

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÖNETİM SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA
BİLGİEVLERİNİN İNCELENMESİ:
KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erdi DEMİR

İstanbul
Eylül, 2019

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÖNETİM SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA
BİLGİEVLERİNİN İNCELENMESİ:
KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erdi DEMİR

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

İstanbul
Eylül, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE



Üye Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ




Üye Dr. Öğr. Üyesi Ahmet AVCI



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Yönetim Süreçleri Bağlamında Bilgilerin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesi Örneği” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Erdi DEMİR

ÖNSÖZ

Araştırmamda emeği geçen Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN hocama, alana dair hâkimiyeti ve yol göstericiliğiyle akademik yaşantıma çok şey katan, derslerini almaktan onur duyduğum değerli hocam Doç. Dr. Bilge KESKİNKILIÇ'a, tez yazma sürecimde bana danışmanlık yapan ve sorunlarımı çözmeye özveri ve samimiyet gösteren çok değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Derslerine katılma şansı edindiğim; Aydın Balyer, Demet Zafer Güneş, Bilal Yıldırım, Mustafa Özgenel hocalarıma; ayrıca kütüphane personelinde yemekhane personeline kadar eğitim ortamını güzelleştiren, katkıda bulunan tüm paydaşlara teşekkür ederim.

Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü çatısı altında araştırmalarımı yürütebilmeme imkân sağlayan Nadir Karaahmet Bey'e ve yöneticim Erdal Şahin'e, ayrıca araştırmaya katkıda bulunan tüm çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler ederim.

Değerli eşim Zehra'nın sabrına; kardeşim, annem ve babamın emeğine, teşvikine, mücadeleme olan güvenlerine minnettarım.

Ve elbette ki ülkemizin büyük yürüyüşüne...

Erdi DEMİR
İstanbul, 2019

ÖZET

YÖNETİM SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA BİLGİEVLERİNİN İNCELENMESİ: KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Erdi DEMİR

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

Eylül - 2019: 156 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesine bağlı olarak hizmet veren bilgievlerinin yönetim süreçleri bağlamındaki özelliklerinin incelenmesidir.

Araştırmanın çalışma grubu, Küçükçekmece Belediyesine bağlı 10 bilgievinde çalışan 1 koordinatör, 5 yönetici ve 5 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubuyla yapılan görüşmeler sonucunda: Karar verme, planlama, iletişim, örgütleme, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerine dair özellikler incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Nitel Araştırma” yöntemi tercih edilmiştir. “Olgubilim/Fenomoloji” deseni kullanılmış ve “Yarı Yapılandırılmış Görüşme” tekniğinden faydalanılmıştır. Bu görüşmelerde, katılımcılara 12 adet soru yöneltilmiş ve sorulara verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Koordinatör, yönetici ve öğretmenlerin bilgievlerindeki yönetim süreçlerine dair tutumları değerlendirilmiş ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde, bilgievlerinde yönetim süreçleri açısından etkili olan en baskın unsurların “Kişi Odaklı” unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin kişisel özelliklerinin ve yeterliliklerinin, yönetim süreçlerinin önemli bir kısmında etkin bir şekilde varlığını gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma, bilgievi etrafında gelişen yeni alanyazının ilk araştırmalarından olmakta ve bilgievlerinin kurumsallaşması noktasında hem akademiye hem de uygulayıcılara kılavuzluk etme arzusunu taşımaktadır.

Anahtar Sözcükler: Eğitim Yönetimi, Yönetim Süreçleri, Yerel Eğitim, Bilgievi

ABSTRACT

EXAMINATION OF BILGIEVI IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT PROCESSES: SAMPLE OF KUCUKCEKMECE MUNICIPALITY

Erdi DEMİR

Master, Educational Management and Supervision

Thesis Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

September - 2019: 156 Pages

The purpose of this research; is to examine the characteristics of the Bilgievi (Information House) in the context of management processes of the districts of Küçükçekmece, Istanbul.

The working group of the study consists of 1 coordinator, 5 administrators and 5 teachers. As a result of the interviews with the working group: The characteristics of management processes such as decision making, planning, communication, organizing, influencing, coordination and evaluation were examined.

In the research, “Qualitative Research” method was preferred as data collection tool. “Phenomenology” pattern was used and “Semi-Structured Interview” technique was used. In these interviews, 12 questions were asked to the participants and their answers were analyzed. The attitudes of the coordinators, administrators and teachers about the management processes in their Bilgievi were evaluated and various suggestions were made.

When the findings obtained in the study were examined, it was concluded that the most dominant elements in the Bilgievi in terms of management processes were “Person-Oriented” elements. It has been found that the personal characteristics and competencies of the managers effectively show their presence in a significant part of the management processes.

This research is one of the earliest researches of the new literature developing around Bilgievi and has the desire to guide both academia and practitioners in the institutionalization of their knowledge.

Keywords: Education Management, Management Processes, Local Education, Bilgievi

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	
BELEDİYE, BİLGİEVİ VE YÖNETİM SÜREÇLERİ	6
2.1. Belediye Kavramı	6
2.1.1. Belediyenin Tanımı	6
2.1.2. Belediyenin Görev ve Sorumlulukları.....	8
2.1.3. Belediyenin Eğitim Yükümlülükleri	10
2.1.4. Belediyenin Eğitim Girişimi	13
2.1.5. Belediyenin Eğitim Faaliyetleri.....	15

2.2. Bilgievi Kavramı	20
2.2.1. Bilgievlerinin Tarihçesi ve Tanımı.....	20
2.2.2. Bilgievlerinin Yasal Boyutu	28
2.2.3. Bilgievlerinin Eğitim Faaliyetleri.....	30
2.3. Yönetim Süreçleri.....	44
2.3.1. Karar Verme	45
2.3.1.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	46
2.3.1.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	46
2.3.1.3. Karar Verme Sürecinin Aşamaları	47
2.3.1.4. Karar Türleri.....	48
2.3.1.5. Eğitim Yöneticisinin Kararını Etkileyen Unsurlar.....	50
2.3.2. Planlama	51
2.3.2.1. Planlamanın İlkeleri	52
2.3.2.2. Planlama Sürecinin Aşamaları	53
2.3.2.3. Planlama Türleri.....	55
2.3.2.4. Planlama Yapmanın Yararları.....	56
2.3.3. İletişim.....	57
2.3.3.1. İletişim Sürecinin Aşamaları	58
2.3.3.2. İletişim Türleri	60
2.3.3.3. İletişimi Engelleyen Unsurlar.....	61
2.3.3.4. İletişim Modelleri.....	63
2.3.4. Örgütlenme	64
2.3.4.1. Örgütlenme Sürecinin Aşamaları	65
2.3.4.2. Örgütlenme Modelleri	66
2.3.4.3. Örgütlenme İlkeleri	68
2.3.5. Etkileme.....	73
2.3.5.1. Etkileme Araçları	74
2.3.5.2. Etkileme Aşamaları	75
2.3.5.3. Etkilemeyle İlgili Kuramlar	76
2.3.6. Koordinasyon (Eşgüdümleme).....	77
2.3.6.1. Koordinasyonun İlkeleri.....	79

2.3.6.2. Koordinasyonun Yararları.....	79
2.3.6.3. Koordinasyon Türleri	80
2.3.7. Değerlendirme	81
2.3.7.1. Değerlendirme Sürecinin Aşamaları	83
2.3.7.2. Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	83
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	86
3.1. Araştırmanın Modeli	86
3.2. Çalışma Evreni ve Çalışma Grubu.....	86
3.3. Veri Toplama Araçları	88
3.4. Verilerin Toplanması	88
3.5. Verilerin Çözümlemesi	89
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	90
4.1. Demografik Bulgular	90
4.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular	91
4.2.1. Karar Verme Sürecine İlişkin Bulgular.....	91
4.2.2. Planlama Sürecine İlişkin Bulgular.....	95
4.2.3. İletişim Sürecine İlişkin Bulgular	101
4.2.4. Örgütlenme Sürecine İlişkin Bulgular.....	106
4.2.5. Etkileme Sürecine İlişkin Bulgular	110
4.2.6. Koordinasyon Sürecine İlişkin Bulgular	113
4.2.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular.....	116
BEŞİNCİ BÖLÜM	
DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA	124
ÖNERİLER	137
KAYNAKÇA	139
EKLER.....	154
ÖZGEÇMİŞ.....	156

TABLolar LİSTESİ

- Tablo: 2.1: Belediyenin Görev ve Sorumlulukları
- Tablo: 2.2: Yıllara, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus, 2018
- Tablo: 2.3: Başakşehir Belediyesi, Sağlık İşleri Müdürlüğü, Eğitim ve Seminerleri
- Tablo: 2.4: Diğer Kamu Kurumlarına Yapılan Çalışmalar
- Tablo: 2.5: Bilgievi Hizmeti Veren Kurumlar
- Tablo: 2.6: Küçükçekmece Belediyesi Bilgievlerinin İyapısı
- Tablo: 2.7: Yöneticinin Kararını Etkileyen Unsurlar
- Tablo: 2.8: Küçükçekmece Belediyesi, Değerlendirme Formu Örneği
- Tablo: 3.1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri
- Tablo 4.1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri
- Tablo 4.2: Karar Verme Sürecinde İzlenen Yola Dair Bulgular
- Tablo 4.3: Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörlere Dair Bulgular
- Tablo 4.4: Planlama Faaliyetlerinin Yapılışına Dair Bulgular
- Tablo 4.5: Plan Dışı Gelişen Durumlara Karşı Sergilenen Yaklaşımlar
- Tablo 4.6: Kullanılan İletişim Araçlarına Dair Bulgular
- Tablo 4.7: Karşılaşılan İletişim Problemlerine Dair Bulgular
- Tablo 4.8: İşlerin Niteliği ve Örgütlemenin Uygunluğuna Dair Bulgular
- Tablo 4.9: Görev Paylaşımına Dair Bulgular
- Tablo 4.10: Yöneticilerin Kullandıkları Etki Araçlarına Dair Bulgular
- Tablo 4.11: İşler ve Kişiler Arasında Sağlanan Koordinasyona Dair Bulgular
- Tablo 4.12: Kurumsal Amaçlara Uygunluk ve Değerlendirme Araçlarına Dair Bulgular
- Tablo 4.13: Eğitim ve Personellerle İlgili Süreçlerin Değerlendirmesine Dair Bulgular

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Belediyenin Organları

Şekil: 2.2: İç İçe Döngüler Etkinliği

Şekil: 2.3: Kuluçka Makinesi Etkinliği

Şekil: 2.4: Kuklalar Etkinliği

Şekil: 2.5: Ben Bilmem Annem Bilir Etkinliği

Şekil: 2.6: Okula Destek Atölyeleri

Şekil: 2.7: Rehberlik Etkinlik Örneği

Şekil: 2.8: Küçükçekmece Ram Çalışmaları

Şekil: 2.9: Bilgievleri Oyun Projesi

Şekil: 2.10: Bırakın Renkler Uçuşsun Etkinliği

Şekil: 2.11: Sevgimizi Ellerimizle Örüyoruz

Şekil: 2.12: Galatasaray Müzesi Gezisi

Şekil: 2.13: Sea Life Akvaryum Gezisi

Şekil: 2.14: Düzenlenen Bilgievi Yarışmaları

Şekil: 2.15: Kitap Bağış Kampanyası

Şekil: 2.16: Her Bilgievinin Bir Yetim Kardeşi Var Projesi

Şekil: 2.17: Veli, Okuma-Yazma Kursları

Şekil: 2.18: İletişim Süreci

Şekil: 2.19: Örgütletme Süreci

Şekil: 2.20: Dikey Örgüt Modeli Örneği

Şekil: 2.21: Küçükçekmece Belediyesi, Bilgievleri Yönetim Şeması

KISALTMALAR

A.g.e	: Adı geçen eser
Akt	: Aktaran
ev	: Çeviren
Ed	: Editör
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Sf	: Sayfa
TDK	: Tük Dil Kurumu
Vd	: Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

“Bilgievi” kavramı ilk defa 2004 yılında dönemin Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan tarafından kullanılmıştır. Erdoğan, çocukları ve gençleri sokakların tehlikelerinden korumak ve okul dışı zamanları, faydalı etkinliklerle geçirilmesini sağlamak adına ilk defa bilgievi modelinden söz etmiştir. Bilgievlerinin yasal ve kuramsal yönden henüz net bir şekilde tanımlanmadığı bu dönemlerde ilk bilgievini 2005 yılında Zeytinburnu Belediyesi açmıştır. İzleyen yıllarda çeşitli belediyeler bilgievi projelerini hizmete sokmuşlardır (Kavi ve Koçak, 2010: 568-569).

Bilgievleri, kurulduğu 2004 yılından 2019 yılına kadar aradan geçen 14 yıllık süreçte büyümesini sürdürmekte ve Türkiye genelinde yaygınlaşmaya devam etmektedir. Ancak belediyelerin, bilgievi kurmak ve işletmekteki istekliliklerine nazaran “Bilgievi” kavramının teorik ve akademik sahadaki gelişimi ise oldukça zayıftır. Alanyazında belediyecilik ile ilgili birçok çalışma mevcutken belediyelerin çocuk ve gençlik temelinde verdiği hizmetleri ele alan çalışmalar ise son derece sınırlıdır (Yavuz, 2013: 1). Dolayısıyla bu yapılar, her belediyenin kendi hizmet anlayışı ve yorumlayışına göre faaliyet göstermektedir.

Yavuz (2013)’un yaptığı araştırmaya göre 2013 yılı itibariyle Türkiye genelinde 229 bilgievi mevcuttur. Araştırmanın devamında bilgievlerinin büyük çoğunluğunun (138) İstanbul’da hizmet verdiği ifade edilmiştir. Diğer bilgievleri ise 28 şehre yayılmakta ve varlığını sürdürmektedir (Yavuz, 2013:52). Araştırmanın yapıldığı 2013 yılından 2019 yılına kadar geçen altı yıllık süre boyunca bilgievi sayısının arttığı düşünülmekte ve Türkiye geneline yayıldığı varsayılmaktadır. İnternet arama motorları kullanılarak yapılan ayrıntılı taramalar ve faaliyet raporlarına göre 2019 itibariyle Türkiye genelinde 246 bilgievi olduğu verisine ulaşılmıştır. Bu veri, bilgievi sayısının arttığını ortaya koymaktadır. Türkiye geneline yayılan bilgievleri, 160 birimle en çok İstanbul’da bulunmaktadır. İstanbul’dan sonra en fazla bilgievi bulunan iller ise Kocaeli ve Ankara ilidir.

Belediyelerin bir hizmet aracına dönüşmüş bu yapılara dair araştırmalar, çok yeni ve sayıca son derece sınırlıdır. İlk defa Çavuş, Topsakal ve Kaplan (2013, Mart) tarafından: “*İnformal Öğrenme Ortamlarının Çevre Bilinci Kazandırmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri: Kocaeli Bilgievleri Örneği*” adlı makaleyle alanyazının ilk

çalışması ortaya koyulmuştur. Yine aynı yıl Yavuz (2013, Mayıs), “*Sosyal Belediyecilik Bağlamında Çocuk ve Gençlik Hizmetleri: Adapazarı Belediyesi Bilgi Evi Örneği*” adlı tez araştırmasıyla bilgievlerinin kuramsallaşması noktasında önemli bir referans kazandırmıştır. İzleyen yıllarda Karadeniz (2017) “*Yeni Bir Bilgi ve Öğrenme Merkezi Olarak Bilgi Evleri*” adlı çalışmasıyla alanyazında çeşitliliği arttırarak önemli bir katkı sunmuştur.

Belediyeler tarafından bilgievi kurma noktasında gösterilen hızlı yaygınlığın aksine bu kurumlar üzerindeki araştırmalar son derece sınırlıdır (Karadeniz, 2017: 91). Dolayısıyla belediyeler teorik alandaki zayıflık karşısında Bilgievlerinin işletilmesinde, hizmet anlayışlarına uygun yorumlamalarla hareket etmektedir. Bu yaklaşımların dışında belediyeler üzerinde temel bağlayıcılığı olan “5393 Sayılı Belediye Kanunu” içeriği itibariyle bir eğitim kurumunun yapısının ne şekilde kurulacağına dair bir yaklaşım ortaya koymamaktadır.

Bilgievlerinin bir diğer yasal dayanak noktası olan: “*Kamu Kurum ve Kuruluşları, Belediyeler, Vakıflar, Dernekler ve Meslek Odaları Tarafından Millî Eğitim Bakanlığının Denetim ve Gözetiminde Ücretsiz Olarak Açılacak Yaygın Eğitim Amaçlı Kurslar Yönergesi*” ve “*Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği*” esas alındığında bilgievlerinin kurulması ve işleyişi sürecinde bir yöntem belirtilmediği görülmektedir.

Bilgievlerinin ortak bir tanımının yapılması, yasal olarak sınırlarının çizilmesi ve fiziki yapıdan başlayarak; eğitim modeli, ölçme değerlendirme, personel nitelikleri ve istihdam gibi konularda sistemli bir yol haritası çizilmesi gerekmektedir.

1.1. Problem

Dünyada ve Türkiye’de son yıllarda değişen koşullarla bağlantılı olarak eğitimde yeni tartışmalar ve yeni model arayışları ortaya çıkmıştır. Eğitim sistemi, zamanla toplumun büyüyen ve çeşitlenen eğitim ihtiyaçlarına cevap vermede güçlüklerle karşı karşıya kalmıştır. Mevcut eğitim sistemlerinin 21. yüzyıl insanının ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanması; devletleri, bu sistemleri revize etme ve yeni eğitim modelleriyle etkinliği arttırıcı yönde önlemler almaya yönlendirmiştir. Eğitim sisteminin kendisinden beklenen sosyal, kültürel ve ekonomik fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi için çağın gereklerine uygun olarak düzenlenmesi ve geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur (Akyol, 1991: 15).

