerin karara katılımlarıyla ilgili görüş bildirmediklerini göstermektedir. Yöneticilerin okullarında ast-üst ilişkisinin olduğunu öğretmenlerin okul yönetimi ve öğrenciler ile ilgili her

karara katılmadıklarını yöneticiler ile öğretmenler arasında dolaylı iletişim olduğunu, 11–15 yıl arası deneyimli yöneticilerin kararsız kalmalarına dayanarak söylememiz mümkün değildir.

41. maddede yer alan “müdür il öğretmenler arasında dolaysız iletişim vardır” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 1–5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X} = 3.76$  ile bu görüşe katıldıklarını, 6–10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X} = 2.75$  ile, 11–15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X} = 3.21$  ile kararsız kaldıklarını, 16–21 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X} = 3.52$  ile görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre yöneticilerin hepsi okullarında müdürlerin öğretmenlerle iletişim kanallarını açık tutmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

#### 5.4.6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri

Tablo 25 mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin küçülme ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 25: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanları Ve F Değerleri

Sorular	1–5 yıl $\bar{X}$	6–10 yıl $\bar{X}$	11–15 yıl $\bar{X}$	16–21 yıl $\bar{X}$	F	p
6	4.29	4.35	4.51	4.24	0.94	0.42
7	3.82	4.05	3.80	3.80	0.55	0.65
64	4.41	3.88	4.13	3.80	2.60	0.06
68	4.41	4.18	4.36	3.96	1.85	0.14
69	4.24	4.18	4.10	3.98	0.66	0.58
70	3.53	3.36	3.21	3.37	0.29	0.83
71	4.41	3.48	3.44	3.70	3.36	*0.02
72	3.47	3.05	2.94	3.30	0.78	0.51
73	4.18	3.75	3.80	3.78	0.79	0.51
74	4.47	4.55	4.62	4.65	0.44	0.73

\*p< 0.05 Anlamlı

71. madde de yer alan “artan değişime karşı direnç” görüşüne katılım açısından mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda 1-5 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-21 yıl deneyimli yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X} = 4.41$  ile bu görüşe katılırken, 6-10 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X} = 3.48$  ile, 11-15 yıl arası deneyimli yöneticiler  $\bar{X} = 3.44$  ile, 16-21 yıl arası deneyimli yöneticiler ise  $\bar{X} = 3.70$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre okul yöneticileri “standart okul maddelerinin uygulanamamasının nedeni olarak değişime karşı direnci göstermişlerdir. Değişime karşı direncin nedenleri, değişimin şimdiki durumu daha kötüleştireceğini ve daha bozucu olacağını düşünmeleri, değişimin neden olacağını eksik bilgi ile anlatılması ve alışkanlıklardan kolay vazgeçilmemesidir. Bu nedenlerden dolayı, bu değişime karşı bir direncin meydana geleceğini düşünmeleri muhtemeldir.

### **5.5. Okul Yöneticilerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hiyerarşi, Yönetmelik Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Kendi Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülme İle İlgili Görüşleri**

Bu bölümde okul yöneticilerinin öğretmen sayısına göre, hiyerarşi, yönetmelik azaltma, okulun verimliliği, standart okulların faydaları kendi okullarıyla ilgili düşünceleri ve küçülme ile ilgili görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Alınan bu görüşler aşağıda belirtilmiştir.

#### **5.5.1. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri**

Tablo 26 öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin hiyerarşi ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

8. maddede yer alan “Milli Eğitim Bakanlığı’ nın aşırı hiyerarşiye sahip olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?” sorusuna verilen cevap açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve öğretmen sayısı 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X} = 3.71$  ile öğretmen sayısı 21-40 olan grup ise  $\bar{X} = 4.06$  ile ve öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X} = 4.20$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler aşırı bürokrasiye sahip olan Milli Eğitim Bakanlığı' n da hiyerarşi basamaklarının azaltılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 26: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değeri

Sorular	1-20 $\bar{X}$	21-40 $\bar{X}$	41-üzeri $\bar{X}$	F	p
8	3.71	4.06	4.20	3.58	*0.03
9	2.53	3.35	3.30	7.49	*0.00
18	3.12	3.21	3.51	1.04	0.35
19	2.90	2.71	2.37	1.25	0.29
20	2.58	2.74	2.15	1.85	0.16
21	3.13	3.47	2.56	1.90	0.40
22	3.61	3.38	4.72	2.22	0.11
23	3.45	3.49	3.60	0.16	0.85
24	3.87	3.92	4.00	1.12	0.88
25	3.82	4.21	3.97	1.22	0.29
26	3.42	3.16	3.02	0.73	0.48
27	4.26	3.87	3.85	0.92	0.15
31	4.16	3.96	4.02	0.44	0.64

\*p<0.05 Anlamlı

9. madde de yer alan “okulunuzda ki personel sayısının çokluğu yönetimi zorlaştırır görüşüne katılıyor musunuz?” sorusuna verilen cevap açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve öğretmen sayısı 21-40 olan ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 dan grup  $\bar{X}=2.53$  ile bu görüşe katılmadıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=3.35$  ile kararsız kaldıklarını, öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=3.50$  ile bu görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Okullarındaki öğretmen sayısı 1-20 arasında olan yöneticilerin personel çokluğu bulunmadığı için yönetimde bir sorun yaşamadıkları muhtemeldir. Okullarındaki öğretmen sayısı 21-40 olan yöneticiler ise aşırı bir personel çokluğu olmasa bile yaşanan yönetsel sorunları öğretmen sayısı ile kıyaslamadıkları bunun için de kararsız kaldıklarını söylemek mümkün olabilir. Okullarındaki öğretmen sayısı 41-üzeri olan yöneticiler ise personel sayısının fazla olduğunu düşünerek personel sayısının yönetimi zorlaştırdığını ifade etmişlerdir.

### 5.5.2. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmelik Kademe Azaltmayla İlgili Görüşleri

Tablo 27 öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetmelik kademe azaltma ile ilgili soruların ortalama puanların ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 27: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-20 $\bar{X}$	21-40 $\bar{X}$	41-üzeri $\bar{X}$	F	p
10	3.57	3.63	3.86	1.12	0.32
11	3.84	3.05	2.91	7.20	*0.00
12	4.14	4.10	4.17	0.09	0.91
13	4.19	4.18	4.11	0.11	0.88
14	4.16	4.05	4.02	0.12	0.72
15	3.57	2.88	2.74	5.70	*0.00
16	3.80	3.31	2.88	6.38	*0.00
17	2.76	2.56	2.55	0.38	0.68
57	3.76	4.29	4.00	4.72	*0.01
58	3.69	4.25	3.90	4.32	*0.01
59	3.39	4.02	3.81	4.48	*0.01
60	3.64	4.00	3.82	0.88	0.41
61	3.48	4.15	3.78	2.76	0.07
62	3.36	3.25	3.08	0.31	0.73
63	3.23	2.90	3.04	0.38	0.68
64	3.80	4.21	3.95	2.69	0.07

\*p<0.05 Anlamlı

11. maddede yer alan “öğretmenlerin karar vermede katılımı artar” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve öğretmen sayısı 21-40 olan ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X} = 3.84$  ile bu görüşe katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X} = 3.05$  ile, öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup ise  $\bar{X} = 2.91$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenleri karara katmanın okulun verimliliğini ve öğrenci başarısını yükselttiğini düşünmeleri muhtemeldir.

15. madde de yer alan “Başka kurumlara danışılmalı görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve öğretmen sayısı 21-40 olan ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark

olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.57$  ile bu görüşe katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=2.88$  ile, öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=2.74$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Genel ortalamaya baktığımız zaman yöneticiler yönetsel kademe azaltma kararı uygulanırken başvurulacak yöntemler konusunda görüş belirtmişlerdir.

16. madde yer alan “Birkaç okul öneri hazırlayıp üst yönetime sunulmalı” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve öğretmen sayısı 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.80$  ile bu görüşe katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=3.31$  ile, öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=2.88$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. 15. maddede olduğu gibi yönetsel kademe azaltma kararı uygulanırken başvurulacak yöntemler konusunda, açık bir görüş belirtmemişlerdir. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup okulların öneri hazırlayıp üst yönetimlere sunması gerektiğini belirtmişlerdir.

57. maddede yer alan “Sizce, küçülmenin bir uygulama yöntemi olan yönetsel kademe azaltma, M.E.B Merkez teşkilatında uygulanmalı mıdır? sorusuna verilen cevap açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve öğretmen sayısı 21-40 olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.76$  ile uygulanmasını öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.29$  ile çok sık uygulanmasını öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=4.00$  ile uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler M.E.B Merkez teşkilatında yönetsel kademe azaltmanın uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da yöneticilerin, en üst seviye yöneticilerle en alttaki arasında operasyon kademelerinin azaltılmasını istediklerini gösterir. Çünkü, yönetsel kademe ile birlikte takım çalışması ve çalışanların katılımı artar.

58. maddede yer alan “Sizce, küçülmenin bir uygulama yöntemi olan yönetsel kademe azaltma M.E.B merkez teşkilatında uygulanmalı mıdır?” sorusuna verilen cevap açısından öğretmen sayısı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve

öğretmen sayısı 21-40 olan ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.69$  ile uygulanmasını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.25$  ile tamamen uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=3.90$  ile uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre yöneticiler M.E.B' in da kademe azaltmaya gidilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

59. maddede yer alan “okulunuzda yönetsel kademe azaltma uygulanmalıdır?” sorusuna verilen cevap açısından öğretmen sayısı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ve öğretmen sayısı 21-40 olan ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.39$  ile kararsız kalırken, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.02$  ile uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=3.81$  ile uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre yöneticiler, okullarında ast ve üst ilişkilerinin dolaysız olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin okullarında yönetsel kademe azaltmanın uygulanmasını istemeleri, öğretmenlerle ortak karar alınmasını, öğretmenlerin karara katılmasını onayladıklarını göstermektedir.