Dünyada yerel yönetimler, büyüklüklerinden yönetimin unsurlarıyla olan ilişkilerine, finansal yapılarından görev ve yetki alanlarına kadar birbirinden farklı özelliklere sahiptir (Erdem, 2015: 263). Özellikle Avrupa'daki yerel yönetimler, eğitime yardımcı kuruluşlar olmakta, kısmen de üstlenici unsurlar olarak hizmet vermektedir. Almanya'da mesleki eğitim, güzel sanatlar ve kültür hizmetlerini yerel yönetimler sağlamaktadır. Belçika'da; okul öncesi, ilkokul, ortaokul, yükseköğretim, okuma-yazma eğitimi gibi hizmetleri yerel yönetimler sağlamaktadır. Norveç'te ise belde halkının 16 yaşa kadar tüm eğitim harcamalarını belediyeler üstlenmektedir. Avrupa'nın birçok bölgesinde sosyal ve eğitsel hizmetler ile belediyeler birlikte anılmakta ve eşgüdümlü hareket etmektedir (Erdem, 2015: 265-267).

Türkiye'de ise belediyeler, örgün nitelikte eğitim faaliyeti yürütmekten ziyade eğitime yardımcı hizmetler sağlamaktadır. Fiziksel, donanımsal hizmetler, su, elektrik temini vb. gibi kimi desteklerin ötesinde örgün eğitim hizmeti organize etmek gibi sorumlulukları bulunmamaktadır (Belediye Kanunu, 2005: S).

Bilgievleri, eğitimde yerel bir bakış açısı oluşturmasının ve teorideki bazı fikirlerin pratikte test edilebilmesinin önünü açmıştır. Dolayısıyla dünyadaki yerel eğitim uygulamalarının Türkiye'de de test edilebilmesi noktasında öncü bir kurum olmuştur. Bu araştırma; Bilgievlerinin "Yönetim Süreçleri" bağlamında incelenmesini ve bilgievi temelinde yeni oluşmakta olan alanyazına "Eğitim Yönetimi" bağlamında bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir.

1.2. Amaç

Araştırmanın temel amacı; yönetim süreçleri bağlamında, bilgievlerinin özelliklerini incelemektir. Ayrıca araştırmada bilgievlerinin yönetimine dair aşağıdaki sorulara da yanıt aranmıştır:

Bilgievinde:

- 1- Karar verme süreci nasıl işlemektedir?
- 2- Planlama süreci ne şekilde gerçekleşmektedir?
- 3- İletişim süreci ne şekilde ilerlemektedir?
- 4- Örgütlenme işlemi nasıl yapılmaktadır?
- 5- Etkilemeye dair ne tür uygulamalar mevcuttur?
- 6- Koordinasyon nasıl gerçekleşmektedir?
- 7- Değerlendirme işlemi nasıl yapılmaktadır?

Bu araştırmada, ana amaçlar ve alt amaçlar doğrultusunda yönetim biliminin süreçleri olan “karar verme, planlama, iletişim, örgütleme, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme” gibi basamakların odağında; bilgievlerinin ne tür özellikler gösterdiğini, hangi uygulamaların var olduğunu ve bu uygulamalar arasındaki ilişkilerin nasıl bir eğilim gösterdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye Cumhuriyetinin eğitim faaliyetleri, Milli Eğitim Temel Kanunu (1973:18)’na göre “örgün” ve “yaygın” eğitim olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Örgün eğitimin dışında yer alan her türlü eğitim etkinliği yaygın eğitim kategorisinde değerlendirilmektedir. Yaygın eğitim, örgün eğitim gibi Milli Eğitim Bakanlığı’nın yönetim ve denetiminde yürütülmektedir (Kuzu, 2014: 27). Örgün eğitime dair anayasal dayanakların, yönetmeliklerin ve mevzuatların köklü bir geçmişi vardır. Ancak yaygın eğitim adıyla sınıflandırılan eğitim ortamları, bilgievleri özelinde yenice gelişmekte olup kurumsal temelleri örgün eğitime göre daha geç atılmıştır.

Alanyazında “Bilgievi” temelindeki araştırmalar oldukça sınırlıdır. İlk araştırmalar, bilgievlerinin kuruluşundan (2005) sekiz sene sonra başlamış ve geçen süre boyunca akademik anlamda sınırlı bir çerçevede incelenmiştir. Yavuz (2013)’un hazırladığı “*Sosyal belediyeçilik bağlamında çocuk ve gençlik hizmetleri: Adapazarı belediyesi bilgi evi örneği*” adlı tez, alanyazın için önemli bir başvuru kaynağı olmuştur. Bu araştırma ise bilgievlerini Yavuz’dan farklı olarak yönetim süreçleri odağında incelemekte ve bilgievlerine dair farklı bir çerçeve oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemi ise son yıllarda tartışılan “Yerel Eğitim” kavramına dair teorik anlamda bir bakış açısı sunmasıdır. Ayrıca yerel yönetimlerin bir eğitim tecrübesi olarak sürdürdüğü bilgievlerinin, yönetim süreçleri bağlamında araştırılması, bilgievi açmak ve işletmek isteyen belediye yöneticilerine bir yol haritası sunması beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katkıda bulunan çalışma grubunun sorulara; açık, objektif ve saydam nitelikte yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma; İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesinde hizmet vermekte olan bilgievlerinin 2018-2019 yılı faaliyetleri ve personel kadrosuyla sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Belediye: “Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” (Belediye Kanunu 2005: 3)

Bilgievi: “Bilgievleri, okula destek olacak nitelikte eğitimlerin verildiği; öğrencilerin gelişimsel, sosyal ve kültürel anlamda yeterliliklerini artırmak için kurulan eğitim merkezleridir” (<https://egitimyonetimi.org/bilgi-evi-nedir/>, 2019).

Yönetim Süreçleri: “Yönetim süreçleri yöneticilerin bir örgütte kullanmak durumunda oldukları bir takım süreçleri ifade etmektedir. Yönetici örgütü yönetirken bu süreçleri kullanmak zorundadır. Çünkü bu süreçler örgütsel yaşamda ortaya çıkabilecek her türlü durum ile ilgilidir” (Yılmaz, 2010: 147).

İKİNCİ BÖLÜM

BELEDİYE, BİLGİEVİ VE YÖNETİM SÜREÇLERİ

Bu bölümde; belediye kavramı, belediyelerin eğitimle olan ilişkisi, bilgievleri ve yönetim süreçlerine dair kuramsal çerçeve ele alınmıştır.

2.1 Belediye Kavramı

Belediye kavramı iki başlık altında ele alınmıştır. Bunlar: “Belediyenin Tanımı” ve “Belediyenin Görev ve Sorumlulukları”dır.

2.1.1. Belediyenin Tanımı

Belediye kavramı, Türk Dil Kurumu, Türkçe sözlüğünde şöyle tanımlanmıştır: “*İl, ilçe, kasaba, belde vb. yerleşim merkezlerinde temizlik, aydınlatma, su, toplu taşıma ve esnafın denetimi gibi kamu hizmetlerine bakan, başkanı ve üyeleri halk tarafından seçilen, tüzel kişiliği olan örgüt, şehremaneti*” (TDK, 2011: 298). “Belediye” sözcüğü Arapça bir sözcüktür. Etimolojik açıdan “beledi” kökünden, “belediye” sözcüğüne türemiş ve terimsel bir boyut kazanmıştır. Anlam itibarıyla ilk çıkış noktası: “*Şehir ve kasabaya mensûb ve müteallik*” olmakla birlikte günümüz Türkçesiyle ise: “Şehirle ilgili, şehre ait olan” anlamını karşılamaktadır (Sami, 2015: 237). Günümüz Türkçesinde ise bazı işlev değişimleriyle birlikte anlamsal bağımlı sürdürmektedir.

Belediye Kanunu (2005: 3)’na göre belediye: “*Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi*” olarak tanımlanmıştır.

Türk belediyeciliğinin ve yerel hizmet birimlerinin tarihi Osmanlı Devletine dayanmaktadır. Osmanlı Devletinde, Tanzimat dönemine kadar bugünkü anlamda bir belediye anlayışı bulunmamaktaydı. Tanzimat sonrasında ilk defa batılı anlamda, bugünkü işlevine yakın belediye kuruluşları ortaya çıkmıştır. Cumhuriyet öncesi belediyecilik hizmetlerini kısmen kadılar üstlenmekte olup hizmet üretmekten ziyade merkezi idareden gelen kararları uygulamakla yükümlüydüler. Kadılık makamının dışında kalan kimi işleri ise vakıflar, loncalar ve diğer kuruluşlar, belde ihtiyaçlarını çeşitli iş bölümleriyle karşılamaktaydı. Belediyenin görev alanlarından olan; su,

mezarlık, hastane, sosyal yardım vb. gibi çeşitli hizmetler, padişah veya bölgedeki zenginlerin işbirliğiyle sağlanmaktaydı (Öner, 2006: 32).

Yerel yönetim anlamında devlet temsilcilerinin dışında farklı bir oluşum olarak halk temsilcilerinden oluşan ‘Âyanlar’ bulunmaktadır. Âyanlar halk tarafından seçilir ve bu seçimler sonucunda bir fermanla tasdik edilerek ‘âyan-ı vilâyet ve işleri’ olarak atanmış olurlardı. Tanzimatla birlikte “Belediyecilik” fikri kurumsallaşmaya başladıkça hizmetler devlet idaresinin kaynaklarıyla sürekli bir biçimde sağlanmaya başlamıştır (Çolak, 2012: 38).

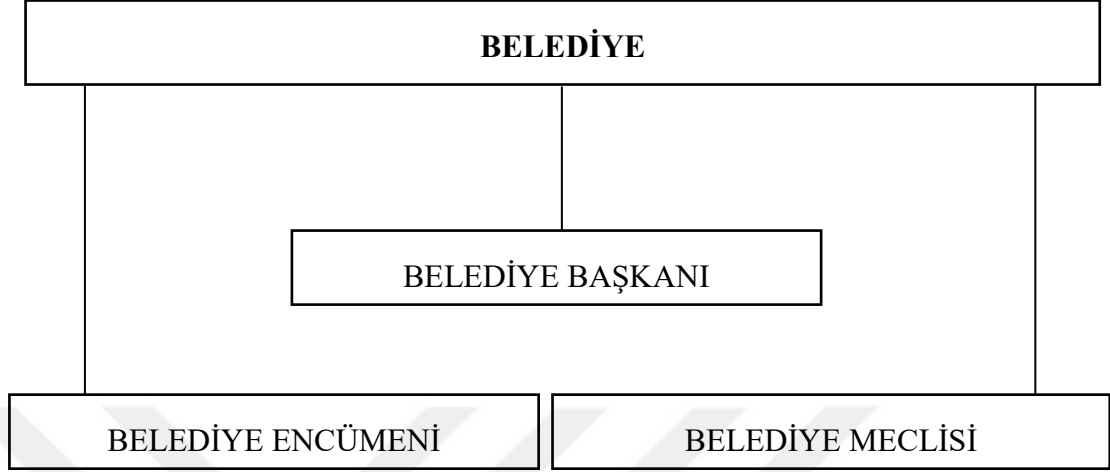
Kırım Savaşı’nda (1854) Osmanlı Devleti’yle birlikte savaşan İngiltere ve Fransa, Osmanlı Devleti yöneticilerinden bazı ıslahat taleplerinde bulunmuştur. Bu talepler sonucunda 1855 yılında Avrupa ülkelerindeki belediye yapılarına benzeyen, hükümet tarafından ataması yapılan bir Şehremini ve 12 kişilik meclisiyle hizmet veren İstanbul Şehremaneti kurulmuştur (Çolak, 2012: 42).

Modern anlamda belediyecilik fikrinin ortaya çıkışı, Osmanlı Devleti yöneticilerinin Avrupa şehirlerinde gördükleri kentsel yaşantıyı kendi ülkelerine getirme idealleriyle yakından ilgilidir. (Ortaylı, 1985) İzleyen gelişmelerin sonucunda 1930 tarih ve 1580 sayılı Belediye Kanunu ile 1877 ‘Dersaadet Belediye Kanunu’ ve 1912 tarihli ‘Dersaadet Teşkilat-ı Belediye Hakkındaki Kanun-u muvakkat’ yürürlükten kaldırılmıştır. (Öner, 2006: 36) Kanun yürürlükten kaldırıldıktan sonraki yıllarda, nüfusu 2000’i aşan yerleşim birimlerinde belediye teşkilatları kurulmuştur ve “*beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyet*” olarak tanımlanmıştır (Belediye Kanunu, 1930: 1). Modern anlamdaki ilk belediye yapısı Şehremaneti adıyla, İstanbul’da kuruldu ve 1855 tarihinde başına ilk şehremini atandı (Erdem, 2015: 54).

Cumhuriyet döneminden 1930 yılına kadar yerel yönetim yapılarına yeni yetkiler ve kaynaklar verilmiştir ancak bu yapılar üzerinde bütünsel bir düzenleme geliştirilememiştir. Yerel yönetim yapılarına dair ilk bütünsel düzenleme 1580 sayılı, 3 Nisan 1930 tarihli Belediye Kanunu ile getirilmiştir (Çolak, 2012: 33-35). Bu süreçte, Vali ve Kaymakamlar buldukları yerin belediye başkanı olarak kabul edilmekteydi. 1963 yılında yapılan değişikliklerle birlikte tek dereceli seçim sistemiyle doğrudan halkın seçtiği kişiler belediye başkanı olmaya başlamıştır (Kaya, vd., 2007: 62).

Belediye yönetiminin üç ana birimi vardır, bunlar: “Belediye Meclisi”, “Belediye Encümeni” ve “Belediye Başkanı”dır (Belediye Kanunu, 2005: 3/b).

Şekil 2.1: Belediyenin Organları



Kaynak: (Belediye Kanunu, 2005)

Belediye Meclisi: Belediye Kanunu (2005: 17)'na göre “*Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usûllere göre seçilmiş üyelerden oluşur.*” olarak tanımlanmıştır.

Belediye Meclisi makamının içerisinde bazı alt tanımlamalar mevcuttur. Bunlar: “Başkanlık Divanı”, “Meclis Toplantısı”, “İhtisas Komisyonları”, “Denetim Komisyonu”dur (Belediye Kanunu, 2005: 19, 20, 24, 25).

Belediye Encümeni: Belediye encümenleri, belediye başkanın başkanlığında; belediye meclisinin yıllık olarak kendi aralarından gizli oyla seçmiş olduğu üç üye; mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden oluşur (Belediye Kanunu, 2005: 33).

Belediye Başkanı: Belediye idaresinin başı ve belediyenin tüzel kişiliğini temsil etmektedir. Belediye başkanları ilgili kanunda gösterilen esaslara ve usûllere göre belirlenir (Belediye Kanunu, 2005: 37).

2.1.2. Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

Belediyelerin kanunlarca belirlenmiş çeşitli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Belediyeler, belde halkının ihtiyaçlarını karşılamakla mükellef kamu tüzel kişilikleridir. Beldeyi ve belde halkını ilgilendiren bazı durumlar belediyelerin yetki alanının dışında olabilmektedir. Merkezi idareler ve belediyeler ‘Hizmette Vatandaşa

Yakınlık (Subsidiarity)' ilkesine göre hareket etmektedir (Kaya vd., 2007: 65-66). Belediyelerin; belde halkının haklarını korumak, isteklerine ve şikâyetlerine yanıt vermek, içinde bulunduğu sınırları her alanda bayındır hale getirmek gibi önemli sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk alanları, farklı beklenti ve ihtiyaçlara göre çeşitlilikler içerse de belde halkının mutabık olabileceği ana sorumlulukları da içerir. Belediyelerin bazı temel görev ve sorumlulukları, Kaya vd., (2017)'ne göre şöyledir: Yaşam kalitesinin geliştirilmesi, sürdürülebilir kentleşme, kent ekonomisinin geliştirilmesi, sosyal sermayenin geliştirilmesi, beşeri kalkınma, sağlıklı kentleşme, güven ortamının sağlanması, tarihi ve kültürel dokunun korunması, kentsel dönüşüm-yenileme ve kurumların etkin yönetimi.

Belediye ve alt birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını ele alan ve kanuni bir çerçeve çizen 5393 numaralı Belediye Kanunu'nda görev ve sorumluluklar şunlardır:

Belediye, mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla;

Tablo: 2.1: Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

14/1-(a)	14/1-(b)
Ana Görevler	İsteğe Bağlı Görevler
<ul style="list-style-type: none"> • Kentsel Altyapı • Coğrafi ve Kent Bilgi Sistemleri • Çevre ve Çevre Sağlığı • Temizlik ve Katı Atık • Zabıta • İtfaiye • Acil Yardım • Kurtarma ve Ambulans • Şehir İçi Trafik • Defin ve Mezarlıklar • Ağaçlandırma • Park ve Yeşil Alan • Konut • Kültür ve Sanat • Turizm ve Tanıtım • Gençlik ve Spor • Sosyal Hizmet ve Yardım • Nikâh • Meslek ve Beceri Kazandırma • Ekonomi ve Ticaretin Geliştirilmesi • Kadınlara ve Çocuklara Konuk Evi 	<ul style="list-style-type: none"> • Okul Binalarının İnşaatı, Bakım ve Onarımı, Malzeme İhtiyaçlarının Karşılanması • Sağlık Tesisi Açma ve İşletme • Mabetlerin, yapımı, bakımı ve onarımını yapmak. • Kültür ve Tabiat Varlıklarının Korunması, Bakımı ve Onarımı, Yeniden İnşası • Öğrencilere ve Amatör Spor Kulüplerine Destek • Amatör Spor Karşılaşmaları Düzenlemek • Başarılı Sporculara Ödül Vermek • Gıda Bankacılığı Yapmak

Kaynak: (Belediye Kanunu, 2005)

Bu noktada öncelik “belediyenin mali durumu” ve “hizmetin ivediliği”dir. Bu koşullar sağlandığı takdirde görev ve sorumluluklar, belediyenin hizmet algısına ve ihtiyaçlarına göre yerine getirilebilir (Belediye Kanunu: 2005:14/b).