### 5.5.3. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri

Tablo 28 öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin okulların verimliliği ile ilgili soruların ortalama puanları ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 28: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okulların Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-20 $\bar{X}$	21-40 $\bar{X}$	41-üzeri $\bar{X}$	F	p
28	4.45	4.38	3.95	5.52	*0.00
29	3.80	3.13	2.76	7.42	*0.00
30	4.39	3.20	2.86	21.90	*0.00

\* p<0.05 Anlamlı

28. maddede yer alan “öğretmenlerin iş doyumunun artması” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 41-üzeri arasında olan grupların



görüşleri ile öğretmen sayısı 1-20 olan ile 21-40 olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X} = 4.45$  ile, öğretmen sayısı 21-40 olan grup ise  $\bar{X} = 4.38$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X} = 3.95$  ile bu görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre yöneticiler okulların verimliliği için öğretmenlerin iş doyumunun artması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenlerin motivasyon artışıyla öğrencilerin başarı oranının yükseleceğini düşünmeleri muhtemeldir.

29. maddede yer alan “üst düzey yöneticilerin işbirliği ile hiyerarşi basamaklarını yeniden düzenlemesi” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 21-40 olan ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X} = 3.80$  ile bu görüşe katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X} = 3.13$  ile kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X} = 2.76$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ortalamaya bakıldığı zaman hiyerarşinin yeniden düzenlenmesi konusunda görüş bildirmemişlerdir.

30. maddede yer alan “öğretmenlerin karara katılımını sağlamak” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 21-40 olan ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X} = 4.39$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X} = 3.20$  ile kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X} = 2.86$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre öğretmen sayısı 1-20 olan grup öğretmenlerinde karara katılmaları gerektiğini belirtirken diğer grup yöneticiler, öğretmenlerle aynı statüde olmak istemediklerini, kararların yöneticiler tarafından verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

#### 5.5.4. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Görüşleri

Tablo 29 öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin standart okulların faydaları ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 29: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-20 $\bar{X}$	21-40 $\bar{X}$	41-üzeri $\bar{X}$	F	p
32	4.16	4.42	4.48	2.45	0.09
33	4.22	4.46	4.39	1.45	0.23
34	4.10	4.42	4.53	4.21	*0.01
35	4.04	4.21	4.34	1.25	0.28
44	4.06	4.27	4.44	3.49	*0.03
45	4.16	4.31	4.46	2.67	0.07
46	5.17	4.40	4.48	0.50	0.60
47	3.92	4.38	4.25	3.62	*0.02
48	4.31	4.46	4.39	0.63	0.53
49	4.18	4.40	4.46	0.70	0.49
50	4.08	4.42	4.41	0.31	0.73
51	4.17	4.23	4.34	0.53	0.59
52	4.29	4.38	4.41	2.71	0.07
53	4.14	4.33	4.53	2.69	0.07
54	4.12	4.40	4.53	1.65	0.19
55	3.76	4.33	4.48	2.91	0.06
56	3.69	4.38	4.46	3.32	*0.03
65	4.06	4.23	4.03	0.77	0.46

\* p<0.05 Anlamlı

34. maddede yer alan “personel arasında sıcak ilişkiler bulunmaktadır” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=4.10$  ile bu görüşe katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.42$  ile tamamen katıldıklarını, öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=4.53$  ile tamamen katıldıklarını, belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, personel arasında sıcak ilişkilerin bulunması görüşüne katılmıştır. Buna, 34. maddede belirtilen standart okulların faydalarına yöneticilerin katıldıklarını göstermiştir.

44. maddede yer alan “daha fazla devamlılığın sağlanması” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=4.06$  ile bu görüşe katıldıklarını öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.27$  ile, 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=4.44$  ile tamamen katıldıklarını, belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, daha fazla öğrenci devamlılığının sağlanacağını belirtmişlerdir.

47. maddede yer alan “müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılım” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 21-40 olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.92$  ile bu görüşe katıldıklarını öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.38$  ile, 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=4.25$  ile tamamen katıldıklarını, belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, sosyal faaliyetlerin artması gerektiğini belirtmişlerdir. 44. ve 47. maddeye bakıldığı zaman yöneticiler standart okulların faydalarına tamamen katılmışlardır.

56. maddede yer alan “okul organizasyonunda daha etkili ve uygun idare” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.69$  ile bu görüşe katıldıklarını öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.38$  ile, 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=4.46$  ile tamamen katıldıklarını, belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, okul idaresinin daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. 44. 47. ve 56. maddeye bakıldığı zaman yöneticiler standart okulların faydalarına tamamen katılmışlardır.

### 5.5.5. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Okulları İle İlgili Görüşleri

Tablo 30 öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin kendi okulları ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 30: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-20	21-40	41-üzeri	F	p
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$		
36	1.92	2.31	2.09	1.36	0.26
37	3.75	3.81	4.00	0.88	0.41
38	3.73	3.79	4.00	1.04	0.35
39	3.57	3.63	3.86	0.73	0.48
40	4.02	3.27	4.23	7.77	*0.00
41	3.69	3.00	3.00	4.51	*0.01
42	3.82	3.85	3.55	1.03	0.35
43	3.80	3.77	3.97	0.63	0.53

\*p<0.05 Anlamalı

40. maddede yer alan “öğretmenler karara katılabilmektedir” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 21-40 ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=4.02$  ile bu görüşe katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=3.27$  ile kararsız kaldıklarını, öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=4.23$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Okullarında öğretmen sayısı 21-40 olan yöneticiler kendi okullarında öğretmenlerin karara katılıp katılmaması ile ilgili olarak görüş bildirmemişlerdir. Diğer yöneticiler ise okullarında, öğretmenlerin karara katılabildiklerini belirtmişlerdir.

41. maddede yer alan “müdür ve öğretmenler arasında dolaysız iletişim vardır” görüşüne katılım açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.69$  ile bu görüşe katıldıklarını, öğretmen sayısı 21-40 ve 41-üzeri olan grup  $\bar{X}=3.00$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre öğretmen sayısı 1-20 olan yöneticilerin

öğretmenlerle aralarında ast-üst ilişkisinin olmadığını ve yöneticilerin bu görüşü desteklediklerini söylemek muhtemeldir

### 5.5.6. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Küçülme İle İlgili Görüşleri

Tablo 31 öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin küçülme ile ilgili sorularını ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 31: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	1-20 $\bar{X}$	21-40 $\bar{X}$	41-üzeri $\bar{X}$	F	p
6	4.35	4.33	4.37	0.02	0.97
7	3.76	4.02	3.83	0.81	0.44
64	3.80	4.21	3.95	2.69	0.07
68	4.04	4.27	4.25	1.01	0.36
69	3.96	4.25	4.09	1.70	0.18
70	3.73	3.25	3.00	4.29	*0.01
71	3.96	3.46	3.48	2.97	0.06
72	3.88	2.83	2.67	13.02	*0.00
73	3.71	3.87	3.90	0.54	0.54
74	4.43	4.77	4.58	3.85	*0.02

\*p<0.05 Anlamlı

70. maddede yer alan “erişilebilir ileriye düşünen yöneticilerin bulunmaması” görüşüne uygulanabilirlik açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=3.73$  ile uygulanabileceğini, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=3.25$  ile uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup ise  $\bar{X}=3.00$  ile, kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin küçülmenin çoğunlukla ileriye düşünebilen yöneticiler olmadığından dolayı eğitimdeki değişimlerin rahatlıkla uygulanmadığını düşünmeleri muhtemeldir.

72. maddede yer alan “üstlerin astlarla aynı statüde olmaktan çekinmesi” görüşüne uygulanabilirlik açısından öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 21-40 ve 41-üzeri olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup

$\bar{X}=3.88$  ile uygulanabileceğini, öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=2.83$  ile kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup ise  $\bar{X}=2.67$  ile, kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Sonuçlar öğretmen sayısı 21'in üzerinde olan yöneticiler eğitim örgütlerinde küçülmenin uygulanamama nedeni olarak astların üstleri ile aynı statüde olmaktan çekindikleri konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Buda, yöneticilerin bir görüş bildirmeseler bile çalışanlarla aynı statüde olmak istemediklerini ve kararların kendileri tarafından verilmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Öğretmen sayısı 1-20 arasında olan yöneticiler ise astların üstlerle aynı statüde olmaları gerektiğini, eğitim örgütlerinde küçülmenin uygulanamama nedeninin bu statü eşitliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

74. maddede yer alan “Anketteki sorular ve alt açıklamalardan sonra kafanızda küçülme ile ilgili birçok düşünceye varmışsınızdır. Bunu diğer meslektaşlarınızla paylaşır mısınız?” görüşünde öğretmen sayısına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda öğretmen sayısı 1-20 arasında olan grupların görüşleri ile öğretmen sayısı 21-40 olan grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan grup  $\bar{X}=4.43$  ile öğretmen sayısı 21-40 olan grup  $\bar{X}=4.77$  ile ve öğretmen sayısı 41-üzeri olan grup ise  $\bar{X}=4.58$  ile, tamamen paylaşabileceklerini belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler küçülmeyi ve eğitimde ki diğer değişimleri meslektaşları ile paylaşacaklarını belirtmişlerdir.

### **5.6. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre, Hiyerarşi, Yönetimsel Kademe Azaltma, Okulun Verimliliği, Standart Okulların Faydaları, Yöneticilerin Okullarıyla İlgili Düşünceleri Ve Küçülmeyle İlgili Görüşleri**

Bu bölümde okul yöneticilerinin okullarının bulunduğu yere göre, hiyerarşi, yönetimsel kademe azaltma, okulun verimliliği, standart okulların faydaları kendi okullarıyla ilgili düşünceleri ve küçülme ile ilgili görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Alınan bu görüşler aşağıda belirtilmiştir.