2.1.3. Belediyenin Eğitim Yükümlülükleri

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre: Türkiye’nin toplam nüfusu 2018 yılı itibariyle “82.003.882” iken, 0-14 yaş grubundaki çocuk nüfusu ise “19.184.329”dur. Çocuk nüfusu, toplam nüfusun % 23,4’nı kapsamaktadır: Tablo 2.2’de Türkiye’nin toplam nüfusu ve çocuk nüfusu görülmektedir:

Tablo: 2.2: Yıllara, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus, 2018

YAŞ	TOPLAM	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ERKEK	KADIN
0-14	19 184 329	9 846 565	9 337 764	%23,4	% 23,9	% 22,9
15-64	55 633 349	28 123 283	27 510 066	%67,8	% 68,4	% 67,3
65+	7 186 204	3 170 132	4 016 072	%8,8	% 7,7	% 9,8
Toplam	82 003 882	41 139 980	40 863 902	%100,0	% 100,0	% 100,0

Kaynak: (TÜİK, 2019)

Bu denli yüksek bir çocuk nüfusunun eğitime katılımı da başlı başına bir meseledir. Dolayısıyla bu önemli ve zor uğraş için devlet her türlü kanal ve mekanizmayla varlığını göstermek istemektedir. Ancak bu konuda atılan adımların birçoğu merkezi girişimlerden oluşmaktadır. Oysa dünyada çocuklara ve gençlere yönelik hizmetlerin odağında yerel yönetim yapılarının bulunması temel bir varsayım olarak kabul edilmektedir (Oktay, 2017: 310).

Türkiye’nin aksine İngiltere gibi eğitimde yerelliği sağlamış Avrupa ülkeleri de mevcuttur. Yerelliği sağlamadaki ana dayanak noktası, yerel yönetimler aracılığıyla eğitim hizmetlerinin sağlanması ve belediyenin bir görevi olarak kabul edilmesidir (Aydın, A., 2008: 65).

Kentlerdeki ekonomik, sosyal ve kültürel nitelikteki problemlerin çözümünde yerel yönetimler anahtar konumdadır (Oktay, 2017: 309). Belediye hizmetlerinin ihtiyaca uygun olarak özelleştirilebilir olması, hızlı ve çözüm odaklı sağlanabilmesi gibi imkânlar, eğitim hizmetleri üretebilme adına yerel yönetimlerin elini güçlendirebilmektedir. Belediyelerin anayasal anlamda eğitimle ilgili görevleri ise şöyledir:

Belediye Kanunu (2005: 14/b)'na göre: “Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir”. Yine aynı kanunun ilgili bendinde bulunan "Okul öncesi eğitim kurumları açabilir" ibaresi, Anayasa Mahkemesi'nin 24/01/2007 tarihli E.2005/95 ve K. 2007/5 sayılı kararıyla iptal edildiği görülmektedir. Dolayısıyla belediyelerin eğitimle olan ilintisi yasal tartışmaların odağında bulunmaktadır.

Eğitim Kanunu (1961: 11)'na göre belediyelerin de dâhil olduğu çeşitli kurumların, eğitim kurumu açmasına dayanak oluşturan ilgili kanun şöyledir:

Yetiştirici ve tamamlayıcı sınıflar ve kurslar, mecburi ilköğrenim çağında buldukları halde, öğrenimlerini yaşitlarıyla birlikte zamanında yapmamış olan çocuklara kısa yoldan ilköğrenim vermek ve ayrıca yetişmelerine lüzum görülen çocukları ilköğretim okuluna hazırlamak veya ilköğretim okulunu bitirmiş olup da henüz mecburi öğrenim çağında bulunan ve üst dereceli öğrenim kurumlarına gidemeyecek olanların genel bilgilerini artırmak ve kendilerine iş ve üretim hayatında faydalı olacak bilgi ve maharetleri kazandırmak amacıyla gerçek ve tüzel kişilerle, belediyeler, özel idareler ve Devlet tarafından açılabilir.

Bu kanuna göre; gerçek ve tüzel kişiler, belediyeler, özel idareler ve devlet; yetiştirici ve tamamlayıcı sınıf, kurs, okula destek faaliyetleri vb. gibi yapılarla eğitime belirli bir oranda müdahil olabilecek konumdadır.

Okul öncesi kurumlarında mecburi öğrenim çağına gelmemiş olan çocuklar eğitilir. İsteğe bağlı tamamlayıcı sınıflarda ve kurslarda, ilköğrenim çağı dışına çıkmış olup da üst dereceli öğrenim kurumlarına gidememiş olan yurtdaşlardan genel bilgilerini artırmak ve kendilerinin daha iyi bir iş ve üretim unsuru olarak yetiştirilmeleri amacıyla öğretim yapılır. Bu kurumlar gerçek ve tüzel kişilerle belediyeler, özel idareler ve Devlet tarafından açılabilir (Eğitim Kanunu, 1961: 13).

Yasa ve yönetmeliklerin çizmiş olduğu sınırlar, yeni eğitim hizmetleri ve konseptlerinin oluşturulması açısından kısıtlayıcı hükümler içermektedir. Belediyeler eğitim anlamında yalnızca bir ortak olarak görülmekte ve doğrudan örgün eğitime müdahale etmemesi beklenmektedir. Bu sebeple bilgievi modelinin henüz yasal

anlamda kısıtlı bir hareket alanı bulunmaktadır. Yerel eğitim konseptlerinin geliştirilebilmesi için eğitim başta olmak üzere sağlık, güvenlik ve ekonomik bazı alt yapı ve uygulamaların geliştirilmesine ihtiyaç vardır (Aydın, M., 2008: 65).

Türkiye’de merkeziyetçi yönetim sisteminin ortaya koyduğu değerlere karşı eleştirel bakış açıları da mevcuttur. “Merkeziyetçiliğin” karşısına “Adem-i Merkeziyet” olarak da bilinen “Yerellik” kavramı, uzun zamandır eleştirel kıymetini korumaktadır. Merkeziyeçilik, karar verme yetkisinin büyük oranda merkezi yönetimin elinde bulunduğu tekçi (unitary) yönetim sisteminden, yetkinin yerel yönetimlere verildiği bir yönetim sistemine uzanan doğrunun iki ucunu temsil etmektedir (Tural, 1995: 19; Akt., Köksal, 1997: 37).

Eğitsel açıdan yerellik kavramı ise eğitim sisteminin girdilerinden çıktılarına kadar tüm yönetsel kararların yerel yönetimlerce kontrol edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1993: 46; Akt., Köksal, 1997: 38).

Eğitimde merkezileşmeye karşı eleştirel tutumlar mevcuttur. Değişimin sağlanması hususunda bazı dayanak noktalarından biri de şudur:

Okul, öğrenci ve öğretmen sayılarının artması, hizmet alanlarının genişlemesi ve Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün yapısal büyümesinin, birimler arası eşgüdümün zorlaşmasına ve örgütün rutin işlere boğulmasına neden olduğunu belirtmekte ve merkez örgütünün işleyişinin kolaylaşması için yetki ve görevlerin bazılarını taşra örgütlerine aktarması gerektiğini belirlemektedir (Usluel,1995: 37; Akt., Köksal, 1997: 44).

Bazı araştırmacılar, merkezi yönetimin yürüttüğü eğitim hizmetlerinin belirli sınırlar çerçevesinde belediyelere bırakılmasının bürokratik işlemleri azaltacağını ve hizmetlerin daha etkin ve kolay yürütülebileceğini savunmaktadır (Görmez, 1995:333; Akt., Köksal, 1997: 45).

Yerelleşmeye dair karşı eleştiriler de bulunmaktadır. Sistemsel açıdan yerelleşen ülkelerde farklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Sistemin yerelleşmesinde yetki ve sorumluluklar da devredilmektedir. Katılımcı olmayan, sorgulama ve sorumluluk kültürü zayıf olan toplumlarda hizmetlerin yürütülmesinde çeşitli zorluklar çıkabilmektedir (Prash, 1990; Akt. Köksal, 1997: 46).

2.1.4. Belediyenin Eğitim Girişimi

5393 sayılı Belediye Kanununda Büyükşehir Belediyeleri ve nüfusu 50.000'i geçen belediyelerin çocukların korunması adına koruma evleri açılması zorunluluğu getirilmiştir. Çocuklarla ilgili diğer tüm faaliyetler belediye başkanının inisiyatifine bırakılmıştır. Bu sebeple çocuklar ve gençlere yönelik hizmetlerde standart uygulamalar tespit edilememiştir (Çiçek, 2012: 105).

Belediyelerin örgün eğitime katılımları, yönetmeliklerle belli sınırlamalara tabi tutulmuştur. Bu sınırlamalar sebebiyle örgün eğitimin dışında kalan bazı yaygın öğretim alanlarında söz sahibi olabilmişlerdir. Bu yaygın öğretim alanlarından bazıları: Halk eğitim merkezleri, sanat merkezleri, meslek edindirme-çıraklık kursları ve spor okullarıdır. Yaygın eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların faaliyetleri, yine MEB'in "Yaygın Eğitim" için çizdiği çerçeveye sınırlandırılmıştır. Bu çerçevede yaygın eğitimin tanımı:

Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedan ayrılmış ya da bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümünü, ifade eder. (Milli Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği, 2010:3/p)

İlgili yönergeye göre yaygın eğitim faaliyetleri, Okuma-yazma, mesleki-tekniik, sosyal-kültürel ve sportif alanlarda teorik ve uygulamalı olarak yapılmaktadır (Kamu Kurum ve Kuruluşları, Belediyeler, Vakıflar, Dernekler ve Meslek Odaları Tarafından Millî Eğitim Bakanlığının Denetim ve Gözetiminde Ücretsiz Olarak Açılacak Yaygın Eğitim Amaçlı Kurslar Yönergesi, 2001:12).

Örgün eğitime yardımcı nitelikte verilen eğitim hizmetleri bu sınırlandırmadan etkilenmektedir. Belediyelerin halk eğitim çatısı altında verebilecekleri kursun tanımı ise aynı yönetmelikte şöyle ifade edilmiştir:

“Özel öğretim kurumları mevzuatı dışında, kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, vakıf, dernek ve meslek odaları tarafından Bakanlığın denetim ve gözetiminde, meslekî, sosyal, kültürel ve sportif amaçlı ücretsiz kurslar” olarak ifade edilmiştir (Kamu Kurum ve Kuruluşları, Belediyeler, Vakıflar, Dernekler ve Meslek Odaları

Tarafından Millî Eğitim Bakanlığının Denetim ve Gözetiminde Ücretsiz Olarak Açılacak Yaygın Eğitim Amaçlı Kurslar Yönergesi, 2001: 4).

Avrupa’da belediyelerin eğitime bakış açısı ve bu bakış açısından doğan girişimler büyük çeşitlilikler barındırmaktadır. Almanya’da mesleki eğitim, güzel sanatlar ve kültür hizmetlerini yerel yönetimler sağlamaktadır. Belçika’da; okul öncesi, ilkokul, ortaokul, yükseköğretim, okuma-yazma eğitimi gibi hizmetleri yerel yönetimler sağlamaktadır. Norveç’te ise belde halkının 16 yaşa kadar tüm eğitim harcamalarını belediyeler üstlenmektedir. Avrupa’nın birçok bölgesinde, sosyal ve eğitsel hizmetler belediyeler ile anılmakta ve eşgüdümlü hareket edilmektedir (Erdem, 2015: 265-267).

Belediyelerin eğitim girişimlerini tek bir çerçevede değerlendirmek neredeyse güçtür. İçerik anlamında birbirine yakınlık gösteren birçok model, sadece isimlendirme noktasında bile birbirinden ayrılabilir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki meslek edindirme kurslarından olan “İSMEK” Türkiye’nin bazı noktalarında farklı isimlendirmelerle faaliyet göstermektedir: Sakarya ilinde “SAMEK”, Kocaeli ilinde “KO-MEK” örneklerinde olduğu gibi. (Satmaz Uçak, 2018: 4-5) Küçükçekmece Belediyesi’nin “Bilgievi” olarak adlandırdığı yapı, Ataşehir Belediyesinde “Ata Evi” olarak karşılık bulabilmektedir (Yavuz, 2013: 52). Dolayısıyla isimlendirmedeki benzerlikten ziyade kategorik olarak hangi yaş grubuna ve ne amaçla açıldığına göre ele alınması gerekmektedir.

Büyükşehir Belediyelerinin kurduğu, eğitim modelleri üzerine alanyazında birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar, genel olarak “Halk Eğitim Merkezleri” etrafında yoğunlaşmıştır. Türkiye genelinde Büyükşehir Belediyeleri’nin, İstanbul’un eğitim trendlerini takip ettiği ve bu yönde hizmetler geliştirdiği gözlemlenmektedir. Bu araştırmanın esas olarak ilçe belediyeleri üzerine yoğunlaştığı göz önünde bulundurarak, İl Özel idarelerinin 5302 sayılı kanuna göre eğitime dair görevleri özetlenerek ilçe belediyelerinin eğitim faaliyetleri ele alınacaktır:

İl Özel İdarelerinin eğitime dair görevleri:

- İlköğretim kurumları kurmak ve ilköğretime ilişkin faaliyetleri yürütmek,
- İlkokul ve gece okulu, pansiyon ve yurtlar açmak,
- 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu gereğince ilköğretim ve ortaöğrenim okullarının bina ve tesislerinin yapım, bakım, onarım ve

donatımını yapmak, okul için arsa temin etmek, yetiştirici ve tamamlayıcı kurslar açmak,

- Sanatsal ve kültürel çalışmalara, halk eğitim çalışmalarına imkan sağlamak ve katılmak, bu amaçla kurslar açmak, 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun'un 14. maddesi gereği ilçelerde spor tesisi yaptırmak ve il bütçesine katkıda bulunmak (Birvural, 2013: 89).

Belediyelerin eğitime dair rolü, il özel idarelerine kıyasla daha kısıtlı bir çerçevededir. Belediyeler daha çok halk eğitim merkezleri ve bir takım kültür merkezleriyle eğitim hizmetlerini sürdürmektedir. 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim kanunuyla birlikte belediyelerin, Okul Öncesi Eğitim çerçevesinde beldede yaşayan çocuklara eğitsel nitelik kazandırmak yahut okula destek mahiyetinde eğitimler vermek gibi sorumlulukları oluşmuştur (Ersöz, 2011: 153-154).

Ülkemizde yerel yönetimlerin eğitim odağındaki hizmetleri değerlendirildiğinde, örgün eğitime dair hizmetlerin bütünüyle merkezi yönetim kontrolünde olduğu görülmektedir. Merkezi yönetimden yerel yönetimlere bir yetki devrinin söz konusu olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yerel yönetimlerin örgün eğitime dair sınırlı bir hareket alanı mevcuttur (A.g.e.: 156).

2.1.5. Belediyenin Eğitim Faaliyetleri

Çocukların ve gençlerin boş zamanlarında bilgiye ulaşması, mesleki ve sosyal beceriler kazanması amacıyla eğitilmesi, sokak çocukları ve engellilerin topluma kazandırılabilmesi adına verilen çabalar yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla son zamanlarda belediyeler de bu eksik noktalara temas etmeye ve çeşitli hizmetler üretmeye başlamıştır (Erdem, 2015: 253-254). Üretilen bu hizmetler, Eğitim kurumlarının faaliyetlerine yardımcı olacak nitelikte ve bizzat belediyelerce yönetilen, sürdürülen özgün eğitim yapıları olmak üzere iki farklı kolda ilerlemektedir.

Okulların eğitim faaliyetlerine yardımcı nitelikte hizmet üreten bazı belediyelerin uygulamaları şunlardır:

Fatih Belediyesi: Çeşitli kurumların işbirlikleriyle, ilkokul ve ortaokul düzeyindeki öğrencilerin bilinç elde etmesi amacıyla müze gezileri ve turistik geziler düzenlenmektedir. Bu gezilerden bazıları şunlardır: Arkeoloji Müzesi, Türk ve İslam

Eserleri Müzesi, İstanbul Akvaryum gezisi, Havacılık Müzesi, Topkapı Sarayı, Hilye-i Şerif Müzesi ve çeşitli tarihi camiler olmak üzere geziler düzenlenmiştir. Yine ilköğretim öğrencilerine okul çantası, diş macunu ve fırça seti gibi malzeme desteğinde bulunulmuştur (Fatih Belediyesi, 2017: 316).

Başakşehir Belediyesi: İlköğretim okullarında eğitim gören öğrencilere ağız diş sağlığı, sağlıklı beslenme, gıda hijyeni ve kişisel hijyen konularında eğitim seminerleri verilmiş ve bu seminerlerden sonra destekleyici nitelikte tiyatro oyunları sergilenmiştir. Başakşehir Belediyesi'nin diğer eğitim hizmetleri ise şöyledir: Tatil dönemlerinde izci kampı etkinliği düzenlenmiş ve bu etkinlikte hijyen konulu eğitimler verilmiştir. Bu eğitimlerin sonucunda çocuklara 'Hijyen Eğitim Sertifikası' ve çeşitli hediyeler verilmiştir. Başakşehir Belediyesi'ne bağlı Sağlık İşleri Müdürlüğü'nün 2017 yılında düzenlemiş olduğu hizmetlere dair veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Başakşehir Belediyesi, 2017: 50).