#### **5.6.1. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşleri**

Tablo 32 okulun bulunduğu yer değişkenine göre okul yöneticilerinin hiyerarşi ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 32: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İl $\bar{X}$	İlçe $\bar{X}$	Köy $\bar{X}$	F	p
8	4.19	3.90	3.93	0.81	0.49
9	2.67	3.19	3.04	1.93	0.13
18	3.22	3.53	2.52	4.16	*0.00
19	2.85	2.49	2.87	0.62	0.61
20	3.00	2.32	2.13	2.37	0.08
21	3.22	3.43	3.47	0.31	0.82
22	3.78	3.60	3.47	0.53	0.66
23	3.53	3.58	3.22	0.86	0.46
24	4.06	3.86	3.82	0.43	0.73
25	4.25	3.85	3.94	1.49	0.22
26	3.63	2.86	3.59	2.69	0.06
27	4.16	3.92	4.06	0.55	0.65
31	4.28	4.01	3.85	0.89	0.45

\* p<0.05 Anlamlı

18. madde de yer alan “okulunuzda hiyerarşik açıdan sorunlar yaşıyor musunuz?” sorusuna verilen cevap açısından okul yeri değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda köylerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile illerde ve ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X} = 3.22$  ile kararsız kaldıklarını, okul yeri ilçeler de olan grup  $\bar{X} = 3.53$  ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri köylerde olan grup ise  $\bar{X} = 2.52$  ile bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre köylerde yöneticilik yapan yöneticilerin dışındaki gruplar okullarında hiyerarşik açıdan sorun yaşanıp yaşanmadığı yönünde görüş bildirmemişlerdir. Köylerde yöneticilik yapan yöneticilerin ise merkezden hiyerarşik sorun yaşadıkları muhtemeldir. Buda yöneticilerin hiyerarşik basamakların azaltılması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

### 5.6.2. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetmel Kademe Azaltma İle İlgili Görüşleri

Tablo 33 okulun bulunduğu yer değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetmel kademe azaltma ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerinin yansıtmaktadır.

15. maddede yer alan “Başka Kurumlara Danışılmalı” görüşüne katılım açısından okul yeri değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testi sonucunda ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile illerde de

köylerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}=3.50$  ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}=2.70$  ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}=3.56$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. İlçeler de yöneticilik yapan grup kararsız kaldıklarını belirtse de ortalamaya bakıldığında yöneticiler, yönetsel kademe azaltma uygulanırken başka kurumlara danışılması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin, yönetsel kademe azaltma uygulanırken, konu hakkında daha fazla bilgi edinilmesi gerektiğini, bunu uygulayan kurumun deneyimlerinden faydalanılması gerektiğini düşünmeleri muhtemeldir.

Tablo 33: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Yönetsel Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İl $\bar{X}$	İlçe $\bar{X}$	Köy $\bar{X}$	F	P
10	3.53	3.74	3.63	0.86	0.46
11	3.37	3.10	3.65	1.87	0.14
12	4.17	4.10	4.17	0.29	0.84
13	4.23	4.15	4.09	0.36	0.78
14	4.13	4.03	4.22	0.70	0.56
15	3.50	2.70	3.56	5.13	*0.00
16	3.56	3.25	3.41	0.48	0.69
17	2.56	2.56	2.81	1.61	0.19
57	4.19	3.88	4.07	2.02	0.12
58	3.97	3.86	4.11	0.68	0.56
59	3.69	3.77	3.63	0.44	0.72
60	3.88	3.69	4.17	0.60	0.62
61	4.04	3.54	4.00	1.45	0.24
62	3.35	3.11	3.33	0.34	0.80
63	3.22	2.83	3.67	1.17	0.33
64	4.06	3.97	3.93	0.12	0.95

\* p<0.05 Anlamlı

### 5.6.3. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşleri

Tablo 34 okulun bulunduğu yer değişkenine göre okul yöneticilerinin okulun verimliliği ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır. 28. madde de yer alan “öğretmenlerin iş doyumunun artması” görüşüne katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır.



Tablo 34: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İl $\bar{X}$	İlçe $\bar{X}$	Köy $\bar{X}$	F	p
28	4.56	4.14	4.37	4.38	*0.01
29	3.89	2.95	3.44	5.43	*0.00
30	4.06	3.16	3.93	5.02	*0.00

\*p<0.05 Anlamlı

Yapılan Tukey's-b testine göre illerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}=4.56$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}=4.14$  ile katıldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}=4.37$  ile bu görüşe tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, okullarında verimlilik oranının artması için öğretmenlerin iş doyumunun artması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin, okulun verimliliği için önceliğin öğretmenlerden başlanması gerektiğini, öğrenci başarısının öğretmen motivasyonu ile paralellik gösterdiğini düşünmeleri muhtemeldir.

29. madde de yer alan "Üst düzey yöneticilerin işbirliği ile hiyerarşi basamaklarını yeniden düzenlemesi" görüşüne katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testine göre illerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}=3.89$  ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}=2.95$  ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}=3.44$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, okullarında verimlilik oranının artması için üst düzey yöneticilerin hiyerarşi basamaklarını yeniden düzenlemeleri gerektiği görüşüne katıldıklarını belirtse de görüşleri kararsızlığa yakındır. Buna göre, yöneticilerin ast-üst ilişkilerinde kendilerinin kararlarda daha baskın olmalarını, bunun okulun verimliliği için dahi olsa değiştirilmemesi gerektiğini düşünmeleri muhtemeldir.

30. madde de yer alan "Öğretmenlerin karara katılımını sağlamak" görüşüne katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testine göre

ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile illerde ve köylerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}=4.06$  ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}=3.16$  ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}=3.93$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. 29. maddeye baktığımız zaman sonuçlar 30. madde ile paralellik göstermektedir. Bu da yöneticiler açıkça belirtmeseler de sonuçların kararsızlığa yakın olması öğretmenlerin karara katılmalarını istemediklerini göstermektedir.

#### 5.6.4. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Görüşleri

Tablo 35: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İl $\bar{X}$	İlçe $\bar{X}$	Köy $\bar{X}$	F	p
32	4.25	4.40	4.30	0.37	0.77
33	4.25	4.39	4.37	0.33	0.81
34	4.14	4.48	4.19	2.06	0.11
35	3.97	4.34	4.04	1.57	0.20
44	4.25	4.26	4.19	0.16	0.93
45	4.36	4.30	4.22	0.29	0.83
46	4.31	4.36	6.22	1.40	0.25
47	4.22	4.17	4.07	0.73	0.54
48	4.44	4.30	4.56	1.24	0.30
49	4.47	4.35	4.33	0.31	0.82
50	4.42	4.34	4.41	0.57	0.64
51	4.11	4.22	4.44	1.46	0.23
52	4.22	4.30	4.26	0.63	0.60
53	4.33	4.32	4.37	0.59	0.62
54	4.42	4.39	4.41	0.03	0.99
55	4.31	4.32	4.26	0.10	0.96
56	4.36	4.27	4.33	0.20	0.90
65	4.08	4.05	4.26	0.54	0.66

\*p<0.05 Anlamlı

Tablo 35 okulun bulunduğu yer değişkenine göre okul yöneticilerinin standart okulların faydaları ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerinin yansıtmaktadır. İllerde, ilçelerde ve köylerde görev yapan yöneticilerin standart okulların faydaları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. İllerde, ilçelerde ve köylerde görev yapan yöneticiler aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

### 5.6.5. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Kendi Okulları İle İlgili Görüşleri

Tablo 36 okulun bulunduğu yer değişkenine göre okul yöneticilerinin kendi okulları ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 36: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Kendi Okulları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İl $\bar{X}$	İlçe $\bar{X}$	Köy $\bar{X}$	F	p
36	2.17	2.18	1.74	1.39	0.25
37	3.75	3.87	3.89	0.17	0.92
38	3.75	3.86	3.85	0.13	0.94
39	3.94	3.55	3.78	1.69	0.19
40	4.03	3.17	3.93	6.52	*0.00
41	3.78	2.92	3.59	5.65	*0.00
42	3.81	3.62	3.70	0.35	0.79
43	4.00	3.78	3.85	0.56	0.65

\*p<0.05 Anlamlı

40. madde de yer alan “öğretmenler karara katılabilmektedir” görüşüne katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testine göre ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile illerde ve köylerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}$  =4.03 ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}$  =3.17 ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}$  =3.93 ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.

41. madde de yer alan “Müdür ve öğretmenler arasında dolaysız iletişim vardır” görüşüne katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey’s-b testine göre illerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}$  =3.78 ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}$  =2.92 ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}$  =3.59 ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. 40. ve 41. maddelere baktığımız zaman illerde, ilçelerde ve köylerde görev yapan yöneticiler aynı cevapları vermişlerdir. İllerde ve köylerde görev yapan yöneticiler, okullarında öğretmenlerin karara katılabildiklerini ve müdür ile öğretmenler arasında dolaysız iletişim olduğunu belirtmişlerdir. İlçelerde görev yapan yöneticiler ise

bu konuda kararsız kalmışlardır.  $\bar{X}$  değerlerine bakıldığı zaman değerler katılıyorum gösterse de öğretmenlerin müdürleriyle aralarında dolaysız bir iletişimin olmadığını görmekteyiz.

### 5.6.6. Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Görüşleri

Tablo 37 okulun bulunduğu yer değişkenine göre okul yöneticilerinin küçülme ile ilgili soruların ortalama puanlarını ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 37: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri

Sorular	İl $\bar{X}$	İlçe $\bar{X}$	Köy $\bar{X}$	F	p
6	3.72	3.96	4.02	3.91	0.12
7	4.03	4.04	3.98	4.12	0.78
64	4.06	3.97	3.93	0.12	0.95
68	4.14	4.16	4.30	0.27	0.85
69	4.14	3.97	4.37	1.98	0.12
70	3.86	2.95	3.78	6.32	*0.00
71	4.00	3.29	4.11	6.64	*0.00
72	3.78	2.71	3.59	6.84	*0.00
73	4.00	3.60	3.50	3.67	*0.01
74	4.70	4.65	5.00	2.95	0.06

\* p<0.05 Anlamlı

70. maddede yer alan eğitim örgütlerinde kullanılan modellerin uygulanamama nedeni olarak erişilebilir ileriye düşünen yöneticilerin bulunmayışı görüşüne katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testine göre ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile illerde ve köylerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}$  =3.86 ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}$  =2.95 ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}$  =3.78 ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, eğitim örgütlerinde değişim yapılamama nedeni olarak ileriye düşünen yöneticilerin olmadığını belirtmişlerdir. Bu değişim eğitim örgütlerinde küçülme de olsa önemli olan bu değişimi yöneticilerin, olumlu ve olumsuz yanlarıyla açıklaması, değişimlere kapalı olmamsıdır.