Tablo: 2.3: Başakşehir Belediyesi, Sağlık İşleri Müdürlüğü, Eğitim ve Seminerleri

Sağlık İşleri Müdürlüğü	Düzenlenen eğitim
Seminer düzenlenen okul sayısı	27
Düzenlenen öğrenci seminer sayısı	64
Katılan öğrenci sayısı	7.280
İzci kampı düzenlenen seminer sayısı	12
İzci kampı katılan öğrenci sayısı	2.324

Kaynak: (Başakşehir Belediyesi, 2017: 50)

“Başakşehir Kaymakamlığı, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne kaçak olarak faaliyet gösterdiği tespit edilen eğitim/öğretim kurumları 5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında mühürlenerek faaliyetten men edilmiştir” (Başakşehir Belediyesi, 2017: 90). içerikli belediye beyanına bakıldığında, eğitsel açıdan kamu ve devlet yararını gözetilen kimi önlem ve yaptırımların belediyeler tarafından uygulandığı görülmektedir.

Beyoğlu Belediyesi: Üniversite sınavına hazırlanan lise son sınıf öğrencilerine Türkçe, matematik, tarih ve coğrafya dersleri verilmiştir. (Beyoğlu Belediyesi, 2017: 80) Beyoğlu Belediyesi ilçesi dahilindeki okullarda kullanılmak üzere kare kodların olduğu ‘Smart Beyoğlu’ uygulamasında kullanılmak üzere ilçe rehber haritası baz alınarak ‘Beyoğlu Okul Haritaları’ oluşturmuştur. (Beyoğlu Belediyesi, 2017: 60) Ayrıca Beyoğlu Belediyesi, ‘Senin Gözünden 15 Temmuz Destanı’ konulu hikâye yarışması düzenlemiştir (Beyoğlu Belediyesi, 2017: 130).

Küçükçekmece Belediyesi: ‘Havuzlar Mahallege Çocuklar Yüzmeye’ etkinlikleri kapsamında 12 mahalledeki 12 okulun bahçesine portatif havuzlar kurulmuştur. Bu havuzlarda spor yapma alışkanlığı kazandırmak ve profesyonel olarak beceri geliştirebilmelerini sağlamak adına eğitimler verilmiştir. 42 uzman eğitmenin hizmet verdiği bu havuzlarda 8948 öğrenci hizmet almıştır (Küçükçekmece Belediyesi, 2017: 182). Bir başka hizmet ise belediyede kullanılan bilgisayarları yenileme çalışmaları sonucunda açığa çıkan bilgisayarların, bakım ve yenileme işlemleri yapıldıktan sonra ilçe sınırlarındaki okullarda ‘Bilişim Teknolojileri’ sınıfları kurularak yeniden değerlendirilmiştir. (Küçükçekmece Belediyesi, 2017: 186).

Küçükçekmece Belediyesi tarafından okullara yapılan bakım-onarım çalışmalarından bazıları şöyledir:

Tablo: 2.4: Diğer Kamu Kurumlarına Yapılan Çalışmalar

Okul adı	Yapılan çalışma
Nergis Anaokulu	Okul çevresinin panel çit ile koruma altına alınması
Kanarya Ortaokulu	Okulun iç ve dış cephesinin boyanması, tuvalet içlerindeki kabin kapılarının komple PVC yapılması, Merdiven korkuluklarının yapılması.
Halkalı Cumhuriyet İlk Okulu	Konferans salonu yapılması
Atakent Otistik Okulu	Boylar kazanı montajı, bina dış cephesinin izolasyonlarının yapılması
Gülten Özaydın Lisesi	Okulun komple iç ve dış cephe boyasının yapılması, Soyunma odalarına çelik kapı montajı, wc bataryalarının yenilenmesi, konferans salonu ses sistemi ve spor salonunda tribün koltuklarının tamiratları, demir imalatının yapılması
Söğütlüçeşme İlkokulu	Ses sisteminin ve bayrak direklerinin yenilenmesi, iç ve dış cephe boyası yapıldı
Orhan Cemal Fersoy Lisesi	Okulun çatı derzlerinin komple yenilenmesi ve Okulun iç cephe ve dış duvarının boyanması

Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2017: 138-139)

Belediyeler, bilgievi yapmak ve işletmenin dışında devletin diğer kurumlarının eğitimle ilgili çeşitli ihtiyaçlarına çözümler üretmektedir. Dolayısıyla belediyelerin eğitim süreciyle ilişkili bazı hizmetler de üretebildiği görülmektedir.

Bizzat ilçe belediyeleri tarafından yönetilen, sürdürülen eğitim yapı ve modelleri mevcuttur. Bu modeller farklı isimler ve yapılarla birlikte faaliyetlerini sürdürmektedir. İlçe belediyelerinin eğitim yapılarına örnek olarak:

Tablo: 2.5: Bilgievi Hizmeti Veren Kurumlar

Kurumlar	Konumları
Ata Evi	Ataşehir, İstanbul
Bilgi Evi Kültür Merkezi	Merkez, Sakarya
Bilgi Evleri ve Gençlik Merkezi	Tuzla, İstanbul
Cumhuriyet Evi	Büyükçekmece, İstanbul
Bilgi Evi	Merkez, Bitlis
Bilgi Evleri ve Sosyal Etkinlik Merkezleri	Merkez, Denizli
Bilgi ve Etüt Evi	Esenyurt, İstanbul
Bilgi Evi ve Spor Merkezi	Pendik, İstanbul
Bilgi ve Kültür Evi	Merkez (Adıyaman), İnegöl (Bursa), Akyazı (Sakarya)
Eğitim Evi	Maltepe, İstanbul
Engelsiz Bilgi Evi	Kartal, İstanbul
Gençlik Merkezi ve Bilgi Evi	Beyoğlu, İstanbul
Gençlik ve Bilgi Evi (ESGEV)	Esenler, İstanbul
Bilgi Evi Sosyal Etkinlik Merkezi	Yahyalı, Kayseri
Kültür Merkezi ve Bilgi Evi	Bağcılar, İstanbul
Kültür ve Bilgi Merkezi	Sancaktepe, İstanbul

Kaynak: (Yavuz, 2013: 52-53)

Belediyelerin, çocuklara ve gençlere yönelik eğitim hizmetleri geniş bir yaygınlığa sahiptir. Belediyelerin, çocuklar kadar bir diğer muhatapları da gençlerdir. Belediyelerin gençlere hizmet veren gençlik merkezlerinin, daha çok 2004 yılı ve sonrasında yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. 2004 sonrası gençlik hizmetlerinde belirgin bir artış söz konusudur. Bu hizmetler göz önünde bulundurulduğunda gençlere verilen önemin arttığını söylemek mümkündür. Gençlik Merkezlerinde gençlere yönelik eğitim, kültür-sanat, spor ve çeşitli sosyal faaliyetler yürütülmektedir (Artan, 2012: 213-214).

Türkiye'nin birçok noktasında hizmetlerini sürdüren bu eğitim yapıları, merkezi bürokrasiyle ilişkisi zayıf bir biçimde belediye inisiyatifleriyle yönetilmektedir. Bu sebeple merkezi bir yönetmelik ve mevzuattan ziyade belediyelerin kurumsal tecrübe ve anlayışlarına göre hizmet vermektedir.

İsimlendirmelerin ve eğitim içeriklerinin farklılık göstermesinin altında yatan temel sebep kurumların merkezileşmemiş olmasıdır.

2.2. BİLGİEVİ KAVRAMI

2.2.1. Bilgievlerinin Tarihçesi ve Tanımı

21. yüzyıl yaşantısının içerisinde bilgi ve iletişimin dâhil edilmediği bir yorumlama, içerisinde eksiklikler barındıracaktır. 21. yüzyıl tüm yönleriyle bilgi ve enformasyon üzerine kuruludur. Bu yüzyılda yaşayan insanların yüksek erişimli bilgiyle tanışması, özellikle bu yüzyılın ilk çeyreğinde yaşam standartlarında devrim niteliğinde değişimler yaratmıştır. Bilgi ve iletişim alanındaki hızlı gelişim; toplumu, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüştürmüştür. Bu dönüşümün temel noktalarından biri de bilgisayarlar ve bilgisayar teknolojisinde yaşanan hızlı değişimlerdir (Kırık, 2007: 1).

90'lı yıllardan bugüne toplumun önemli bir kesiminin ilgisini çeken, gittikçe hızı artan, yaygınlaşan ve yapısı değişen internet, ülkemizde toplum yapısının değişmesinde önemli bir rol oynamıştır. (Kuzu, 2011: 10) Bu değişimler olumluluklar barındırdığı gibi olumsuzluklar da barındırmaktadır. Ebeveyn denetimine ihtiyaç duyan çocukların, bu hızlı ve ulaşılabilir erişim kaynaklarına denetimsiz ortamlarda müracaat edebilmesi, psikososyal gelişimleri üzerinde kontrolsüz bir etki meydana getirmeye başlamıştır. Holman ve ark. Tarafından yapılan çalışmada interneti yaygın bir biçimde kullanan ve zamanını bilgisayar oyunları oynayarak geçiren çocukların sosyal gelişimleri önemli ölçüde gerilediği tespit edilmiştir. Bu çocukların öz güvenleri düşük, sosyal kaygı düzeylerinin ve saldırganlık davranışlarının yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Cömert ve Kayıran, 2010: 167).

Bireylerin yaşları arttıkça ve internetin iletişim amaçlı kullanımının sağladığı faydalar arttıkça internet kafelere ilişkin olumlu görüşlerin azaldığı, bireylerin interneti kullanma süreleri ve psikososyal sorunları arttıkça internet kafelere dair görüşlerin olumlu yönde arttığı tespit edilmiştir (Kuzu, 2011: 26).

Bilgievlerinin yaygınlaşmaya başladığı 2006 yılında RTÜK tarafından yapılan araştırmaya göre ilköğretim öğrencilerinin %52.8'inin evlerinde bilgisayar bulunmadığı, %47.2'sinin ise evinde bilgisayar bulunduğu tespit edilmiştir. Bilgisayara sahip olan öğrencilerin %51.5'inin internet bağlantısının olmadığı ortaya

çıkıştır (Kırık, 2007: 5). Dolayısıyla internete ve bilgisayara kolayca erişim sağlayamayan çocuklar, internet kafelere yönelmeye başlamıştır. İnternet kafelerdeki kontrolsüz ve yanlış yönlendirmelere müsait ortam, çocuklar için bir tehdit konumuna gelmiştir.

Bilgievlerinin kuruluşu ise çocukların yaygın bir biçimde internet kafelere başvurması, boş zamanlarının birçoğunun sokaklarda geçirmesi ve buradan gelebilecek tehlikelerle yakından ilgilidir.

2004 yılı Mart ayında gerçekleştirilen yerel seçimlerde Türkiye genelinde çok sayıda belediye başkanlığı kazanan Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti) yöneticileri, bütün belediye başkanları ile bir toplantı gerçekleştirmiştir. Toplantıda; dönemin Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan, belediyelerden sosyal hizmetlere ağırlık verilmesini istemiş ve gençleri, özellikle ilköğretim öğrencilerini, kafelerden uzak tutacak bilgi evlerinin kurulması projesini önermiştir. Bu öneri üzerine, bazı belediyelerde bilgi evleri projesi başlatılmış ve pilot bölge olarak seçilen İstanbul'da ilk bilgi evi 2005 yılı Şubat ayında Zeytinburnu Belediyesi tarafından hizmete sunulmuştur (Kavi ve Koçak, 2010: 568-569).

Bilgievlerinin tarihsel süreci, ilk kuruluşu itibariyle 2005 yılının Şubat ayına dayanmaktadır (Kavi ve Koçak: 568-569). Ancak bu tarihten önce de tam anlamıyla bilgievlerinin özellikleriyle uyuşmasa da ilham verme yönüyle İslam toplumunun miraslarından faydalandığı ifade edilmiştir.

Bağcılar Belediyesinin “Bilgi Evlerinin Tarihçesi” başlıklı ifadesine göre: “*Bilgi Evi (Beytü'l-Hikme) yüzyıllara yayılan bir geçmişe sahiptir. Tarih boyunca İslam Dünyası'nda Beytü'l-Hikme (Bilgi Evi) adıyla anılan Bilgi Evleri, günümüzde bu tarihi mirasın yeniden inşasıyla gençliğimize ilim ve irfan ışığı yaymaktadır*” (Bağcılar Belediyesi, 2018).

Belediyelerin bir eğitim hizmeti olarak kurduğu bilgievlerinin bazı özellikleri, tarihteki “bilgi merkezli” kurumların özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Bu bilgi merkezli kurumlardan biri Beytü'l-Hikmelerdir. “*İslam Dünyası'nda Beytü'l-Hikme adıyla anılan oluşumların bugünkü bilgi evlerinin temeli olduğu düşüncesi hakimdir*” (Kavi ve Koçak, 2010: 568). Daha çok kütüphane hizmeti işlevleriyle ortaya çıkan

eski bilgi kurumları, bilgiyi üretme ve yayma noktasında modern bilgievleriyle benzeşmektedir.

Batlamyusoğullarının İskenderiye'si ve Fatımilerin Daru'l-Hikmeleri de bilgiyi üretme ve yayma amacıyla, bilgiye önem veren varlıklı aileler tarafından kurulmuştur. Öğrenciler, varlıklı aileler tarafından kurulan bu merkezlere okumak ve öğrenmek için giderlerdi. Bilgievleri, öğrencilere hizmet vermesi ve bilginin üretildiği merkezler olması sebebiyle Beytül-Hikmelerle kısmi bir yakınlık göstermektedir ancak bu yakınlık yapısal anlamda değil, ilham verme ve bilgiye olan değer yönüyledir (Avcı, N., 2000: 6-10).

Osmanlı döneminde ise bugünkü bilgievlerine yakın eğitim hizmetleri verilen yerler genellikle; camiler, medreseler, mektepler ve loncalar olmuştur. Bu kurumlar arasında Osmanlı toplumunda, ilkokul seviyesinde eğitim hizmeti veren kurumlar genellikle sibyan mektepleridir. Burada verilen eğitimler, din ve ahlak temelli bir yapı izlemektedir (Doğan, 1997: 415). Sibyan mekteplerinin yönetimiyle ilgilenen kişiler ise Müftüler ve Şeyhülislam olmuştur. Bu tarz mekteplerin belirli bir yönetmeliği, devletçe yahut herhangi bir kurum tarafından düzenlenmiş öğretim programları bulunmamaktaydı. (Doğan, 1997: 414) Bu merkezlerde din ve ahlak temelli eğitimler, ilkokul düzeyinde verilmekte ve ayrıca bu kurumlar merkezi bir eğitim sisteminden bağımsız yerel olanaklara göre işlev görmektedirler. Eğitim içeriği yönüyle olmasa da yerel ihtiyaçlara karşılık verebilmesi açısından bilgievleri ve Osmanlı'nın bazı eğitim kurumları arasında çeşitli benzerlikler gözlemlenmektedir.

Bilgievlerinin tarihselliğinin anlaşılması açısından, organik bağlantısı zayıf olmasına rağmen "Köy Enstitüleri" önemli bir örnektir. Köy Enstitülerinin eğitim programlarının maksadı: Köyde yaşayan çocukların eğitimiyle; aile, köy ve köy halkının birçok açıdan geliştirilmesidir (Yılmaz, B., 2013: 75). Bilgievleriyle ilintili noktalardan birisi de aralarındaki amaçsal benzerliktir.

Köy enstitülerinde, bireylerin gelişimleri için önemli olan "Okuma-Yazma" geliştirme eğitimleri, günün belirli periyotlarında yapılan "Özgür Okuma" programları; kişinin sosyal, kültürel ve sanatsal yönünü geliştirmek için tasarlanan etkinlikler ve 1953 programında öne çıkan "Çocuk Edebiyatı" dersi, Köy Enstitülerinin, bilgievlerinin eğitsel amaçlarıyla yakınlık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Demircan, 2007: 21). Ancak ne Osmanlı döneminin bilgi kurumları ne

de Cumhuriyet döneminin bilgi kurumları, tam anlamıyla bugünkü bilgievlerinin çıkış noktası kabul edilebilir. Bilgievleri sabit bir tarihsel uzantıdan bağımsız müstakil ve biricik özelliklerde yapılardır. Türk Milli Eğitim sisteminde kendine has bir yapıyı ve işlevi temsil etmektedir.

“Bilgievi” kavramı, “bilgi” ve “ev” sözcüğünün birleşimi sonucu ortaya çıkmış ve bu birleşimle bir eğitim terimi haline gelmiştir. Bilgi merkezli kurumlar olması sebebiyle ve geçmişten gelen ilhamla bu yapıların ismi “bilgi”nin olduğu ortam, yani “Bilgievi” olarak nitelendirilmiştir. “ev” sözcüğünün birincil anlamı, TDK (2011) sözlüğünde: “*Bir kimsenin veya ailenin içinde yaşadığı yer, konut, hane*” olarak ifade edilmiştir ancak “ev” sözcüğünün birincil anlamının dışında kullanıldığı isimlendirmeler de mevcuttur: “*gözlemevi, dikimevi, huzurevi, cezaevi, kitabevi, konukevi ve cemevi*” (TDK, 2011: 834). Bu örneklerde olduğu gibi “ev” sözcüğü, çeşitli tamlamalarla birlikte terimleşmiş, ilk çıkış noktasından uzaklaşmıştır. Ortaya çıkan yeni tamlamalar, farklı anlamları temsil etmiştir. Bilgievleri ise bunun aksine yaygın bir biçimde, belediyeler tarafından “Bilgi evi” olarak kabul görmüştür. Böyle bir kabulün arkasında yatan davranışlar ve fikirler belirsiz ve tartışılmaya muhtaçtır. Bu yeni bilgi ortamları; huzurevi, dikimevi yahut konukevi gibi yeni bir yapıyı temsil ediyorsa, doğru kullanımı “bilgievi” olmalıdır. Bu kullanım, hem kurumsallaşma açısından hem de yeni bir yapıyı temsil ettiğini göstermesi bakımından gereklidir.