71. maddede yer alan eğitim örgütlerinde kullanılan modellerin uygulanamama nedeni olarak artan değişime karşı direnç olması yönündeki görüşe katılım açısından

anlamli farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testine göre illerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}=4.00$  ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}=3.29$  ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}=4.11$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler, değişim yapılması gerektiğinde yapılamama nedeni olarak değişime karşı gösterilen direncin olduğunu belirtmişlerdir.

72. maddede yer alan eğitim örgütlerinde kullanılan modellerin uygulanamama nedeni olarak üstlerin astlarla aynı statüde olmaktan çekinmesi yönündeki görüşe katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testine göre illerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}=3.78$  ile bu görüşe katıldıklarını, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}=2.71$  ile kararsız kaldıklarını, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}=3.59$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel ortalamaya bakıldığı zaman yöneticiler, okullarda küçülmenin uygulanamama nedeni olarak üstlerin astlarla aynı statüde olmaktan çekinmesini göstermişlerdir. Yöneticilerde okullarında küçülme modelini uygulamak istemezlerse nedeninin, öğretmenlerle aynı statüde olmak istemediklerinden dolayı olduğunu söylememiz mümkündür.

73. maddede yer alan eğitim örgütlerinde kullanılan modellerin uygulanamama nedeni olarak daha az bilgi paylaşımı yönündeki görüşe katılım açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan Tukey's-b testine göre ilçelerde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile köylerde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Okul yeri iller de olan grup  $\bar{X}=4.00$  ile, okul yeri ilçelerde olan grup  $\bar{X}=3.60$  ile, okul yeri köyler de olan grup ise  $\bar{X}=3.50$  ile bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. 70, 71, 72. ve 73. maddeleri incelediğimiz zaman yöneticiler, eğitim örgütlerinde küçülme modelinin uygulanamama nedenleri olarak, erişilebilir ileriye düşünen yöneticilerin bulunmayışını, değişime karşı direncin olmasını, üstlerin astlarla aynı statüde olmaktan çekinmesini ve daha az bilgi paylaşımı olmasını göstermişlerdir.

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar, özetlenerek aşağıda verilmiştir.

#### **Yöneticilerin Hiyerarşi İle İlgili Görüşlerine Yönelik Sonuçlar**

Yöneticilerimizin M.E.B' nın aşırı hiyerarşiye sahip olduğu yönündeki görüşleri arasında eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Buna karşılık, okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre yöneticiler okullarında hiyerarşik açıdan sorun yaşadıklarını ve bakanlığın aşırı hiyerarşiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, okullarındaki personel sayısı çokluğunun yönetimi zorlaştırdığı yönündeki görüşleri arasında mesleki kıdem ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Buna karşılık öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Genel olarak yöneticiler personel sayısı çokluğunun yönetimi zorlaştırdığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, okullarında hiyerarşik açıdan sorun yaşandığı yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem ve öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre yöneticilerin okullarında hiyerarşik açıdan sorun yaşandığını, fakat bunu açıkça dile getirmekten çekindiklerini söylememiz mümkündür.

Yöneticilerin, yönetici ve öğretmenler arasında emir komuta zinciri olması yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Yöneticilerin, öğretmenlerin karara katılamaması yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Genel ortalamaya bakıldığı zaman yöneticiler öğretmenlerin karara katılabildiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, karar mekanizmalarının ağır işlemesi yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yöneticilerin diğer maddelere verdikleri cevaplara baktığımızda, genel olarak karar mekanizmalarının ağır işlemesinden şikayetçi olduklarını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin, bilgi ve fikir üretmenin sürekli kontrol altında tutulması yönündeki görüşleri arasında okul türü, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre okul yöneticilerinin, bakanlıkla, okul arasında ve yöneticilerle öğretmenler arasında hiyerarşi basamaklarının azaltılması gerektiğini ve üretilen fikirlerin en üst kademeye rahatlıkla iletilebilmesinin gerekli olduğunu düşünmeleri muhtemeldir.

Yöneticilerin, okullarında sıfır hiyerarşinin uygulanmasını isteyip istememeleri yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Genel bir değerlendirmeye baktığımız zaman yöneticiler, okullarında sıfır hiyerarşinin uygulanmasını istemektedirler.

Yöneticilerin, okullarında sıfır hiyerarşiyi düşünürlerse sebebinin, okulu aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmek olacağı yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Yöneticilerin, okullarında sıfır hiyerarşiyi düşünürlerse sebebi takım çalışmasının gelişmesini sağlamak yönündeki görüşleri arasında okul türü, mesleki kıdem ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık eğitim durumu ve öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticilerin, astlarıyla ortak çalışma içerisinde olmak istediklerini göstermektedir. Yöneticilerin, sıfır hiyerarşiyi düşünmelerinin en önemli nedenleri takım çalışmasının gelişmesini sağlamaktır. Yöneticilerin ast ve üst ilişkilerinde hiyerarşi basamağı olmadan ast ve üstlerin kararları birlikte almaları gerektiğini düşünmeleri muhtemeldir.

Yöneticilerin, okullarında sıfır hiyerarşiyi düşünürlerse sebebi olarak, astlar ve üstler arasında emir komuta zincirinin esnek olabilmemesini sağlamak yönündeki görüşleri

arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Yöneticilerin, müdürle astları veya üstleri arasındaki iletişim kanallarının açık olması yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, astlar veya üstler arasında ki iletişimin açık olması gerektiğini belirtmişlerdir.

### **Yöneticilerin Yönetmel Kademe Azaltma İle İlgili Görüşlerine Yönelik Sonuçlar**

Yöneticilerin, yönetmel kademe azaltmada olumlu sonuçlar elde edilmesi yönündeki görüşleri arasında okul türü, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler okullarında karar verme sürecinin esnekliğini arttırmak ve hiyerarşi sayısını azaltmak için yönetmel kademe azaltmanın uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, öğretmenlerin karara katılabilmesi için yönetmel kademe azaltma uygulanması gerektiği yönündeki görüşleri arasında okul türü ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık eğitim durumu, mesleki kıdem ve öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, yönetmel kademe azaltmanın olumlu sonuçları olarak öğretmenlerin karar vermede katılımlarının artmasının gerektiğini fakat kararların yöneticiler tarafından verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda yöneticiler arasında bir tutarsızlık söz konusudur.

Yöneticilerin, yönetmel kademe azaltma kararı uygulanırken başka kurumlara danışılması gerektiği yönündeki görüşleri arasında eğitim durumu ve okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, yönetmel kademe azaltma uygulanırken, konu hakkında daha fazla bilgi edinilmesi gerektiğini, bunu uygulayan kurumun deneyimlerinden faydalanılması gerektiğini belirtmişlerdir.



Yöneticilerin, yönetsel kademe azaltma kararı uygulanırken birkaç okulun öneri hazırlayıp üst yönetime sunulması gerektiği yönündeki görüşleri arasında okul türü ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiler genel olarak yönetsel kademe azaltma kararı uygulanacağı zaman birkaç okulun öneri hazırlayıp üst yönetime sunulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, M.E.B merkez teşkilatında yönetsel kademe azaltma uygulanıp uygulanmaması yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiler, okullarında ast ve üst ilişkilerinin dolaysız olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin okullarında yönetsel kademe azaltmanın uygulanmasını istemeleri, öğretmenlerle ortak karar alınmasını, öğretmenlerin karara katılmasını onayladıklarını göstermektedir.

### **Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Görüşlerine Yönelik Sonuçlar**

Yöneticilerin, okulun verimliliğini artırmak için, öğretmenlerin karara katılımını sağlamanın gerekli olduğu yönündeki görüşleri arasında okul türü ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler okulun verimliliği için az bir oranla öğretmenlerin karara katılmaları gerektiğini belirtse de genel anlamda bu konuda kararsız kalmışlardır.

Yöneticilerin, okulun verimliliğini artırmak için, öğretmenlerin iş doyumunun artması yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, okullarında verimlilik oranının artması için öğretmenlerin iş doyumunun artması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler, okulun verimliliği için önceliğin öğretmenlerden başlanması gerektiğini, öğrenci başarısının öğretmen motivasyonu ile paralellik gösterdiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, okulun verimliliğini artırmak için, üst düzey yöneticilerin işbirliği ile hiyerarşi basamaklarını yeniden düzenlenmesi gerektiği yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Genel olarak yöneticilerin ast-üst ilişkilerinde

kendilerinin kararlarda daha baskın olmalarını, bunun okulun verimliliği için dahi olsa değiştirilmemesi gerektiğini düşünmeleri muhtemeldir.

### **Yöneticilerin Standart Okulların Faydaları İle İlgili Görüşlerine Yönelik Sonuçlar**

Yöneticilerin standart okulların faydaları olarak öğrencilerin daha fazla bilgi edinebilme fırsatı bulması yönündeki görüşleri arasında okul türü, eğitim durumu, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, okulların en temel sorununun bilgi edinebilme fırsatının yetersiz olduğunu belirterek, standart okulların bu konudaki faydalarına katılmışlardır.

Yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, öğretmenlerin daha iyi bir sınıf ortamı sergiledikleri ve personel arasında sıcak ilişkileri bulunduğu yönündeki görüşler arasında okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, öğretmenlerin daha iyi bir sınıf yönetimi sergileyeceğini ve personel arasında sıcak ilişkilerin bulunacağını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, eğitim örgütlerinde küçülme hareketinin, öğretmen, öğrenci ve kurumsal faydaları olarak; müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılım, öğretmenlerin okula bağlılıklarının artması ve öğrencilerin planlama-inceleme uygulamalarına isteyerek katılması yönündeki görüşleri arasında, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, standart okulların bu konudaki faydalarına tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, okullarında standart okul sistemi uygulanıp uygulanmaması yönünde, okul türü, eğitim durumu, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler okullarında standart okul sisteminin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

### **Yöneticilerin Kendi Okulları İle İlgili Görüşlerine Yönelik Sonuçlar**

Yöneticiler, kendi okullarında, öğretmenlerin karara katılımı, müdürle öğretmenler arasındaki dolaysız bir iletişimin olup olmaması ve öğrenci başarısının yüksekliği yönündeki görüşleri arasında okul türü ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, okullarında öğrenci başarısının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ast-üst ilişkilerinde ise bazı yöneticiler bunu uygulamadıklarını bazı yöneticiler ise okullarında as-üst ilişkisini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler okullarında genel olarak öğretmenlerin karara katıldıklarını belirtmişlerdir.

### **Yöneticilerin Küçülme İle İlgili Görüşlerine Yönelik Sonuçlar**

Yöneticiler, eğitim örgütlerinde küçülme modeli uygulanamama nedenleri olarak, erişilebilir ileriye düşünen yöneticilerin bulunmaması, değişime karşı direncin olması, üstlerin astlarla aynı statüde olmaktan çekinmesi ve daha az bilgi paylaşımı olması yönündeki görüşleri arasında, okul türü ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, bu görüşlerin hepsine katıldıklarını belirtmişlerdir.

### **Öneriler**

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Küçülmenin faydaları gözönüne alınarak eğitim sistemimizde değişim süreci olan küçülme yöntemine bir pilot proje uygulamasıyla geçilmelidir.
2. Türk eğitim sisteminde hiyerarşik sorunlar gözden geçirilmeli hantal bir yapıya sahip olan bürokrasi yeniden düzenlenmelidir.
3. Küçülme yöntemi ile, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin ve yöneticilerin karar vermeye katılımları artar. Buna bağlı olarak da öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri geliştirebilir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde yönetsel kademe azaltma yöntemi uygulamaya geçirilmelidir.
4. Eğitim örgütlerinde küçülme modelini uygulamanın faydalarından biri de yetki devridir. Karar verme süreci ile birlikte üstlerin astlara olan

yetkilerinin dereceleri de azalacaktır. Bunun için, yöneticiler öğretmenlerin karara katılımlarını sağlamalıdır.

5. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle dolaysız bir iletişim sağlamaları için, hizmet içi eğitim verilmelidir.
6. Okulların başarısı, öğrenci başarısı ve öğretmen motivasyonu doğru orantılıdır. Öğretmen motivasyonu yüksek olursa, öğrenci ile daha fazla ilgilenebilir, iş doyumunu artar ve buna bağlı olarak da öğrenci başarı oranı yükselir. Bunun için, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini sürekli kılmak amacıyla, okul yöneticileri iyi bir okul iklimi oluşturmaya özen göstermelidir.
7. Örgütsel küçülmenin faydalarından biri de okulda öğretim programlarının sosyal etkinliklerle desteklenmesidir. Bundan dolayı yöneticiler, okullarında sosyal etkinlikleri artırmalı ve öğrencilerin ders dışı faaliyetlere katılımlarını sağlamalıdır.
8. Eğitim örgütlerinin, rekabet koşulları içerisinde gelişebilmesi için eğitim alanında yapılan değişimler sürekli takip edilmeli ve çözüm önerileri oluşturulmalıdır. Bunu için okul yöneticileri, değişimlerin gerisinde kalmamalı, kendi alanlarıyla ilgili güncel yayınları izlemelidir.
9. Okulların değişimleri gerçekleştirebilmesi ve değişimlere açık olabilmesi için, anahtar kelime okul yöneticileridir. Günümüzde artık okullarda, yöneticiler lider yönetici olmakla birlikte stratejik lider olmalıdır.
10. Öğretmenler, bilgi aktaran kişi olmaktan çok yönlendirici, araştırmacı ve paylaşımcı bir kişi olmalıdır. Küçülmenin öğretmenler için faydalarına baktığımızda, öğretmenler daha fazla öğrencilerle ilgilenebilmekte ve kararlara katılabilmektedir. Bunun için yöneticiler kadar öğretmenler de sadece ders zamanı okula gidip gelmemeli, eğitimdeki değişimleri takip etmelidir.
11. Okuldaki tüm personel bilgi ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmelidir.
12. Okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerin kendisine rahatça ulaşabilmesi için iletişim kanallarını açık tutmalıdırlar.

13. Okulların gelişimi ve başarısı için uygulanan yöntemler incelenmeli ve sonuçlar ülke koşullarına göre Türkiye’de de bu yönde çalışmalar başlatılmalıdır.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

Bu araştırmada, yöneticilerin sıfır hiyerarşi, küçülme, yönetsel kademe azaltma ve öğretmenlerin karara katılımlarıyla ilgili görüşleri incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalar için öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Yurt dışında olduğu gibi ülkemizde de örgütsel küçülmenin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği ile ilgili araştırmalar yapılabilir.
2. Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ast-üst ilişkisinin öğrenci başarısına nasıl etki ettiği yönünde bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (2002). **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Akdağ, B. (2005). **Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma**. 20.05.2005 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.ogretmenlik.com/makale.htm>
- Akın, Ö. (2002). **Değişim Mühendisliği ve Küçülme** 24.10.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.özyazilim.com>
- Aktan, C. (1997). **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. MESS Yayınları
- (2003). **Mikro Düzeyde Rekabet Gücünü Artıracak Tedbirler** 10.08.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.canaktan.org>
- Atkinson, M. (2002). **New England Small Schools Network Planning Manuel**. Center For Colbarative Education Boston, Massachusetts
- Aydemir, S. (2003). **Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim** 0.05.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.ceterisparibus.net>
- Aydın, İ. (2002). **Alternatif Okullar**. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Aytemiz S, O. Ve Özdemir, G. (2005). **Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi Ve Bir Model Önerisi**. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi
- Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Burton, G. (1997). **American Association Of School Administrator The School Administrator Gues**. Teh School Administrator Web Yayını <http://www.aasa.org>
- Campbell, R. Ve Pepper, L. (2002). **Organizational Downsizing Implications For The Healts Of Survivors**. New Solutions 2002, Vol.12, pp.177-194
- Can, H. (1992). **Organizasyon Ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayınları
- Can, N. (2002). **Örgütlenme Gereksinimi Ve Önemi**. Eğitim Ve Bilim, 27(125), 74-78
- Church, A. (2003). **From Both Sides Now Organizational Downsizing** 25.05.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.css.edu>

- Cohen, Z. Ve Prusak, L. (2001). **Kavrayamadığımız Zenginlik**. İstanbul: MESS Yayınları
- Collins, A. Ve Harris, R. (1999). **Downsizing And Productivity**. Managerial And Decision Economics Manage. Decis. Econ. 20:281-290
- Çelik, V. (2000). **Örgüt Kültürü Ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Dagmar, R. (2001 ). **Makes A Good Change** 21 .04.2004 tarihinde İnternet' ten indirildi: [www.hemenager.org/strategy/change\\_agent.htm](http://www.hemenager.org/strategy/change_agent.htm)
- David, E. ve Mism, M. (1992). **Visory Management Principles And Practise (Third Edition)**. Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom
- Devine, K.; Reay, T.; Stainton, L. ve Collins, N. (2003). **Downsizing Outcomes: Better A Victim Than A Survivor**. Human Resource Management, Vol.42, No:2
- Dincer, Ö. ; Fidan, Yahya. (2001). **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Downs, A. (1996). **The Wages Of Downsizing** 20.05.2004 tarihinde İnternet 'ten indirildi: <http://www.motherjones.com>
- Drucker, P. (1993). **Gelecek İçin Yönetim 1990' lar ve Sonrası**. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Duygulu, E. (2002). **Orgütsel Etkinlik Kriterlerinin Orgütsel Başarıdaki Rolü** 28.04.2004 tarihinde İnternet' ten indirildi: [www.isguc.org/orgutsel\\_basari.php](http://www.isguc.org/orgutsel_basari.php) - 51k
- Erdoğan, N ve Doğan, Ö. (2003). **Organisational Changes And New Career Approaches**. 20.10.2003 tarihinde İnternet' ten indirildi: <http://www.bilgiyönetimi.org>
- Eren, E. (2000). **İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları
- E.Knapp, D. (2000). **Marka Akli**. Ankara: Medi A Cat Yayınları
- E.Lewin, J. (2003). **Downsizing And Buyer Seller**. Journal Of Business Research 56 (2003) 283-293
- Ertekin, Y. (1978). **Örgüt İklimi**: Ankara: Amme İdaresi Sergisi. Cilt: 2, Sayı: 2

- Ertürk, M. (2001). **İşletme Biliminin Temel İlkesi**. İstanbul: Beta Yayınları
- Evangelista, A. Ve Burke, L. (2003). **Work Redesign And Performance Management In Times Of Downsizing**. Business Horizons, March-April 2003
- Frank, D. (1996). **The Hidden Cost Of Downsizing**. Ocak 23,1996
- Galpern, S. (1995). **Downsizing The American Dream**. PAD 520
- G.Choy, D. (2000). **Corporate Downsizing And Its Effect On The Organization** 16.09.2003 tarihinde İnternet 'ten indirildi:  
<http://www.dcpres.com/jmb/page-22.html>
- Gowing, M. Ve Kraft, J. (1998). **The New Organizational Reality Downsizing, Restructuring And Revilization**. American Psychological Assocation Washington
- Göksel, A. (2001). **Örgütsel Küçülme Ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İlçelerinde Bir Alan Araştırması**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Greenspan, D. (2002). **Downsizing With Dignity**. Published Online İn Wiley Interscience DOI 10.1002/ert.10049
- Hazır, K. (2003). **Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi** 26.07.2003 tarihinde İnternet' ten indirildi: <http://www.kho.edu.tr>
- Heathfield, S. (2004). **Change Management Wisdom** 01.05.2004 tarihinde İnternet' ten indirildi: <http://www.humanresources.about.com>
- H.Donnelly, J;L.Gibson, J. Ve Malvance, V. (1998). **Fundamentals Of Management**. Irwin McGraw-Hill
- Hickok, T.A. (2003). **Downsizing and Organizational Culture** 10.08.2003 tarihinde İnternet'ten indirildi: [www.pamij.com/hickok.html](http://www.pamij.com/hickok.html)
- Identifer, E. (1996). **Downsizing Schools in Big Cities** 11.06.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.ericdigests.org/1996-4/big.htm>
- (1999). **The Schools within A Schools Model**. Eric Clearinghouse On Rural Education And Small Schools, Charleston WV



- (2002). **Schools within Schools** 11/06/2004 tarihinde İnternet'ten indirildi:  
<http://www.ericdigests.org>
- Isaksson, K. ve Johansson, G. (2003). **Managing Older Employees After Downsizing.**  
 Scandinavian Journal Of Management. 19 (2003)1-15
- Jiang, J.; Margulis, S. Ve Klein, G. (1997). **Is Downsizing Survivor's Career Management Attitudes.** Acm Press: New York, NY, USA
- Jones, M. (2002). **Globalization And Organizational Restructuring: A Strategic Perspective.** Thunderbird International Business Review, Vol.44(3)325 -351  
 May-June 2002
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul:Beta Yayınları
- Kotter, J. (1999). **Değişimi Yönetmek.** İstanbul:MESS Yayınları
- Kozak, M. (2003). **Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme** 10.03.2004 tarihinde İnternet' ten indirildi: <http://www.isguc.org>
- Learned, E. Ve Sproot, A. (2000). **Örgüt Kuramı Ve Politikası.** Türkiye Ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 124
- Leblebici, Ö. (2003). **Örgütsel Değişim Ve Değişim Liderliği** 18.04.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.mcozden.com>
- Macleans, E. (1996). **The High Cost Of Dumbsizing.** Canoe Limited Partnership, June 3,1996
- Marshall, M. Ve Yarks, L. (1994). **Planning For A Restrctured Revitalised.Organization.** Sloan Management Review, XXXV, 4
- Moed, G. (2005). **Small Schools Northwest.** 21.07.2005 tarihinde İnternet'ten indirildi:  
<http://www.lclark.edu/~ssw/>
- Nadia, Labip Ve H.Applebaum, S. (1997). **Literature Review On Corporate Downsizing.** Organizational Behavior And Administrative Theory MSCA 603/4/A Faculty Of Commerce&Administration Concordia University, Marc 11, 1997

Nagy, M. (1996). **A Practical Approach To Understanding The Effects Of Downsizing**

03.05.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi:

<http://www.siop.org/tip/backissues/tipijul96/NAGY.HTM>

Nesheim, T. Ve Dahl, S. (1998). **Downsizing Strategies And Institutional Environments**

Pergamon, Scand. J. Motor. Vol. 14, No. 3, pp. 239-257. 1998

Orpen, C. (1997) **The Downside Of Downsizing Managing An Organization To Its RightSize**. Strategic Change, Vol. 6, 195-209 (1997)

Özdemir, S. (2000). **Örgütsel Yenileşme ve Değişim**. Ankara: Pegem Yayıncılık

Özkan, Y. (2004). **İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yolları** 26.04.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: [www.isguc.org](http://www.isguc.org)

Recklies, D. (2001). **What Makes A Good Change Agent?** 20.04.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: [http://www.themanager.org/strategy/change\\_agent.htm](http://www.themanager.org/strategy/change_agent.htm)

Sabuncuoğlu, Z. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi

Sağmanlıgil, S. (2001). **Küçülmenin Tanımı** 20/03/2004 tarihinde İnternet' ten indirildi: <http://www.siteky.com>

Savdev, K.; Vinnicombe, S. Ve Tyson, S. (1999). **Downsizing And The Changing Role Of HR**. Int. J. of Human Resource Management 10:5 October 1999 906-923

Sezen, N. (1993). **Memurların Sendikalaşma Gereği**. Ankara: Hizmet-İş Eğitim Yayınları

Şahin, U. (2003). **Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?** 10.04.2004 tarihinde İnternet' ten indirildi: <http://www.koniks.com>

Şimşek, M.(2003). **Değişim Rakiplerimizin Avantajı Olmasın**. Dünya Gazetesi

Şişman, M. (2002). **Örgütler Ve Kültürler**. Eskişehir: Pegem Yayıncılık

Tahiroğlu, F. (2002). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayınları

- Türkmenoğlu, A. (2002). **Organizasyonluk Şemaları** 25.10.2003 tarihinde İnternet'ten indirildi: [http://www.isguc.org/arc\\_view-php?ex=119](http://www.isguc.org/arc_view-php?ex=119)
- Vahtera, J. ; Kivimaki, M.; Pentti, J.; Linna, A.; Virtanen, M.; Virtanen, P ve Ferric. J. (2000). **Organizational Downsizing Sickness Absence And Mortality.** BMJ 2000:320:971-975, &April
- Vanherheiden, P.; De Meuse, K. ve J.Bergmann, T. (1999) **Responce To Havar's Comment And The Beat Goes On: Corporote Downsizing in The Twenty-First Century.** Human Resource Management, Fall 1999 Vol. 38, No. 3, pp. 261-268
- West, M. ve Sahdev, K. (2003). **Yedinci İnsan Kaynakları Zirvesi Küçülmenin İnsan Kaynakları Boyutu** 03.05.2004 tarihinde internet'ten indirildi: <http://www.insankaynaklari.com>
- Yılmaz, H. (2002). **Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri Ve Avantajları** 20.10.2003 tarihinde İnternet' ten indirildi: [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz2.htm-31k](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz2.htm-31k)
- Approaches To Downsizing** 18.05.2005 tarihinde İnternet'ten indirildi: [www.WestEd.org/policy](http://www.WestEd.org/policy)
- Kriz Ve Küçülme** 10.03.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi <http://www.vergitürk.com>
- Küçülürken Büyümek** 10.03.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi <http://www.insankaynaklari.com>
- Making Sence Of Corporate Downsizing (1996)** 25.05.2004 tarihinde İnternet' ten indirildi: [www.csaf.org/downsize.htm-12k](http://www.csaf.org/downsize.htm-12k)
- Surviving Downsizing** 10.04.2004 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.css.edu/users/dswenson/web/Dnsize4.htm>
- Small Schools Workshop** 06.06.2005 tarihinde İnternet'ten indirildi: <http://www.smallschoolsworkshop.org/index.html>

**EKLER**

1. Araştırmada kullanılan anket formu,
2. Araştırma izini
3. Özgeçmiş

**Sayın Yönetici,**

Elinizde bulunan anket, eğitim örgütlerinde ve diğer örgütlerde yöneticilerin küçülme ve beraberinde hiyerarşi hakkındaki düşüncelerinizin araştırılmasına yönelik bir çalışmadır.

Sanem ALADAĞ  
F.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**1.Yöneticilik yaptığınız okulun türü nedir?**

- İlköğretim
- Genel lise
- Meslek lisesi

**2. Eğitim durumunuz nedir?**

- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

**3. Mesleki kıdeminiz nedir?**

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-21

**4. Okulunuzda çalışan öğretmen sayısı ne kadardır?**

- 1-20
- 21-40
- 41-üzeri

**5. Okulunuzun bulunduğu yer neresidir?,**

- İl
- İlçe
- Köy

6. Eğitim örgütlerinde küçülme sadece yönetimde kademe azaltma değil, öğrenci sayısını azaltarak okulların aşırı kalabalık hal almasının önüne geçmeye yönelik bir çalışmadır. Okullarda belli standartların oluşturulması için düşünülen bu yönteme katılıyor musunuz?

- Tamamen katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç Katılmıyorum

7. 'Değişmeyen tek şey değişimdir' sözü değişimin kaçınılmaz bir süreç olduğunu açıklamaktadır. Örgütsel küçülmede, bu değişim modellerinden bir tanesidir. Bu değişim sürecinin gerçekleştirilmesinde en çok direnci kimler gösterir?

- Öğrenciler
- Veliler
- Öğretmenler
- Okul müdürleri
- Üst düzey yöneticiler

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
8. Milli Eğitim Bakanlığı'nın aşırı hiyerarşiye sahip olduğu düşüncesine ne ölçüde katılıyorsunuz?					
9. Okulunuzda ki personel sayısının çokluğu yönetimi zorlaştırır görüşe katılıyor musunuz?					
10.Yönetimsel kademe azaltmada olumlu sonuçlar elde edilir görüşüne katılıyor musunuz?					
<b>Olumlu sonuçlar elde edilir görüşüne katılıyor iseniz bu sonuçlar hangileri olabilir? Bu sonuçlara ne ölçüde katılıyorsunuz?</b>					
11. Öğretmenlerin karar vermede katılımı artar					
12. Performans yükselir ve verimlilik artar					
13. Takım çalışması gelişir					
14. Okulun sorun çözümlerinde ki gelişimi hızlanır					
<b>Yönetimsel kademe azaltma kararı uygulanırken, hangi yöntemlere başvurulmalıdır? Bu görüşlere ne ölçüde katılıyorsunuz?</b>					
15. Başka kurumlara danışılmalı					