Bilgievleri, 13 senelik tarihi geçmişe sahiptir. “Bilgievi” konulu akademik çalışmalar, kuruluşlarına göre daha yenidir ve kapsamlılıktan uzaktır. Dolayısıyla bilgievi yapısını tanımlamak güçlükler barındırmaktadır. Bu güçlüğü sebebi, bilgievleri hakkında düzenlenen yasa ve yönetmeliklerin sınırlılığıyla da alakalıdır. Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere hiçbir kurum, bilgievlerinin çerçevesini çizmemiş ve tanımını, amaçlarını ortaya koymamıştır. Bu sebeple bilgievleri tanımları, bilgievi kuran belediyelerin yorumlarına ve internet sitesindeki bilgilere dayanılarak yapılmaktadır. Bu tanımlamalar hem sağlıklı, hem de bilgievini kuran belediyelerin hizmet algılayışı ve yorumlayışıyla sınırlıdır. Tüm bilgievlerini tek bir çatıda ele alan bir tanımlama henüz yapılmış değildir.

Bilgievleri, ağırlıklı olarak 7-14 yaş gruplarına hizmet vermektedir. 2. sınıftan başlayarak 8. sınıfa kadar bazı belediyelerde ise 7-18 yaş grubuna kadar ilkokul, ortaokul ve lise öğrencilerine hizmet veren eğitim yapılarıdır.

Küçükçekmece Belediyesi'nin şu ifadesi, bilgievi öğrencilerinin yaş sınırını ifade etmektedir: *“Bilgi Evlerine üye olmak için ilkokul veya ortaokul'da okuyan öğrenciler; nüfus cüzdanı fotokopisi, 1 adet fotoğraf ile birlikte Bilgi Evlerimize gelerek kayıt formunu doldurmaları yeterlidir”* (Küçükçekmece Belediyesi, 2018).

Zeytinburnu Belediyesi: *“Mahallelerde özellikle 8-18 yaş grubuna bilgiye ulaşma, kendini geliştirme ve boş zamanlarını değerlendirme imkânı sağlamak...”* gibi bir sınırlama getirmiştir (Zeytinburnu Belediyesi, 2018).

Başakşehir Belediyesi: *“Bilgi evindeki faaliyetler, daha çok 8-14 yaş çocuk ve gençlere yöneliktir”* (Başakşehir Belediyesi, 2019).

Şanlıurfa'nın Siverek Belediyesi, *“Müftü Osman Efendi, Ahmedi Hani ile Ramazan Acarlar bilgi evlerine 4-5-6-7-8 sınıflarda okuyan öğrencilerimiz aileleriyle ya da bireysel olarak müracaat etmesi halinde ücretsiz olarak ikinci dönem kayıtlarını alıyoruz”* (Siverek Belediyesi, 2018). İçerikli ifadesinde 4. sınıftan 8. sınıfa kadar öğrencileri kabul ettiğini belirtmektedir.

Bahçelievler Belediyesinde kurulan bilgievleri ise: *“özellikle 7-14 yaş gurubundaki ilkokul öğrencilerine yönelik hizmet vermektedir”* (Bahçelievler Belediyesi, 2018).

Türkiye'nin dört bir yanına yayılan ve sayıları her geçen gün artan bilgievleri, bulunmuş olduğu beldenin sosyal yapısına uygun çözümler geliştirmektedir. Bu beldelerde ilköğretimden 1. sınıftan başlayarak, lise dönemlerine kadar “çocuk” ve “gençlik” merkezli hizmetler verilmektedir.

Yaş sınırlamasının dışında verilen eğitimin nitelikleri ve bu eğitimlerde kullanılan yöntemler de farklılıklar göstermektedir. İlk çıkış noktası itibariyle okula yardımcı “etüt, kurs” ağırlıklı hizmet veren bilgievlerinin; yayımlanan 676 karar sayılı, Kanun Hükmünde Kararname'nin 6. bölümünün 78. ve 79. maddelerine göre okul derslerine yardımcı olacak nitelikte etüt ve kurs açmaları, deneme ve seviye tespit sınavları hazırlamaları ve öğretim programı oluşturmaları yasaklanmış ve bu tarihten sonra bilgievlerinde yapısal değişimlere neden olan bir süreç başlamıştır. Ortaya çıkan yeni yapılarda büyük belirsizlikler ve çözümsüzlükler mevcuttur.

Tüm yönetsel ve kategorik farklılıkların dışında, Türkiye genelindeki tüm bilgievleri ve bilgi temalı çocuk merkezlerinin eğitsel ve yapısal faaliyetleri incelendiğinde şu ortak noktalar göze çarpmaktadır:

- Çocukları ve gençleri merkeze almaları,
- Bilişsel, sosyal ve psikomotor gelişimi destekleyici olması,
- Okula yardımcı nitelikte olması,
- Çocukların, serbest zamanlarını değerlendirebilecekleri ortamlar olması,
- Hizmetlerin ücretsiz sağlanması,
- Mahalle merkezli yapılar olması ve bulunduğu mahallelerin ismiyle anılması,
- Tüm donanım, araç-gereç ve insan kaynağının belediyeler aracılığıyla sağlanması ve finanse edilmesi,
- Serbest internet sınıfları ve kütüphanelerin çocukların istifadesine sunulması,
- İlk ve ortaokul derslerine yardımcı nitelikte atölye sınıflarının bulunması,
- Esnek programlara sahip olması ve öğrenme çıktılarının yerel ihtiyaçlara göre düzenlenmesi,
- Müstakil bir yapıyla yahut kültür merkezleriyle bütünleşmiş bir biçimde hizmet sağlaması,
- Okullarla yakın işbirliği sağlaması,
- Eğitim faaliyetlerini yürüten insan kaynağının: “Eğitici”, “Eğitmen”, “Öğretmen” sıfatıyla anılması ve insan kaynağının pedagojik sertifikalara ve diplomalara sahip olması,
- Kültür odaklı hizmetler sağlaması; Tiyatro, sinema, konser gibi etkinliklere ücretsiz katılım sağlaması; gezi ve kamp programlarının düzenlenmesi,
- Çocuk koroları, sportif faaliyetler, turnuvalar düzenlenmesi ve bu noktada öğrencilerin geliştirilmesi,
- İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve Milli Eğitim Bakanlığıyla işbirliği içerisinde protokollerle hareket etmesi,
- Belediyelerin Kültür, Gençlik-Spor ve Sosyal hizmetlerini yürüten müdürlüklerin çatısı altında hizmet vermesi,
- Esnek ders programlarına sahip olması, ikili(sabah-öğlen) eğitim veren bölgelerde ve tam gün eğitim veren bölgelerde esnek zamanlamaya bağlı kalması,
- Rehberlik, yönlendirme ve mentörlük uygulamalarının olması ve Ram’la işbirliği içerisinde hareket etmesi,
- Öğrencilerin yeteneklerini keşfedici ve ilgili dallarda yönlendirme yapıyor olması,

gibi ortak özellikler mevcuttur ancak bu özelliklerin bilgievi yapısını bütünüyle açıklaması mümkün değildir. Her belediye, konumlandığı beldeye göre bu özelliklerden bir kısmıyla hizmetini tanımlamaktadır. Ancak Türkiye genelindeki bilgievlerinin ortaya koyduğu tanımlar, amaçlar ve faaliyetler, çoğunlukla bu özellikler üzerine inşa edildiğini göstermektedir. Alanyazındaki bilgievi tanımlarının ve ortaya koyulan amaç ve hedeflerin bazıları şunlardır:

Tanımlar:

Zeytinburnu Belediyesi:

Özellikle 8-18 yaş grubuna bilgiye ulaşma, kendini geliştirme ve boş zamanlarını değerlendirme imkânı sağlamak, bilgisayar ve internete ulaşma fırsatı olmayan çocuklara bu imkânı vermek, şehir merkezlerinde bulunan kütüphanelere ulaşma zorluğunu aşarak kitap okuma alışkanlığını yaygınlaştırmak, ders çalışma ortamları müsait olmayan çocuklara çalışma ortamı sağlamak, kültürel ve sosyal hayatın gelişmesine yardımcı olmak, çocuklara bu doğrultuda rehberlik etmek ve onları yönlendirmek amacıyla açılmış olan sosyal mekândır (Zeytinburnu Belediyesi, 2018).

Fatih Belediyesi:

İlköğretim ve lise çağındaki gençlere kütüphaneye gitme ve kitap okuma alışkanlığı kazandırmayı hedefleyen; geleneksel kütüphanecilik anlayışının dışında, bilgisayar, internet ve kitapların bir arada olduğu, okul derslerine ve SBS'ye hazırlık kursları ile çocuklarımızın eğitimini destekleyen, farklı seminer ve yarışmaların düzenlendiği, çocuklarımızın sosyal gelişimini sağlayan, çağdaş bilgi ve teknoloji merkezidir (Fatih Belediyesi, 2018).

Bağcılar Belediyesi:

Çocukların okul dışındaki vakitlerde zararlı ortamlardan uzak durmalarını, kendilerini tanımlarını, bilgi ve becerilerini geliştirmelerini ayrıca çocukların arkadaşlığı, dostluğu ve paylaşımı öğrenebilecekleri bilgi merkezleri olarak tanımlamaktadır (Bağcılar Belediyesi, 2018).

Ümraniye Belediyesi:

“Bilgi evleri, bilgisayarların ve kütüphanenin bulunduğu bilgi salonu, okuma alanı ve satranç bölümlerinden oluşan aktivite odaları ile 3-4-5-6-7 ve 8.sınıf çocuklara gözetim altında hizmet veren binalarımızdır” (Ümraniye Belediyesi, 2014: 177).

Bahçelievler Belediyesi:

Bilgisayar destekli sınıflar ve zengin kütüphanesinde öğrencilere ihtiyacı olan bilgiye kolayca ulaşma imkânı sunan, aynı zamanda boş zamanlarında kolektif çalışma, el becerilerini geliştirme, kitap okuma alışkanlığı kazanma, kültürel gezilerle tarihi ve kültürel değerleri öğrenme, çeşitli kampanyalarla, sanatsal çalışmalarla becerilerini artırma ve yeni beceriler elde etme imkânı sağlayan (Bahçelievler Belediyesi, 2018) ortamlar olarak değerlendirmiştir.

Kocaeli Belediyesi:

Bilgievleri, 1. sınıftan 8. sınıfa kadar olan öğrencilerin okul dışı zamanlarında ve velilerinin tüm zamanlarda faydalanabileceği, hizmet edilen tüm bireylere eşit mesafede, temiz, ahlaklı bir eğitim ortamı oluşturmayı hedefleyen Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı sosyal bir eğitim projesidir. Hizmet alan kişilerin bilgiye kolay ulaşmasını sağlayan internet ve bilişim sınıfları, güncel ve klasik Türk ve dünya edebiyatı örneklerinin bir arada bulunduğu zengin bir kütüphane, güler yüzlü ve çözüm odaklı çalışan bir danışması bulunan, dersliklerinde öğrencilerin ve velilerin eğitim görebileceği modern ortamların bulunduğu bir yapıdır (Kocaeli Belediyesi, 2018).

Eyüp Sultan Belediye Başkanı, Remzi Aydın (2016)'a göre bilgievleri:

Bilgi Evi ve Gençlik Merkezleri'nin her öğrencinin becerisine göre kendini geliştirmesini sağlayan bir eğitim yeri olduğunu” belirtmiş ve "Zengin fakir ayrımı yapmadan, çocuğunu özel okula gönderemeyen ya da özel ders hizmetler için yeterli gelire sahip olamayan ailelerin çocukları için farklı ve önemli bir eğitim alanı." olarak tanımlamıştır (Eyüp Sultan Belediyesi, 2018).

Bilgievi hizmeti veren belediyelerin, çok azının “bilgievi” içerikli internet sitesi bulunmaktadır. Dolayısıyla bilgievlerini nasıl değerlendirdikleri, nasıl tanımladıkları ancak ikincil haber kaynaklarıyla öğrenilmektedir. Bu, yeni yeni gelişmekte olan bilgievi yapılarının önemli eksikliklerindedir.

Yaygın tanımlamaların ışığında: Bilgievleri; ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde eğitim gören (7-18) çocukların; bilişsel, sosyal, kültürel ve ahlaki gelişimlerini destekleyici nitelikte eğitim hizmeti veren, il ve ilçe belediyelerinin kurduğu ve işlettiği bilgi merkezli öğrenme ortamlarıdır.

2.2.2. Bilgievlerinin Yasal Boyutu

Bilgievlerinin yasal varlığı, kuruluşunun (2005) ilk dönemlerinden beri tartışılmaktadır. Bu tartışmaların odak noktalarından bir tanesi de Türk eğitim sistemi içerisindeki konumlanışıdır. Bilgievlerini tanımlayan metinlerin azlığı, yasal alt yapısının kurulmamış olması gibi bir takım sebepler, bu soru işaretlerinin artmasına sebebiyet vermiştir.

Türk eğitim sistemi içerisinde eğitim faaliyetleri “örgün” ve “yaygın” olmak üzere iki küme içerisinde yürütülmektedir. Örgün eğitim, Milli Eğitim Bakanlığı’nın kendi örgütsel ve kurumsal yapısı içerisinde, devlet ve özel sektör girişimleriyle birlikte belli bir planla yürütmekte ve ana odak noktasını oluşturmaktadır. Örgün Eğitimin dışında kalan yaygın eğitim faaliyetlerinin ise kuramsal anlamda gelişimi yakın tarihlerde başlamıştır. Dolayısıyla hala gelişimi devam eden yaygın eğitim türlerinden olan bilgievleri de kapsam içerisinde yer bulamamıştır. Bilgievleri gerek tanımlanışı gerekse yönetim ve hizmet yapısıyla merkezilikten uzak, yerel ihtiyaçlara göre hizmet vermektedir dolayısıyla yasal anlamda da her belediye ihtiyaca göre farklı yorumlayışlarla hizmetlerine devam etmektedir.

Belediye ve alt organlarının görev, yetki ve sorumluluklarını ele alan ve kanuni bir çerçeve çizen Belediye Kanununda: “*belediyenin mali durumu*” ve “*hizmetin ivediliği*” ilkeleri, bilgievi kurma motivasyonuna dayanak oluşturmaktadır. Türkiye genelindeki yaygınlık durumu da bununla yakından ilgilidir.

24. dönem, 4. yasama yılı, 20.11.2013 tarihinde Sakarya Milletvekili Engin Özkoç’un dönemin Milli Eğitim Bakanı Nabi Avcı’ya yönelttiği yazılı soru önergesinde şu ifadelerle bilgievlerini irdelemektedir:

Bakanlığınız tarafından dersanelerin ve etüt merkezlerinin kapatılması konusunda yürütülen çalışma günlerdir kamuoyunu meşgul etmektedir. Özellikle Başbakan Sayın R. Tayyip Erdoğan, dersanelerin kapatılması konusunda son derece ısrarcı davranmakta ve dersanelerin gerekli olmadığını beyan etmektedir. Hükümet Sözcüsü Sayın Bülent Arınç,

eğitime yaptıkları yatırım sayesinde dersanelere gerek kalmadığını açıklamıştır. Öte yandan, birçok Adalet ve Kalkınma Partili AKP'li belediyelerin "Bilgievi" adıyla etüt merkezleri kurmuş oldukları, bu evlerde öğrencilerin derslerini destekleyecek eğitim verildiği bilinmektedir. Bir örnek vermek gerekirse, sadece Ankara Mamak Belediyesinin 13 adet "Bilgievi" olduğu, kendi resmi web sayfasında görölmektedir. "Bilgievi" eğitime yapılan yatırımlar sayesinde dersane ve etüt merkezlerine ihtiyaç kalmadığını öne süren Hükümetin kendi partisinden belediyelerce yürütölen dersane çalışmasıdır.

Bu çerçevede:

1. Türkiye'de kaç adet "Bilgi Evi" vardır?
2. Bilgi Evlerine devam eden öğrenci sayısı nedir?
3. Kaç belediyenin Bilgi Evleri bulunmaktadır? Bu belediyeler hangileridir?
4. Bilgi Evleri Milli Eğitim Bakanlığı denetiminde midir?
5. Bilgi Evlerinin yasal dayanağı nedir?
6. Okul dışı eğitim alanlarına gerek kalmadığını düşönen Hükümetin kendi partisinden belediyelerce yürütölen bu faaliyet hakkındaki görüşünüz nedir? (TBMM, 2018: 34798)

Ancak bu soru önergesine yanıt verilmemiş ve Milli Eğitim Bakanlığının bilgievleri meselesine dair yaklaşımı yeterince aydınlatılamamıştır.

Bilgievlerine dayanak oluşturan ilgili kanunun ek maddesinde:

Okullar ile özel öğretim kursları hariç olmak üzere başka adlarla da olsa ilköğretim ve ortaöğretim örgün eğitim programlarının aynısı veya bir kısmını uygulayan ya da bu programlara yönelik deneme, seviye tespit sınavı gibi adlarla toplu sınav organizasyonları yapmak üzere faaliyet göstermek için yüz yüze veya uzaktan öğretim yöntemi ile özel öğretim kurumları veya yerler açılmaz, işletilemez, öğretim programları oluşturulamaz. Sivil toplum kuruluşları ile yükseköğretim kurumlarının sürekli eğitim merkezleri gibi birimlerinde de bu faaliyetler yürütölemez. Belediyeler ise il millî eğitim müdürlükleri ile yapılan ve Bakanlıkça onaylanan ortak işbirliği protokolleri çerçevesinde, örgün eğitim programlarına destek mahiyetinde ücretsiz kurslar

açabilir (Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 2007: 14/Ek Madde 2). İlgili madde 678 karar sayılı Kanun Hükmünde kararnameyle düzenlenmiş ve:

“Belediyeler, sivil toplum kuruluşları” ibaresi “Sivil toplum kuruluşları” şeklinde değiştirilmiş ve aynı fıkraya aşağıdaki cümle eklenmiştir.

“Belediyeler ise il millî eğitim müdürlükleri ile yapılan ve Bakanlıkça onaylanan ortak işbirliği protokolleri çerçevesinde, örgün eğitim programlarına destek mahiyetinde ücretsiz kurslar açabilir.” ibaresi eklenmiştir (Kanun Hükmünde Kararname, 2016: 34). Bu son düzenlemeye göre belediyelerin okul müfredatlarına uygun bir şekilde eğitim hizmeti veren eğitim kurumları açabilmesi için özel izin alınması kararlaştırılmıştır. İlgili maddeyle birlikte protokol imzalayarak hizmet veren bilgievleri olduğu gibi henüz protokol imzalamamış, “Sosyal Etkinlik Merkezine” dönüşümünü sağlamamış olan bilgievleri de mevcuttur.

Bilgievlerinin ilintili olduğu “Sosyal Etkinlik Merkezi” kavramı Özel Öğretim Kurumları Kanununu (2007:2/p)’nda şöyle tanımlanmaktadır:

Sosyal etkinlik merkezi: İl millî eğitim müdürlükleri ile belediyeler arasında yapılan ve Bakanlıkça onaylanan ortak işbirliği protokolleri çerçevesinde, Bakanlığın verdiği işyeri açma ve çalışma ruhsatı ile belediyelerce açılan ve işletilen, ilköğretim ve/veya ortaöğretim öğrencilerinin ödev ve projelerine ilişkin araştırmalar yaptığı, öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin yürütüldüğü özel öğretim kurumları” olarak tanımlanmıştır (Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 2007:2/p).

2.2.3. Bilgievlerinin Eğitim Faaliyetleri

Bilgievleri, birçok açıdan belediyeçilik hizmetlerine aracılık eden bir kurumdur. Politik, sosyal, kültürel faaliyetlerde olduğu gibi eğitsel faaliyetlerin de odağında bir kurumdur. Bu eğitsel faaliyetler, Türkiye genelinde farklılık göstermekle birlikte aynı belediyenin farklı bilgievlerinde dahi farklılıklar göstermektedir. Genel görünümü vermesi bakımından Küçükçekmece Belediyesi’ne ait bilgievlerinin eğitsel faaliyetleri şöyle örneklendirilebilir:

Tablo: 2.6: Küçükçekmece Belediyesi Bilgiyelerinin İçyapısı

Faaliyet Alanı	Açıklaması
Çocuk Akademisi	Aşamaları olan dönemlik veya yıllık atölye paketleri
Okul Atölyeleri	Bir günlük, haftalık veya aylık planlamalar kapsamındaki atölyeler
Rehberlik	Eğitim koçluğu, danışan kabul, aile okulu seminerleri
Bilgisayar	Bilgisayar kursları, kodlama, robotik
Kültür-Sanat	Kültürel, sanatsal kurslar
Genel Programlar	Belirli gün ve haftalarda sahne programları
Seminerler/Geziler	Veli ve öğrencilere yönelik seminerler/Geziler
Yarışmalar	İlçe genelinde düzenlenen ödüllü yarışmalar
Projeler	Değerler eğitimi kapsamında sosyal sorumluluk projeleri
Veliye özel	Velilere özel kurs ve etkinlikler

Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2018: 5)

Çocuk Akademisi:

Küçükçekmece Belediyesi, kurmuş oldukları Çocuk Akademisi programını şöyle tanımlamaktadır: “Çocuk Akademisi, çocukların sınıf ve yaşlarına göre elde etmeleri gereken kazanımlar göz önünde bulundurularak; çocukların ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmayı, geliştirmeyi ve alanında söz sahibi olmalarını hedeflemektedir” (Küçükçekmece Belediyesi, 2018).

Çocuk akademisine gelen çocuklar için tasarlanan hedefler ise şöyledir:

“Yetenekleri ile ön plana çıkan çocuklar;

- *Aile içerisinde mutlu ve huzurlu,*
- *Okulda algısı açık, öğrenmeye hevesli ve muhakeme yeteneği gelişmiş,*
- *Sosyal olarak ise bağımlılıktan uzak, zamanını etkin, verimli ve faydalı değerlendiren,*
- *Amaç ve hedefini belirlemiş, hedefine koşan,*
- *Sonuç olarak ise mutlu ve başarılı olmaktadır.”* (Küçükçekmece Belediyesi, 2018).

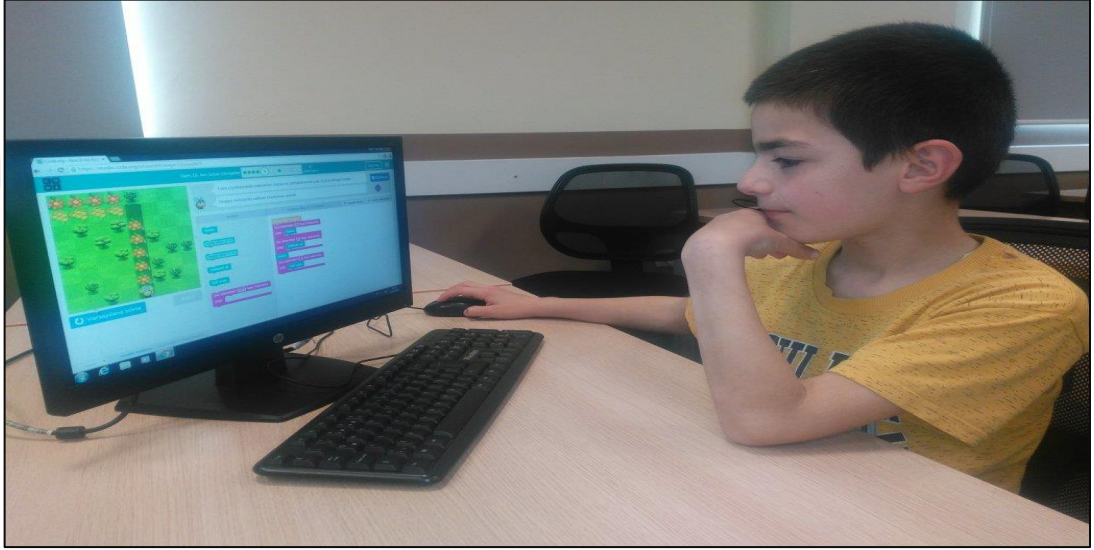
Küçükçekmece Belediyesi Bilgiyelerinin, Çocuk Akademisi kapsamındaki verilen derslerin diğer bir tabirle atölyelerin (Çılgın Bilim, Eğlenceli Bilim, Astronomi,

Botanik, Minik Çevreciler, Dikkat Gelişim, Masallar ve Hayaller, Geleneksel Çocuk Oyunları, Ülkemizi Tanıyalım) faaliyetlerinden bazı örnekler şöyledir:

Kodlama Atölyesi: İç İçe Döngüler

“Geleceğimizi emanet edeceğimiz öğrencilerimizle bu hafta kod satırlarını azaltmamızı sağlayan “iç içe döngüler” konusunu işledik” (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018).

Şekil: 2.2: İç İçe Döngüler Etkinliği



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

Eğlenceli Bilim: Kuluçka Makinesi

Öğrenciler, Fen ve Teknoloji dersinde öğrendikleri teorik bilgileri pratikte uygulayarak, Fen ve Teknoloji öğretmeni Turgut Yıldız gözetiminde bilgisayar fanı, termostat ve strafor köpükten kuluçka makinesi tasarladı.

Strafor köpükten yaptıkları kutunun içine bilgisayar fanının yanı sıra, nemi sağlayan su kapları yerleştiren öğrenciler, ısıyı ayarlayan 100 wattlık ampül ve ısıyı dengeleyen termostatla kuluçka makinesini tamamladı. İlk denemelerinde sarı bir civciv üreten Bilgi Evi öğrencileri ilk civcivlerine de Limon adını verdi. (Milliyet, 2015).

Şekil: 2.3: Kuluçka Makinesi Etkinliği



Kaynak: (Milliyet, 2018)

Oyunlarla İngilizce: Kuklalar

“Oyunlarla İngilizce Atölyemizde üyelerimizle okuma anlama ve konuşma becerilerini geliştiren ve üyelerimizin duygusal gelişimlerini destekleyen; kuklalar ile drama, hikâyeleştirme, rol yapma, materyallerle kelime cümle çalışmaları ve öğretici ve eğlenceli etkinliklerimizden kareler sizlerle” (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018).

Şekil: 2.4: Kuklalar Etkinliği



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

Güzel Türkçem: Ben Bilmem Annem Bilir

Bugün Bilgievimizde Güzel Türkçem Dersinde 2. sınıfımıza yönelik “Ben Bilmem Annem Bilir” yarışması yaptık. Yarışma esnasında çocuklar, annelerini hem şaşırttı hem güldürdü. Çocuklara ve annelerine aynı soruları yönelttik. Anneleriyle uyumlu cevap veren minik yavrularımız puanları topladılar. (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018).

Şekil: 2.5: Ben Bilmem Annem Bilir Etkinliği



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

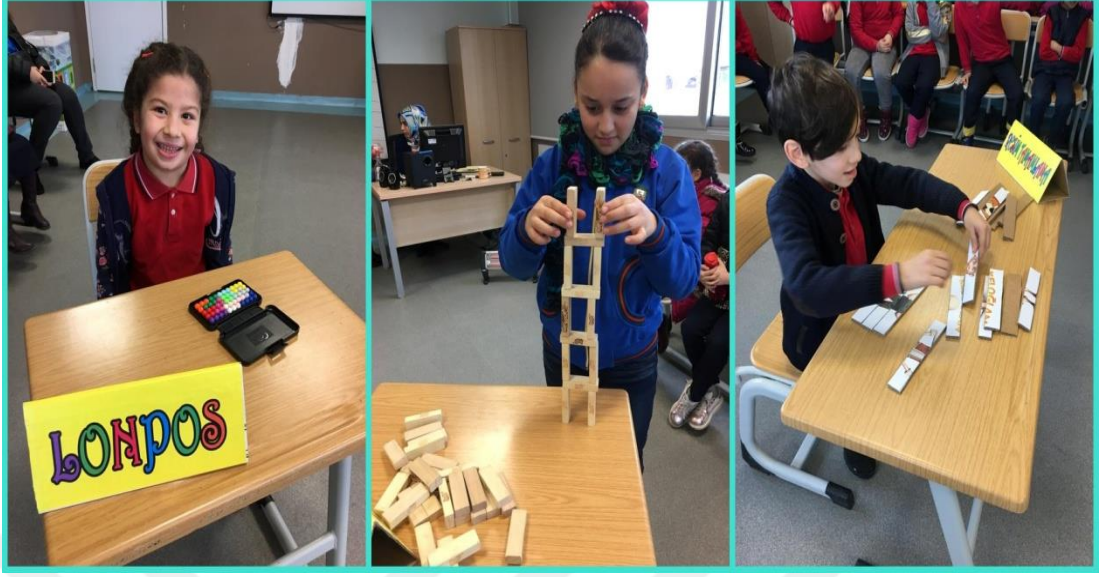
Okul Atölyeleri

Günlük, haftalık veya aylık planlamalar kapsamındaki atölyelerden oluşmaktadır. (Küçükçekmece Belediyesi, 2018) Bu eğitimlere okullardan gelen öğrenciler katılım göstermektedir.

Örnek etkinlik:

“Okul öğrencilerimizi atölye programlarımız ile desteklemeye devam ediyoruz. Altınşehir İlkokulundan 3-D sınıfı, Hayriye Gök İlkokulundan 2-D sınıfı, Hayriye Gök Ortaokulundan 7-D sınıfı bilgi evlerimize konuk oldu” (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018).

Şekil: 2.6: Okula Destek Atölyeleri



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

Rehberlik

Rehberlik alanında öğrenci ve velilere hizmet verilmektedir. Rehberlik hizmeti verilen alanlar;

- Yetenek Yönelim Testleri Yapma ve Değerlendirme
- Eğitim Danışmanlığı
- Kişisel - Sosyal Danışmanlık
- Psikolojik Danışmanlık
- Aile Danışmanlığı
- Mesleki Danışmanlık
- Rehberlik Birimimiz, öğrenci ve velilerimizle iletişimi her zaman canlı tutarak bilgi alışverişinde bulunacaktır.
- Öğrenci, veli anketleri ile talep ve memnuniyet takip edecek; raporlayacaklardır.
- Danışanları ile ilgili önemli vakıaları belediyemizin ilgili birimine yönlendirerek psikolojik destek almaları sağlanmaktadır. (Küçükçekmece Belediyesi, 2018).

Rehberlik: Teog Tercih Danışmanlığı

“TEOG puanlarının açıklanmasıyla birlikte Bilgi Evleri Rehberlik Servisimizden tercih için ve süreç ile ilgili bilgi alabilirsiniz” (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018).

Şekil: 2.7: Rehberlik Etkinlik Örneği



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

Bir diğer Rehberlik faaliyeti ise belediyenin kurumlar arası işbirliğiyle, değişen sınav sistemine rehberlik edecek öğretmenlere hizmet içi eğitim verilmesini kapsıyor.

“Halkalı Bilgi Evinde gerçekleştirdiğimiz YKS Tercih Eğitimi 3.gün Tercih Danışmanları Abdullah Güneş, Samet Çiftçi ve Emrullah Caymaz'ın koordinatörlüğünde pratik tercih uygulamaları ile sona erdi” (Küçükçekmece Ram, 2018).

Şekil: 2.8: Küçükçekmece Ram Çalışmaları



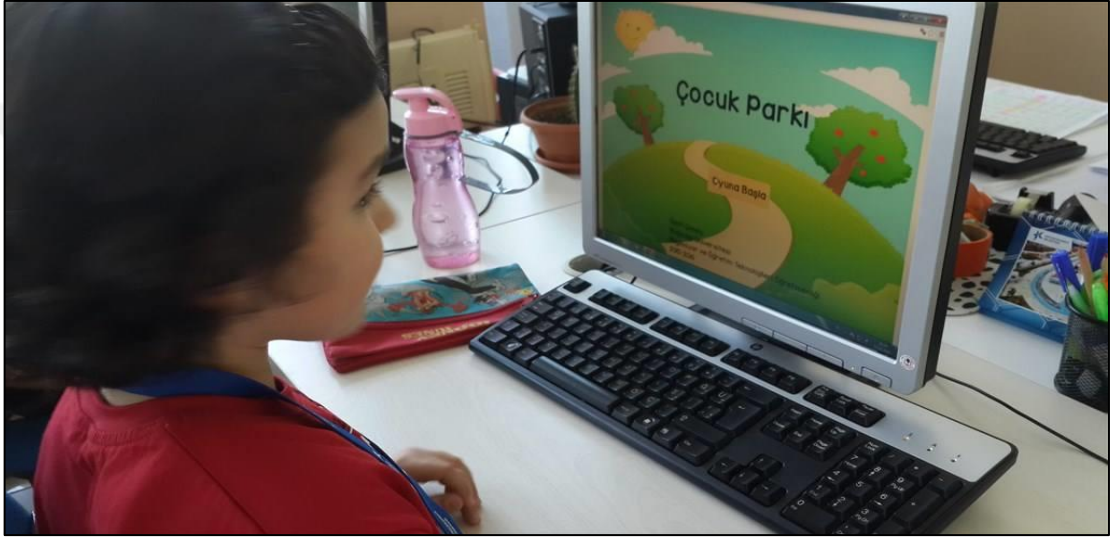
Kaynak: (Küçükçekmece Ram, 2018)

Bilgisayar

Etkinlik: Bilgi Evleri Oyun Projesi

Bilgi Evleri projeleri kapsamında Boğaziçi Üniversitesi öğrencisi olan Ümit Çomay tarafından 4. sınıf öğrencilerine özgün yazılan bilgisayar oyununu Söğütlüçeşme Bilgi Evi öğrencilerimize oynattık ve etkinlik sonunda dağıtılan son test anketi ile konuyu ne kadar öğrenip öğrenmediklerini ölçtük. (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Şekil: 2.9: Bilgievleri Oyun Projesi



Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Kültür-Sanat

Kültür ve Sanat başlığı altında çeşitlik etkinlikler yapılmakta ve bazı atölyeler, ders olarak verilmektedir: Müzik Gelişim Atölyeleri (Keman, gitar, bağlama, piyano), Sanat Gelişim Atölyeleri (Resim, karikatür, kaligrafi, ebru, çakıl taşı) Diğer Kurs ve Atölyeler (Koro, tiyatro, halk oyunları, işaret dili).

Atölyelerden çeşitli örnekler:

Etkinlik: Bırakın Renkler Uçuşsun

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri öğrencileri; karikatür, resim ve çakıl taşları kurslarında yaptıkları çalışmalarını Sefaköy Kültür ve Sanat Merkezi'nde görücüye çıkardı.

Bilgi Evleri bünyesinde açılan kurslarda eğitim gören öğrenciler, bir yıllık çalışmalarının ürünlerini ‘Bırakın Renkler Uçuşsun’ adlı sergide bir araya getirdi. Açılışa, Küçükçekmece Belediye Başkan Yardımcısı Recep Şencan, Bilgi Evi öğretmenleri, öğrenciler ve veliler katıldı. (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Şekil: 2.10: Bırakın Renkler Uçuşsun Etkinliği



Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Genel Programlar

Etkinlik: Sevgimizi Ellerimizle Örüyoruz

Bilgi Evi öğretmen, öğrenci ve velileri, "Sevgimizi Ellerimizle Örüyoruz" kampanyası kapsamında ördükleri bere, eldiven, süveterleri ihtiyaç sahiplerine ulaştıracak.