16. Birkaç okul öneri hazırlayıp üst yönetime sunulmalı					
17. Üst yönetim kendi karar vermeli					
<b>18. Okulunuzda hiyerarşik açıdan sorunlar yaşanıyor görüşe ne katılıyor musunuz?</b>					
<b>Okulunuzda hiyerarşik açıdan bir sorun yaşadıysanız aşağıdaki sebeplerin hangisine ne ölçüde katılırsınız?</b>					
19. Yönetici ve öğretmenler arasında emir komuta zincirinin olması					
20. Öğretmenlerin karara katılamaması					
21. Karar mekanizmalarının ağır işlemesi					
22. Bilgi ve fikir üretmenin sürekli kontrol altında tutulması					
<b>23.Okulunuzda sıfır hiyerarşinin (yönetici ve öğretmen arasındaki statü eşitliği vb.) uygulanması istenir ise bu görüşe katılır mısınız?</b>					
Okulunuzda sıfır hiyerarşiyi düşünürseniz sebepleri size göre hangileri olabilir? Bu sebeplere ne ölçüde katılırsınız?					
24. Okulu aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmek					
25. Takım çalışmasının gelişmesini sağlamak					
26. Astlar ve üstler arasında emir komuta zincirinin esnek olabilmelerini sağlamak					
27. Çalışanlar arasında katılım ve yaratıcılığın daha çok gelişmesi sağlayabilmek					
<b>Okulunuzun verimliliğini artırmak için aşağıdaki alternatiflere ne ölçüde katılırsınız?</b>					
28. Öğretmenlerin iş doyumunun artması					
29.Üst düzey yöneticilerin işbirliği ile hiyerarşi basamaklarını yeniden düzenlemesi					
30. Öğretmenlerin karara katılımını sağlamak					
31. ‘Müdürle astları veya üstleri arasındaki iletişim kanalları açık olmalıdır’ görüşüne katılıyor musunuz?					
<b>Standart okulların bazı faydaları aşağıdaki gibidir. Bu faydalara ne ölçüde katılıyorsunuz?</b>					
32. Öğrenciler daha fazla bilgi edinebilme fırsatı bulurlar					
33. Öğretmenler daha iyi bir sınıf yönetimi sergilerler					
34. Personel arasında sıcak ilişkiler bulunmaktadır					
35. Öğretim programları sosyal etkinlikler ile desteklenmektedir					
<b>36. Okulunuzda öğrenci devamlılığı açısından bir sorun yaşadığı görüşüne katılıyor musunuz?</b>					
<b>Aşağıda ki özelliklerin hangisinin okulunuzda bulunduğu katılıyorsunuz?</b>					
37. Öğretmenlerin motivasyonu yüksektir.					
38. Öğrencilerin motivasyonu yüksektir.					
39. Öğrenci devamsızlığı bulunmamaktadır.					
40. Öğretmenler karara katılabilmektedir.					
41. Müdür ve öğretmenler arasında dolaysız iletişim vardır.					
42. Öğrenci başarısı yüksektir.					
43. Okulda şiddet ve saldırganlık içeren davranışlar azalmaktadır.					
<b>Eğitim örgütlerinde küçülme hareketinin öğretmen, öğrenci ve</b>					

<b>kurumsal birçok faydaları vardır. Öğretmenler, öğrenciler ve kurumlar için faydaları aşağıdaki gibidir. Bu faydalara katılıyor musunuz?</b>					
44. Daha fazla devamlılığın sağlanması					
45. Daha iyi tutum, davranış ve çalışmalarda bulunma					
46. Performansın artması					
47. Müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılım					
48. Öğrencilerin okullarını seçebilme imkânları ve böylelikle başarının daha fazla artması					
49. Öğretmenlerin daha fazla öğrencilerle ilgilenebilmesi					
50. Öğrenci sayısı daha az olduğu için daha fazla öğrenciyle ilgilenebilme					
51. Öğretmenlerin okula bağlılıklarının artması					
52. Planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılması					
53. Daha fazla verim ve memnuniyet					
54. Daha iyi danışmanlık					
55. Daha gelişmiş müfredat					
56. Okul organizasyonunda daha etkili ve uygun idare					

	Çok sık uygulanmalı	Uygulanmalı	Kararsızım	Uygulanmamalı	Tamamen uygulanmamalı
57. Sizce, küçülmenin bir uygulama yöntemi olan yönetsel kademe azaltma, M.E.B Merkez teşkilatında uygulanmalı mıdır?					
58. Sizce, İl Milli Eğitim müdürlüklerinde yönetsel kademe azaltma uygulanmalı mıdır?					
59. Okulunuzda yönetsel kademe azaltma uygulanmalı mıdır?					
Okulunuzda yönetsel kademe azaltma uygulandı ise nedeni aşağıdakilerden hangisi olabilir?					
60. Okulun, esnek karar verme sürecini artırmak					
61. Okuldaki sistem ve işlemlerin birleştirilmesini sağlamak					
62. Okulun hiyerarşi basamaklarını azaltmak					
63. Yönetici ve öğretmen arasındaki kademeyi azaltmak					
<b>64. Okulunuzda standart okul yöntemi uygulanmalı mıdır?</b>					
<b>65. Okullarda standartlaşmaya gidilmesinin sosyal faydaları devamlılık oranının artmasıdır. Buna göre okulunuzda standart okul sistemi uygulanmalı mıdır?</b>					
<b>66. Okulların standartlaşması için gerekli dört strateji okul içinde okul, ev planı, çok tesisli yapı ve dağınık tesisli yapıdır. Size göre bunlardan hangisi eğitim sistemimizde uygulanabilir bir yöntemdir? Birini seçiniz</b>					
Okul içinde okul					



Ev planı					
Çok tesisli yapı					
Dağınmık tesisli yapı					
<b>67. Yukarıdaki dört modelden hangisi bulunduğunuz kurumda uygulanabilir?</b>					
Okul içinde okul					
Ev planı					
Çok tesisli yapı					
Dağınmık tesisli yapı					
<b>68. Size göre bütün bu yöntemler eğitim örgütlerinde uygulanabilir bir yöntem midir?</b>					
<b>Size göre bu dört yöntemin eğitim örgütlerinde uygulanmamasının nedenleri ne ölçüde mümkün olabilir?</b>					
69. Yaratıcılığın yitirilmesi					
70. Erişilebilir ileriye düşünen yöneticilerin bulunmayışı					
71. Artan değişime karşı direnç					
72. Üstlerin astlarla aynı statüde olmaktan çekinmesi					
73. Daha az bilgi paylaşımı					

#### Açıklama 1:

**Okul içinde okul:** Bu okul kendi kimliği (mesela maskot) ile birkaç küçük okulu barındıran yada içine alan bir ev sahibi okuldur. Her küçük okul ev sahibi okul ile ortak mekanları paylaşır, ancak kendi programı, personeli, öğrencileri vardır ve ayrı bir bütçe alır.

**Ev planı:** Ev planı bir grup öğrenci ve öğretmen için ayrılmış bir oda düzenidir. Öğrenciler derslerini evlerindeki diğer öğrencilerle birlikte ve ev için ayrılmış öğretmenlerden alırlar. Genellikle, tek bir evde farklı sınıflardan öğrencilerin bulunmasına izin verilir şekilde çok yıllık temel olarak düzenlenirler.

**Çok tesisli yapı :** Çok tesisli yapı bir binada bulunan bir dizi (iki yada daha fazla) ayrı okuldan oluşur.

**Dağınmık tesisli yapı:** Dağınmık Tesisli Yapı ayrı binalarda bulunan iki yada daha fazla serbest okuldan oluşmaktadır.

74. Anketteki sorular ve alt açıklamalardan sonra kafanızda küçülme ile ilgili birçok düşünceye varmışsınızdır. Bunu diğer meslektaşlarınızla paylaşır mısınız?

- Kesinlikle paylaşırım
- Paylaşırım
- Kısmen paylaşırım
- Paylaşmam
- Kesinlikle paylaşmam

75. Bu yöntemlerin uygulanması için (en azından bağlı bulunduğunuz okulda) ne gibi girişimlerde bulunursunuz?

- Öğretmenlere bilgi verir ve bu uygulamalar hakkında düşüncelerini alırım
- Diğer okul müdürleriyle tartışırım
- Benimle aynı fikirde olan meslektaşlarımla üst düzey yöneticilere ulaşmaya çalışırım
- En azından sorumlu olduğum okulda ast ve üst ilişkilerin dolaysız olmasını sağlarım



**ÖZGEÇMİŞ**

1979 yılında Elazığ il merkezinde doğdum. İlkokulu Zonguldak Ereğli'si Kışla ilkokulunda, ortaokulu Zonguldak Ereğli'si Atatürk Ortaokulunda bitirdim. 1996 yılında Karadeniz Ereğli Lisesinden mezun oldum. 2000 yılında Fırat üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesinden mezun oldum. 2002 yılında Fırat üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri bölümünde Yüksek Lisans Öğrenimine başladım.

---

**EĞİTİM  
ÖRGÜTLERİNDE  
ÖRGÜTSEL  
KÜÇÜLME  
(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ)**

---

# **İÇERİK**

---

**Örgüt Kavramı**

**Örgütsel Küçülme**

**Eğitim Kurumlarında Örgütsel Küçülme**

**Elazığ İli Anket Çalışması**

# Örgüt Tanımı

Örgüt, iş ve işlem bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat yada amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür.

# Örgütsel Küçülme

Küçülme, mevcut organizasyonel yapıdan olması gereken yapıya geçiş olarak tanımlanabilir.

---

Küçülme, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimciliği teşvik etmek ve verimliliği arttırmayı hedefleyen bir örgütsel uygulamadır.

**Genel Tanımı İle Örgütsel**  
**küçülme** “örgütün verimliliğini  
ve rekabet gücünü arttırmak,  
küçük birimlere bölünerek,  
örgütün yapısını bir bütün  
olarak ele alıp faaliyet  
göstermesidir.”