Halkalı Bilgi Evi’nde başlayan örnek proje, 15 Şubat’a dek devam edecek. Bilgi Evi öğrencileri ördükleri örgülerin yanında; topladıkları oyuncak, kıyafet ve eşyaları da KİM (Küçükçekmece İyilik Merkezi) aracılığıyla ihtiyaç sahibi ailelere göndermeyi hedefliyor. (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Şekil: 2.11: Sevgimizi Ellerimizle Örüyoruz



Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Geziler

“Bilgi Evlerimizde öğrencilerimizin ve velilerimizin bilgi ve ufuklarının gelişmesi amacıyla geziler düzenlenmektedir.

Geziler, belirli gün ve haftalar göz önünde bulundurularak hazırlanmaktadır.

Tarihi mekânlar, müzeler, çeşitli kurum ve kuruluşlar ziyaret edilerek bilgi alınmaktadır” (Küçükçekmece Belediyesi, 2018).

Etkinlik: Galatasaray Müzesi Gezisi

“Türkiye'nin ilk spor müzesi olma niteliğini taşıyan Galatasaray Müzesi'ni öğrencilerimize gezdirme fırsatı bulduk.” (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018).

Şekil: 2.12: Galatasaray Müzesi Gezisi



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

Etkinlik: Sea Life Akvaryum Gezisi

“Küçükçekmece Belediyesi Bilgievleri olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çocuk Meclisinin düzenlemiş olduğu Bayrampaşa Sea Life Akvaryum gezisini gerçekleştirdik” (Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri, 2018).

Şekil: 2.13: Sea Life Akvaryum Gezisi



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

Yarışmalar

Küçükçekmece genelindeki ilk, orta ve lise öğrencileri için İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile protokol imzalanarak yarışmalar organize edilmiştir.

- İstanbul Konulu Güzel Şiir Okuma Yarışması 27.12.2017 (İlkokul, Ortaokul, Lise)
- Küçükçekmece Dâhilerini Arıyor Yarışması 03.04.2018 (Ortaokul, Lise)
- Mangala Turnuvası 24-26.04.2018 (İlkokul, Ortaokul, Lise)
- Ses Yarışması (Gençlik Koordinatörlüğü) 30.04.2018 (Lise)
- Kainatın Efendisi Peygamber Efendimiz (S.A.V.) Kompozisyon Yarışması 24.05.2018 (İlkokul, Ortaokul, Lise)
- 15 Temmuz Şehitleri Konulu Resim Yarışması 10.06.2018 (İlkokul, Ortaokul, Lise), (Küçükçekmece Belediyesi 2018: 24)

Küçükçekmece Dâhilerini Arıyor, Mangala Turnuvası, Kainatın Efendisi Peygamber Efendimiz ve 15 Temmuz Şehitleri Konulu Resim Yarışması, belirli periyotlarla tekrarlanma olup, kazanan öğrenci ve okullarına ödülleri verilmektedir. Bu yarışmalarda üniversitelerden ilgili alanlarda uzmanlığı olan öğretim görevlileri

jüri yapmakta ve gelen tüm eserleri inceleyerek değerlendirmelerini yarışma komisyonuna sunmaktadır.

Şekil: 2.14: Düzenlenen Bilgievi Yarışmaları



Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Projeler

Etkinlik: Kitap Bağış Kampanyası

“Kitaplarla buluşmayan tek bir çocuk kalmasın, hedefiyle toplanan 18 bin 55 kitap, Kütüphaneler Haftası’nda ihtiyacı olan okullara kargolanmıştı. Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri’nin büyük bir duyarlılık örneğiyle bir yıl boyunca topladığı binlerce kitap, Türkiye’nin dört bir yanındaki ihtiyaç sahibi 28 farklı okula ulaştırıldı” (Küçükçekmece Belediyesi, 2018).

Şekil: 2.15: Kitap Bağış Kampanyası



Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Etkinlik: Her Bilgi Evinin Bir Yetim Kardeşi Var

Küçükçekmece Belediye Başkan Yardımcısı Recep Şencan ile İHH İnsani Yardım Vakfı Genel Başkan Yardımcısı Yakup Işık'ın imzalarıyla başlatılan proje kapsamında her bir bilgi evinin yetim kardeşi olacak. Öğrencilerin Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri'ne konan kumbaralara attıkları harçlıkları her ay düzenli olarak belirledikleri yetim kardeşlerine gönderilecek. Böylelikle dünyadaki ve Türkiye'deki yetimlere destek olacaklar (Küçükçekmece Belediyesi, 2018).

Şekil: 2.16: Her Bilgievinin Bir Yetim Kardeşi Var Projesi



Kaynak: (Küçükçekmece Belediyesi, 2018)

Veli'ye Özel

Veli Etkinlikleri kendi içerisinde üç başlığa ayrılmaktadır.

- 1) Veli Kursları
- 2) Veli Gezileri
- 3) Projeler

Bazı etkinlik örnekleri şöyledir:

Etkinlik: Veli, Okuma-Yazma Kursları

Şekil: 2.17: Veli, Okuma-Yazma Kursları



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgi Evleri, 2018)

“Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri, 2008 yılında Cennet Bilgi Evi ile başlamış, aynı yıl içerisinde Halkalı Bilgi Evi ile devam etmiştir.” (Küçükçekmece Belediyesi, 2018:3). Aradan geçen 11 yıllık süreçte bilgievlerinin sayısı 10’a çıkmış ve binlerce öğrenciye hizmet vermiştir. Bu araştırma çerçevesinde, verilerinden faydalandığımız Küçükçekmece Bilgievleri, yapısı ve kuruluşu itibariyle bundan sonra açılacak bilgievleri için önemli bir model olarak varlığını sürdürmektedir. Ortaya koyduğu eğitim hizmetleri, kültür-sanat ve sosyal etkinlikler ile bilgievlerinin önemini göstermektedir. Bu araştırmanın ilk kısmında bilgievlerinin hizmetleri ele alınmış bir sonraki kısımda ise bilgievlerinin “Yönetim Süreçleri” açısından varlığı ele alınacaktır.

2.3. YÖNETİM SÜREÇLERİ

Yönetim biliminin gelişim sürecine paralel olarak yönetim süreçlerinden (fonksiyonlarından) ilk bahseden kişiler de Klasik Yönetim teorisyenleri olmuştur. Yönetim bilimi gelişim gösterdikçe yeni yorumlar ve anlayışlarla birlikte farklı yönetim süreçleri tanımlamaları ortaya çıkmıştır. Yönetim sahasında ağırlığını hissettiren teorisyenlerin başında da Henri Fayol gelmektedir. “*Henri Fayol, yönetim fonksiyonlarını beş başlık altında toplamıştır. Planlama, örgütlenme, yönetme (emir-kumanda), koordinasyon (eşgüdüm) ve denetleme*” (Aydın, A., 2007: 71). Ancak Fayol’un önemini göremediği bir husus da “karar verme” adımıdır. Fayol bu adımı atlayarak “Planlama” ile başlamıştır (Bursalıoğlu, 2014: 19).

“*Gregg de yönetim sürecini yedi ögeden oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul etmektedir. Bu ögeler şunlardır: Karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme*” (Gregg, 1957: 269-317; Akt., Aydın M., 1998: 125-126).

Fayol’dan esinlenen diğer yönetim teorisyenleri: “*Luther Gulick ve Lyndall Urwick, bu süreçleri planlama, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama, bütçeleme olarak sınıflandırmışlardır*” (Şişman, 2013: 184). Fayol ve Gulick tarafından yürütülen çalışmaların farklı kamusal alanlarda yapıldığı görülmektedir. Eğitim kurumlarının dışında yürütülen bu çalışmaların, eğitim kurumlarına ve yönetimine uygulanmasındaki öncülüğü Jesse B. Sears’ın yaptığı görülmektedir (Aydın M., 1998: 123). Sears, yönetim süreçlerini şöyle ifade etmiştir: Planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol etme (A.g.e: 123).

Campbell (1957: 269)’e göre yönetim sürecinin ögeleri şunlardan oluşmaktadır: Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim sağlama, Etkileme, Koordinasyon sağlama, Değerlendirme (Campbell 1957: 269; Akt., Taymaz, 1995: 18).

Yönetim bilimi genel olarak üç döneme ayrılarak incelenmiştir. Bu dönemlerden ilki insan faktörünü göz ardı eden “Klasik Yönetim Kuramı”dır. Klasik yönetim kuramı kapsamında Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Fayol’un “Yönetim Süreci Yaklaşımı”, Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı” ile birlikte son olarak Gulick ve Urwick’ in “POSDCORB Formülü” ele alınmaktadır. İkinci dönem ise klasik yaklaşımlara tepki olarak doğan ve insan unsurunu temel alan “Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı” gösterilir. Son dönem olarak da yönetimi örgüt anlamında kavramlaştıran

ve örgütü sosyal bir sistem olarak gören “Sistem yaklaşımları” incelenmektedir (Akçay, 2013: 174-190).

Yönetim süreçleri, birçok araştırmacı tarafından farklı yönleri ve işlevleriyle ele alınmıştır. Yönetim süreçleri işletmeler için farklı süreçler barındırırken, kamu kurumları için hatta eğitim kurumları için farklı formüller ortaya koymuştur. Bu araştırmada Bursalıoğlu (1972)’nin çalışmalarında kullanmış olduğu şu süreçlerden faydalanılmıştır Karar, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Etki, Koordinasyon ve Değerlendirme. Bu sıralamadaki bazı kavramlar; çeşitli kaynaklarda kullanılan, yaygın ve güncel adlandırmalara dayanılarak düzenlenmiştir. “Karar” kavramı “Karar Verme”, “Etki” kavramı “Etkileme” olarak ele alınmıştır.

2.3.1. Karar Verme

Örgütlerin bağlı olduğu yönetim birimleri, çoğunlukla kararların alındığı mercilerdir. Dolayısıyla karar verme işlemi, çalışma hayatının en kritik noktasını oluşturmaktadır. (Yıldırım, 2010: 102) Karar, “*Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesi olarak tanımlanabilir*” (Aydın, M., 1998: 126).

Bir kurumdaki işleyişin verimliliği, alınacak kararlarla yakından ilgilidir. Aynı zamanda bu süreç diğer tüm süreçleri de kapsamakta ve yönetiminin kalbi kabul edilmektedir. Karar vermede çeşitli model ve yöntemler söz konusudur. Karar vermeyle ilgili geliştirilen bazı yöntemler, istatistikî ve maddi fayda sağlayacak nispettedir. Eğitim örgütlerinde bu tarz yöntemlerin uygulanması ise oldukça zordur (Taymaz, 2008: 170,171).

Türkiye’de eğitim odağındaki önemli kararlar Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü tarafından alınmaktadır. Bazı yerel kararlarda ise il ve ilçe teşkilatı düzeyinde kararlar alınabilmektedir (Yıldırım, 2010: 103).

Okul yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken bir nokta da okul yönetimini ve işleyişini etkileyen örgütlerin, her birinin karara katılabilme ve bu yönde katkı gösterebilme imkânı olduğudur. Karar sürecinden etkilenen örgütler, alınacak kararlara ne kadar çok katkıda bulunursa uygulamada da o kadar verim gösterir. Benimsenemeyen kararlar ise sahadaki uygulayıcılar üzerinde olumsuz bir direnç geliştirebilir (Bursalıoğlu, 1972: 81).

2.3.1.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme sürecinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler karar vericilerin işlerini kolaylaştırmakta ve süreci disipline etmektedir. Sürecin bazı özellikleri şöyledir:

- Karar verme süreci, stresli ve yorucu bir iştir. Alternatif kararları araştırmak, değerlendirmek, her bir kararın fayda-zarar durumlarını tespit etmek oldukça zorlu bir süreçtir.
- Karar vermenin teknik yönleri vardır. Dolayısıyla bazı durumlarda karar alabilmek için uzman bir bakış açısı gerekir. Karar alırken ne aradığını bilmek ve bundan nasıl faydalanabileceğini bilmek gerekir.
- Karar vermek, bazı durumlarda masraf gerektirir. Bilgiyi toplama, işleme, alternatifleri kullanabilmenin bazı bedelleri vardır. Alternatiflerin kullanılıp, kullanılmama durumları ve ortaya çıkacak sonuçlar hesaba katılmalıdır.
- Karar verirken, amaca en uygun ve en hesaplı yöntemler tercih edilir. Başka bir deyişle rasyonel davranılır. Alternatiflerin tercih edilmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık gibi unsurlar daima süreçte etkindir.
- Karar alabilmek, madde ve insan kaynaklarının kullanım yetkisini gerektirir. Bunun dışında yeterli bir özürlük alanına ihtiyaç vardır. Kararın uygulamaya konulabilmesi için, yöneticinin inisiyatif kullanabilmesi ve bazı tercihleri zamanında ve yerinde yapabilmesi gerekir.
- Karar vermede gelecek tahminlerinin, öngörülerin, bilimsel araştırmaların ve istatistiki bilgilerin rolü büyüktür. (Eren, 2009: 197-198)

2.3.1.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme süreci çeşitli durumlardan etkilenebilir. Bu durumlar farklı başlıklar altında sınıflandırılabilir. Karar sürecini etkileyen unsurlardan bazıları; biyolojik, psikolojik, sosyolojik, çevresel ve örgütsel unsurlardır. Karar vericilerin algılayış ve yorumlayış biçimi, duyguları, değer yargıları, kişiliği, geçmiş yaşantıları, amaç ve beklentileri de kararları etkiler. Bunlar arasında en önemlisi değerlerdir. Karar veren kişi ve grupların benimsediği değerler, kararları etkiler. Örgütün yapısı, çevrenin kültürel, siyasal, sosyal, ekonomik durumu; yasalar, yönetmelikler ve tüzükler de karar verme sürecini etkileyen faktörlerdendir (Şişman, 2013: 186).

2.3.1.3. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Doğru ve verimli karar vermenin yolu, yöneticinin karar verme model ve aşamalarını bilmesi, bilgiyle ve sistemsel bir şekilde yönetebilmesinden geçer. (Bursalıoğlu, 1972: 79) Karar verme aşamalarına dair çok çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalar içerik yönüyle ortak görüşler içerse de aşamaların isimlendirilmesi ve bazı ilaveler yönünden farklılıklar içermektedir. Örnek olarak Bursalıoğlu (1972)'na göre “Çözüm yollarının formülize edilmesi” aşaması, alanyazındaki çoğu yazar tarafından atlanmış, hesaba katılmamış bir aşamadır.

Problemin tanımlanması: Problemler, örgütlerin amaçlara ulaşmasını engelleyen durumlardır. Problemi tanımak, boyutlarını, sebep ve sınırlarını incelemek ve anlamak gerekir. Problemi tanımlamak için, örgütsel amaçların uygulanabilirliği, eğitim sürecine dair durumların özellikleri, personellerin birbirleriyle olan ilişkilerinin doğru tanımlanması gerekmektedir (Balyer, 2017: 84).

Probleme dair bilgi toplanması: Karar alırken, önce problem veya durumla alakalı; bilgi, belge, öneri ve görüşlere başvurmak gerekir. Anlık kararlar değilse problemin neden kaynaklandığının ortaya konulması adına bilgi toplamaya yeterli zaman ayrılmalıdır. Problemin sebeplerini ortaya koymak adına düşünce teknikleri kullanılmalıdır. Bu durumda ortaya çıkan sonuçlarla, olası nedenler arasında ilişki kurulabilir (Aytaç ve Gürsakal, 2015: 14).

Toplanan bilgilerin analizi ve yorumu: Bilgiler toplanarak gruplandırılmalı, gereksiz bilgiler ayrıştırılmalıdır. Gruplar bilgileri tekrardan incelenmeli, problemin çözümüne yönelik etkileri bir araya getirilmelidir. Bilgilerin yorumlanması mantıksal bir çerçevede olmalı ve ölçütler güvenilir ve geçerli olmalıdır (Erdoğan, 2000; Akt., Köylü, 2018: 11).

En verimli çözümün seçimi: Yöneticilerin karar alırken dikkatli davranması ve ideal düşünceye ulaşması gerekir. Yönetici, problemi tam olarak bilirse bir sonraki aşamada problemin çözümlenmesi ve farklı alternatiflerin oluşması mümkün olacaktır. Bir problemin çözümünde farklı seçenekler oluşabilir. Bu farklı seçeneklerden en verimli olanı seçilmelidir. Bazen de yapısı belli olmayan yahut yeni ortaya çıkmış bir duruma dair çözüm seçenekleri üretmek gerekebilir. Bu durumda daha uzun ve daha titiz çalışmalar gerekir (Çürük, 2007: 9).

En verimli seçime ulaşmak adına, seçenekler üzerinde düşünürken şu sorulara dair yanıtlar aranmalıdır.

- “*Karar belirlenen amaçlara ulaşmaya yardımcı oluyor mu?*”
- *Karar örgütün bütün olanaklarını kullanmaya olanak sağlıyor mu?*
- *Karar en yüksek verimi sağlayabiliyor mu?*
- *Karar verme harekete geçmek için yeterli olabiliyor mu?*
- *Karar verme planlamaya yardımcı olabiliyor mu?”*

(Özalp, Tarihsiz: 94; Akt. Genç, 1994: 46).

Kararın uygulanması: Bu evre, karar verme sürecinin dışında kalmaktadır ancak kararın verimliliği, uygulamayla yakından ilişkili olması sebebiyle bu evreyi ayırmak zordur. Uygulamadaki en önemli nokta, uygulayıcı kişinin hazırlanmasıdır. Bunun için de uygulayıcılara doğru bilgilerinde bulunmak ve kabullerini kazanmak gerekmektedir (Tosun, 1992: 331).