# Örgütsel Küçülmenin Amaçları

- ~ Maliyet
- ~ Karar Süreçleri
- ~ Rakipler
- ~ İletişim
- ~ Müşteri Odaklılık
- ~ Verimlilik
- ~ Fikir Paylaşımı
- ~ Kişisel Sorumluluklar

# **Örgütsel Küçülmenin Sebepleri**

**Teknoloji**

**Ekonomi**

**Karar Süreçleri**

**Hızlı değişim**

# Örgütsel Küçülmenin Olumlu Yanları

---

- Küçülme Kastidir
- Kadro Azaltma
- Verimlilik
- İş Sürecini Etkileme

# **Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Yanları**

---

- **Karar Alma Merkezleşmesinin Artması**
- **Yaratıcılığın Yitirilmesi**
- **Değişeme Direnç**
- **Çalışanların İhtiyaçları**
- **Ekip Çalışmasının Olmayışı**

# EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

**Eğitim örgütlerinde küçülme hareketi 1970'li yılların ortalarında bir grup benzer görüşteki öğretmenin New York Harlem'de Central Park East Elementary School (Central Park East İlköğretim Okulu)'u kurmaları ile başlamıştır.**

# Eğitim Örgütlerinde Küçülmenin Gerekçeleri

- Küçük okullar öğrencilerin görünür olduğu bir ortam sağlar.
- Daha az personele sahiptir.
- Öğrenci başarısı yükselir.
- Öğrencinin okul hakkında tutumu daha olumludur.
- Veliler daha ilgilidir.

# **Küçük Okulların Özellikleri**

- 1. Okul İçinde Okul**
- 2. Ev Planı**
- 3. Multiplex (çok tesisli yapı)**
- 4. Scatterplex (dağınık tesisli yapı)**



# Okul İçinde Okulların Faydaları

- I. Akademik Yararlar
- II. Sosyal Yararlar
- III. Devam ve Mezuniyet Açısından Yararlar
- IV. Güvenlik ve Disiplin Yararları
- V. Parasal Yararlar

# Okullarda Küçülmenin Faydaları

- I. Öğrenciler İçin faydaları
- II. Öğretmenler İçin Faydaları
- III. Akademik Faydaları
- IV. Sosyal Faydaları
- V. Finansal Faydaları
- VI. Kurumsal Faydaları

# **Okullarda Küçülmenin Dezavantajları**

- Farklılıklar benzerliklerden daha fazla sorun yaratır.
- Büyük binalar daha fazla fırsat sunarlar.
- Küçük okullar yerel/bölgesel değerleri yansıtır.
- Büyük okullar daha iyi öğretmen ve öğrencileri çeker.

# Eğitim Örgütlerinde Küçülme Örneklere

Merkez lisesindeki Center For Collaborative Education' ının verdiği bir örneğe göre eğitim kurumlarında küçülme



Kuzey batı küçük okullar örneği

# Yurt İçinde Yapılan alışmalar

## 1.İşletmelerde Yapılan alışmalar

- Örgütsel Küçülme Kapsamında işgören çıkarma uygulamasının stres yönetimi boyutuyla değerlendirilmesi ve bir model önerisi
- Eğitim örgütlerinde yönetim süreçlerine katılma

## 2. Eğitim Örgütlerinde Yapılan alışmalar

# Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

## 1.İşletmelerde Yapılan Çalışmalar

- Küçülme sonrasında yaşlı personel yönetimi
- Sürekli küçülmenin etkilerinin anlaşılması için pratik bir kılavuz
- Küçülme zamanında işin yeniden planlanması ve performans yönetimi
- 21.yy' da kurumsal küçülme

- Küçülme ve verimlilik
- İtibarlı küçülme
- Kafasız küçülmenin yüksek maliyeti

## 2. Eğitim Örgütlerinde Yapılan Çalışmalar

- New England küçük okullar ağı planlama kılavuzu
- Okul içinde okul modeli
- Amerikan okul idarecileri birliği misafir okul idaricisi
- Küçülme konusunda diğer yaklaşımlar

# Elazığ İli Örneği Anket Çalışması

- Anketin evrenini Elazığ il merkeziyle ilçelerinde bulunan okul yöneticileri oluşturmaktadır.



- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yer değişkenine ilişkin bilgilerine yer verilmiştir.



**Tablo 11: Okul Türü Değişkenine Göre Standart Okulların Faydaları İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri**

<b>Sorular</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>Meslek Lisesi</b>	<b>Genel Lise</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>47</b>	<b>4.25</b>	<b>3.60</b>	<b>4.13</b>	<b>3.77</b>	<b>*0.03</b>
<b>51</b>	<b>4.30</b>	<b>4.27</b>	<b>4.38</b>	<b>5.10</b>	<b>*0.00</b>
<b>52</b>	<b>4.28</b>	<b>4.60</b>	<b>3.75</b>	<b>3.10</b>	<b>*0.05</b>

\*p<0.05 Anlamlı

**Tablo 15: Okul Türü Değişkenine göre Yönetmelik Kademe Azaltma İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri**

<b>Sorular</b>	<b>Ön Lisans</b>	<b>Lisans</b>	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>10</b>	<b>3.74</b>	<b>3.75</b>	<b>3.07</b>	<b>3.31</b>	<b>*0.04</b>
<b>11</b>	<b>3.13</b>	<b>3.42</b>	<b>2.75</b>	<b>1.42</b>	<b>*0.02</b>
<b>16</b>	<b>2.97</b>	<b>3.56</b>	<b>3.13</b>	<b>3.09</b>	<b>*0.05</b>

\*p<0.05 Anlamlı

**Tablo 20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hiyerarşi İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması ve F Değerleri**

<b>Sorular</b>	<b>1-5 Yıl</b>	<b>6-10 Yıl</b>	<b>11-15 Yıl</b>	<b>16-21 Yıl</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>9</b>	<b>3.47</b>	<b>3.30</b>	<b>3.33</b>	<b>2.41</b>	<b>6.67</b>	<b>*0.00</b>
<b>22</b>	<b>3.44</b>	<b>4.32</b>	<b>3.41</b>	<b>3.41</b>	<b>3.53</b>	<b>*0.02</b>
<b>31</b>	<b>3.35</b>	<b>4.13</b>	<b>4.13</b>	<b>4.17</b>	<b>2:87</b>	<b>*0.04</b>

\*p<0.05 Anlamlı

**Tablo 34: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Yöneticilerin Okulun Verimliliği İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri**

<b>Sorular</b>	<b>İl</b>	<b>İlçe</b>	<b>Köy</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>28</b>	<b>4.56</b>	<b>4.14</b>	<b>4.37</b>	<b>4.38</b>	<b>*0.01</b>
<b>29</b>	<b>3.89</b>	<b>2.95</b>	<b>3.44</b>	<b>5.43</b>	<b>*0.00</b>
<b>30</b>	<b>4.06</b>	<b>3.16</b>	<b>3.93</b>	<b>5.02</b>	<b>*0.00</b>

**\*p<0.05 Anlamlı**

**Tablo 37: Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Gre Yneticilerin Klme İle İlgili Soruların Ortalama Puanlaması Ve F Değerleri**

<b>Sorular</b>	<b>İl</b>	<b>İle</b>	<b>Ky</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>70</b>	<b>3.86</b>	<b>2.95</b>	<b>3.78</b>	<b>6.32</b>	<b>*0.00</b>
<b>71</b>	<b>4.00</b>	<b>3.29</b>	<b>4.11</b>	<b>6.64</b>	<b>*0.00</b>
<b>72</b>	<b>3.78</b>	<b>2.71</b>	<b>3.59</b>	<b>6.84</b>	<b>*0.00</b>
<b>73</b>	<b>4.00</b>	<b>3.60</b>	<b>3.50</b>	<b>3.67</b>	<b>*0.01</b>


**\*p<0.05 Anlamlı**

# SONUÇLAR

**Yöneticilerimizin M.E.B' nin aşırı hiyerarşiye sahip olduğu yönündeki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre yöneticiler okullarında hiyerarşik açıdan sorun yaşadıklarını ve bakanlığın aşırı hiyerarşiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.**

**Yöneticilerin, okullarındaki personel sayısı çokluğunun yönetimi zorlaştırdığı yönündeki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Genel olarak yöneticiler personel sayısı çokluğunun yönetimi zorlaştırdığını belirtmişlerdir.**

**Yöneticilerin, okullarında sıfır hiyerarşinin uygulanmasını isteyip istememeleri yönündeki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Genel bir değerlendirmeye baktığımız zaman yöneticiler, okullarında sıfır hiyerarşinin uygulanmasını istemektedirler.**



**Yöneticilerin, M.E.B merkez teşkilatında yönetsel kademe azaltma uygulanıp uygulanmaması yönündeki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiler, okullarında ast ve üst ilişkilerinin dolaysız olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin okullarında yönetsel kademe azaltmanın uygulanmasını istemeleri, öğretmenlerle ortak karar alınmasını, öğretmenlerin karara katılmasını onayladıklarını göstermektedir.**



Yöneticilerin, okulun verimliliğini artırmak için, öğretmenlerin iş doyumunun artması yönündeki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, okullarında verimlilik oranının artması için öğretmenlerin iş doyumunun artması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler, okulun verimliliği için önceliğin öğretmenlerden başlanması gerektiğini, öğrenci başarısının öğretmen motivasyonu ile paralellik gösterdiğini belirtmişlerdir.

**Yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, öğretmenlerin daha iyi bir sınıf ortamı sergiledikleri ve personel arasında sıcak ilişkileri bulunduğu yönündeki görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler, standart okulların faydaları olarak, öğretmenlerin daha iyi bir sınıf yönetimi sergileyeceğini ve personel arasında sıcak ilişkilerin bulunacağını belirtmişlerdir.**

# ÖNERİLER

- Pilot proje uygulamasına geçilmelidir.
- Bürokrasi yeniden düzenlenmelidir.
- Eğitimde yönetsel kademe azaltma uygulamaya geçirilmelidir.
- Yöneticiler öğretmenlerin karara katılımlarını sağlamalıdır.
- Hizmet içi eğitim verilmelidir.
- İyi bir okul iklimi oluşturulmalıdır.
- Sosyal etkinlikler artırılmalıdır.

- Bilgi ve fikirler kontrol altında tutulmamalıdır.
- İletişim kanalları açık olmalıdır.
- Değişimler takip edilmeli ve Türkiye' de bu yönde çalışmalar başlatılmalıdır.

**KATILDIĞINIZ İÇİN  
TEŞEKKÜR EDERİM**