Kararın değerlendirilmesi: Değerlendirme aşamasının amacı, ortaya konulan uygulamalara dair yapılacak değerlendirmelerin verimli olmasını sağlamaktır. Çeşitli değerlendirmelerle örgütün amaçlarına da yaklaşmış olur. Bu değerlendirmelerden kasıt, övmek yahut yermek değil, durumu düzenlemektir. Değerlendirme, bir uzlaştırma sürecidir (Demir, 2007: 26).

2.3.1.4. Karar Türleri

Kurumlarda yönetim sürecinde verilen kararları farklı kriter ve ölçütlere göre gruplamak mümkündür. Böyle bir gruplandırmanın en önemli yararı, farklı karar türlerinin sorunlarını daha net görebilmek ve aynı zamanda farklı tekniklerin ve yaklaşımların kullanılabilmesini göstermektedir (Koçel, 2011: 111).

1. Kararın Kapsamına Göre Sınıflaması

- a. Stratejik Kararlar:** Bu kararlar, kurumların faaliyet alanları ve pazarlarının geliştirilmesiyle ilgilidir. Çoğunlukla kurum ve çevre arasındaki ilişkileri düzenler. Stratejik kararlarda rekabet analizlerini ve rakiplerin uyguladıkları politikaları değerlendirmek ve bunlara yönelik strateji ortaya koymak için de kullanılır (Özkara, 2010: 61).
- b. Yönetimsel Kararlar:** Bir kurumun, işletmenin yapısını ve bu yapıyı işletecek maddi ve insan kaynaklarının tamamıyla planlanmasını ilgilendiren kararlara yönetimsel kararlar adı verilir. Örgütteki yetkilerin dağılımı, bütçeleme

işlemleri, haberleşme ve raporlandırma gibi işlemlere dair verilen kararlardır (Eren, 2009: 205).

- c. **Kurumsal Kararlar:** İşletme kurma ve geliştirmeye ilgili kararlardır. Yatırım yapma, örgüt oluşturma, eğilimler, ekonomik göstergeler vb. konuların yönlendirildiği yatırım ve girişim kararlardır. Girişimciler yahut yatırımcılar, bu tür kararları alırken fizibilite çalışmaları yaparlar ve yatırım alanlarını belirlemeye çalışırlar (Eren, 2009: 204).

2. Karar Zamanına Göre Yapılan Sınıflama

- a. **Programlı kararlar:** Basit ve rutin olarak gelişen durumlarda, çözüm yolları önceden belirlenmiş kararlardır. Kararlar politika ve prosedürler tarafından belirlendiği için karar vericinin işi kolaydır. Bu tarz kararlar bilgi sistemleriyle rahatça verilebilir. İlk uygulama biçimine göre rutin olarak devam edebilen kurallardır (Morgül, 2014: 12).
- b. **Programlı olmayan kararlar:** Bu tür kararlar, programlı kararların aksine daha nitelikli kararlardır. Programlı olmayan kararlar olağan durumlar dışında karşılaşılan özel durumlarda kullanılan özgün kararlardır. Bu tür kararları verirken karar verme aşamaları göz önünde bulundurulmalıdır. Problem durumu için bilgi toplanmalı, bilgiler analiz edilip yorumlanmalı ve karar uygulamaya konulmalıdır (A.g.e.: 13).

3. Karar Vericiye Göre Sınıflama

- a. **Bireysel Kararlar:** Tek bir kişinin verdiği kararlardır. Bu tür kararlar genellikle verilecek karara göre otorite, bilgi ve uzmanlığa sahip kişilerin verdiği kararlar da olabilmektedir. Kişilerin, rutin işlerinde biyolojik, psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için verdiği kararlar da bireysel kararlardır. Bireysel kararların her biri rutin ve basit nitelikli olmak durumunda değildir. Bir yatırımcının yatırım alanını belirlemesi, belirli bir iş koluna dair yatırım yapması gibi bazı durumlarda şahsen verilen önemli kararlar da vardır (Budak ve Budak 2010: 177). Bireysel kararlarda bireyler, tek başlarına problemin varlığını farkederek. Sonrasında çözüm için gerekli yolları dikkate alırlar ve bunu yaparken kendi bilgilerine başvururlar ve seçimleri kendileri yaparlar (Onaran, 1972: 152; Akt., Genç, 1994: 19).

b. Grup Kararları: Grup kararları, karar birimini oluşturan grubun etkileşim sonucunda herhangi bir seçenek üzerinde mutabakata vardıkları kararlardır (Genç, 1994: 20). Bu tür kararları verebilmek için çeşitli uzman görüşlerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Tutum ve yetenekleri farklı kişilerin bir araya gelmesi sonucu bireysel kararlara oranla daha tutarlı karar vermeleri istenebilir (Budak ve Budak, 2010: 178).

2.3.1.5. Eğitim Yöneticisinin Kararını Etkileyen Unsurlar

Okul yöneticisinin kararını etkileyen kimi unsurlar vardır. Bu unsurlar, iç ve dış olmak üzere iki bağlamda değerlendirilebilir. Bu bağlamları oluşturan alt unsurlar şöyledir:

Tablo: 2.7: Yöneticinin Kararını Etkileyen Unsurlar

İç Unsurlar	Dış Unsurlar
Öğretmenler	Anne-baba (veliler)
Öğrenciler	Baskı grupları
Eğitici olmayan personeller	Genel yönetim yapısı
Fiziki durum ve donanım	İş piyasası
	Eğitim üst yönetimi
	Bölgenin sosyal ve coğrafi durumu
	Yerel yönetimler
	Okulun yakın çevresi

Kaynak: (Açıkalm, 1995: 56)

Okul yöneticisinin yukarıda tanımlanan unsurlardan etkilenmesi her durumda olumsuzluk içermemektedir. Bunu yöneticinin zayıflığı olarak görmek doğru değildir. Okul yöneticileri karar alırken, bu unsurlardan etkilenmiyorsa aldığı kararların etki düzeyinin zayıf kalmasını göze alıyor demektir. Okul yöneticisinin tüm bu unsurlardan etkilenmesi, bu unsurların varlığını kabul etmesi ve bu unsurları

programlı bir şekilde görebilmesi, özellikle okul amaçlarına yönelik kullanabilmesi önemlidir (Açıkalin, 1995: 57).

Kararlar, çalışma ortamlarına göre, iş modellerine göre farklılık göstermektedir. Ticari bir işletmede verilebilecek kararlarla, bir okulda verilecek kararlar içerik yönüyle birbirinden farklılık göstermektedir. Yine bir devlet okuluyla, bir bilgievi arasındaki karar mekanizması da farklılık göstermektedir. Yapıları itibariyle her ikisi de eğitim faaliyetlerini yönetseler de iç sistemleri noktasında ayrışmaya giderler. Örnek olarak Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan okullar, merkezi bir karar noktasından, alt birimlere doğru ilerler. Bilgievleri ise büsbütün merkezilikten ziyade yerel yönetimlerin bir aracı olan belediyeler tarafından yönetilmektedir.

Bilgievleri, Belediyeden belediyeye farklılık gösterebilir de Küçükçekmece Belediyesi örneğinde olduğu gibi belediye başkanının yardımcılarının sorumlu oldukları çeşitli müdürlükler tarafından yönetilmektedir. Küçükçekmece Bilgievleri, “Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü”ne bağlı, “Bilgievleri Koordinatörlüğü” tarafından yönetilmektedir. Koordinatöre bağlı olarak her bilgievinin birer yöneticisi vardır. Dolayısıyla kararlar daha dar bir çerçeveden alt birimlere ulaşmakta bu yönüyle Milli Eğitim teşkilat yapısına göre daha hızlı hareket alanı bulmaktadır.

Bilgievindenden sorumlu yönetici, bilgievi bazında kararlar verir. Bu kararların bir kısmını koordinatörlük eşgüdümünde verirken, bir kısım kararı da kendi inisiyatifiyle verirler. Örnek olarak, bilgi evlerinde hangi derslerin açılacağını koordinatörlük belirlerken, bu derslerin hangi saat dilimlerinde verileceğini ise bilgievi yöneticileri belirler. Dolayısıyla koordinatörün, bir üst müdürlüğe olan sorumluluğu kadar bir alt biriminde olan bilgievi yöneticilerinin de koordinatöre karşı çeşitli sorumlulukları vardır. Ancak genel anlamda “Stratejik” ve “Kurumsal” kararlar koordinatörlük ve müdürlük tarafından verilirken “Yönetsel” kararlar ise alt birimlerle olan istişarelerle gerçekleşmektedir.

2.3.2. Planlama

Plan, bir amacın gerçekleştirilebilmesi için alınan sistemsel kararlar bütünüdür (Saruhan ve Yıldız, 2009: 195). Planlama ise “*bir amacın gerçekleştirilmesi için nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırılarak bir hareket tarzının belirlenmesi olarak tanımlanabilir*” (Aydın, A., 2007: 72). Eğitim ekseninde planlama kavramı: “*Okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel*

amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir” (Başaran, 1996: 43).

“Her planlama faaliyeti, plan için gerekli olan verilerin toplanıp bilgiye dönüştürülmesinden başlayarak, planın ortaya çıkmasına kadar geçen aşamaları içerir” (Genç, 2007: 146). Planlamanın temel özelliklerinden birisi, planlamanın geleceğe yönelik bir düşünme, değerlendirme ve araştırma işi olmasıdır. Planlamalar geleceğe dair bakışı ifade etmektedir (Koçel, 2011: 156). Geleceğin belirsizliğini ve risklerini görüş odağına alarak kuruma engel teşkil edecek durumları önlemeye çalışır (Budak ve Budak, 2010: 20). Bu sebeple yöneticinin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için planlamalar son derece önemlidir. Planlamalar sayesinde yöneticiler, önceden ne yapmasını gerektiğini bilir ve ona göre hareket planı hazırlar (Aydın, A. 2007: 72). Örgütün en üst birimindeki yöneticiler, planlama sürecine daha fazla zaman ayırırken daha alt kademe yöneticiler ise denetleme sürecine daha fazla zaman ayırırlar (Genç, 2007: 144).

2.3.2.1 Planlamanın İlkeleri

Planlama yaparken yahut planı yürürlüğe koyarken çeşitli ilkelerle hareket etmek gerekir. Başaran (1996: 44-46)’a göre bazı planlama ilkeleri şunlardır: Amaca uygunluk, bütünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenirlilik, tutumluluk ve yalınlık. Farklı araştırmacıların planlama sürecine yönelik belirttiği ilkelere bazıları şöyle özetlenebilir:

- Planlar; açık, net ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
- Planlarda birlik ve uyum olması gerekir.
- Planlarda devamlılık esastır. Planların zamanlaması, örgütlerin verimliliğiyle yakından ilgilidir.
- Planların çok katı ve kesin olmaması, esnek olmaları gerekir.
- Planlar, yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermeyecek derecede açık bir dille yazılmalıdır.
- Planlar, kurumun standartlarına ve kültürüne uygun olmalıdır. (Şimşek ve Çelik, 2014: 39)
- Yöneticiler, planların uygulanışını kontrol edebilmelidir ve planları, amaçlara yönelik değiştirebilmelidir (Bursalıoğlu, 1972: 82).

2.3.2.2. Planlama Sürecinin Aşamaları

Ertürk (2013:79-81)'e göre planlama sürecinin aşamaları şunlardır:

- a. *“Amaçların belirlenmesi*
- b. *Amaçlara Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi*
- c. *Alternatiflerin Belirlenmesi*
- d. *Alternatiflerin Karşılaştırılması*
- e. *Alternatifler Arasında En Uygun Olanın Seçimi*
- f. *Alt Planların Yapılması*
- g. *Hazırlanan Plânların Uygulanmaya Uygulamaya Devam Edilmesi”*

1- Amaçların Belirlenmesi: Örgüt içi ve dışı kaynaklardan bilgiler toplanır ve bunun sonucunda örgütsel amaçlar tespit edilir. Amaçların, örgütlerin kaynak ve imkânlarına göre belirlenmesi gerekir. Yönetimin ana görevlerinden biri rasyonel amaçlar belirlemek ve gerçekleştirmektir. Amaç belirlenmeden, örgütlerin bir faaliyet alanına yoğunlaşması mümkün değildir (Kuzu, 2014: 67).

- Kurulusta yer alan her faaliyet, dolaylı veya dolaysız amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmalıdır.
- Amaçlar, açık ve net bir biçimde ifade edilirse kurumun etkinliği de o derece artar.
- Amaçlar, personellerin saygı ve güvenini kazanmışsa kolay kabul edilir ve uygulanır.
- İdeal, erişilebilir amaçların belirlenmesi, amaçların gerçekleştirilmesi yönünde güdüleyici bir rol oynar.
- Örgüt üyelerinin amaçların belirlenmesine katkı sunabilmesi, planların gerçekleştirilebilmesi açısından kolaylık sağlar (Tosun, 1992: 208).

2- Amaçlara Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi: Planlama sürecinde ikinci aşamayı, planlama yapılacak alandaki (üstünlükler-fırsatlar) yahut (yetersizlikler-tehditler) gibi unsurların değerlendirildiği “Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi” adımı oluşturur. Bu adımdaki olumluluklar yahut olumsuzlar iç ve dış kaynaklı işleyişlerle alakalı olabilir. İç kaynaklı koşullar; örgütlenme, üretim tekniği, yönetim tarzı ve insan kaynağı politikası gibi unsurlardan oluşur (Şimşek ve Çelik, 2014: 49). Kurum dışı koşullar ise genellikle kurumun kontrolü dışında olduğundan dolayı varsayımları belirlemek ve önceden müdahale etmek zordur. Örnek olarak

dışarıdan hammadde tedarik edilerek bir malın üretildiği düşünülduğünde; hükümet tarafından bu ürünün hammaddesinin ithalatına dair getirilecek bir sınırlama doğrudan üretim sürecini de etkileyecektir (Ertürk, 2013: 79).

3- Alternatiflerin Belirlenmesi: Bu aşama, planlamanın örgütsel amaçlara götüren en uygun yol olduğu ve bu yolun zaman içerisinde şartlarının değişmesi, risk durumu oluşturması durumunda, alternatif planların hazırlanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Eren, 2009: 191). Ayrıca gelecekte ulaşılması kararlaştırılmış durumlara, planlara “nasıl” ve “ne yaparak” ulaşılabileceğinin irdelenmesini kapsar. Bu aşamada; yaratıcı olma, alternatif yollar bulabilme ve az riskli yolları tercih etme gibi dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur (Budak ve Budak, 2010: 25).

4- Alternatiflerin Karşılaştırılması: Planlama sürecinde en zor aşamalardan biri, amaçlar için belirlenen uygulama seçeneklerinden birini kararlaştırabilmektir. Uygulama seçeneklerinin her biri, hedefe ulaşabilme adına bir yol haritası sunduğu için, seçim yapacak kişilerin farklı görüş ve inançta olmaları doğaldır. Bu durum planlamaya yönelik bir çatışma ortamı doğurabilir ancak bu çatışma ortamı, değerli görüşler ortaya koyabilmesi açısından yönetici tarafından dikkat edilmesi gereken bir husustur (Başaran, 1996: 47).

5- Alternatifler Arasında En uygun Olanın Seçimi: Yönetim sürecindeki “karar verme” aşamasının kullanıldığı bu adımda, kurum yöneticisi daha önce yapmış olduğu değerlendirme ve karşılaştırmalarının sonucuna göre örgüt amaçlarına en uygun planı yahut planları seçer (Şimşek ve Çelik, 2014: 50).

6- Alt Planların Yapılması: Bir karara varılıp en uygulanabilir alternatifler belirlendikten sonra, ana plana yardımcı olması için alt planlar oluşturulmalıdır. Örgütün tüm birimlerinin yöneticileri, ana planı gerçekleştirmek için alt planlar yapması gerekir (Kuzu, 2014: 67).

7- Hazırlanan Plânların Uygulamaya Konması ve Uygulamaya Devam Edilmesi: Planların hazırlanmasından sonraki en önemli husus, planın uygulanmasını devam ettirmektir. Planların oluşturulmasında büyük çaplı çaba ve zaman harcanmaktadır. Yapılan planların uygulanmaması yahut aksak bir biçimde uygulanması, kurum için kaynak israfıdır. Planların devamlılığı en az planı yapmak kadar önemli ve gereklidir (Ertürk, 2013: 81).

2.3.2.3. Planlama Türleri

Plan türleri, alanyazında farklı isimlendirmeler üzerinden sınıflandırılmıştır. Tortop vd., (2010: 41-43)'e göre plan türleri şunlardır:

1. **Sürelerine göre planlar:** Uzun, orta ve kısa vadeli
2. **Uygulama biçimine göre planlar:** Zorlayıcı ve demokratik,
3. **Biçim yönünden planlar:** Yazılı ve yazılı olmayan,
4. **Kullanım biçimine göre planlar:** Tek kullanımlı ve sürekli planlar olmak üzere 4 farklı sınıflamaya tabi tutulmuştur.

1. Sürelerine Göre Planlar

a. Uzun Vadeli Planlar: Bu tür planlar, uzun bir süreyi ve bu sürede hedeflenen sonuçları tasarlamayı ifade eder. Uzun süreli planlar, kurumdan kuruma değişmekle birlikte; 5 yıllık, 10 yıllık, 20 yıllık hatta daha uzun süreli planlamaları kapsamaktadır (Tortop vd., 2010: 42). Uzak bir geleceği görmek, kurumun faaliyetlerinin ne yönde ilerlediğini, gelecekte kurumu bekleyen ne gibi durumlar olduğunu öngörmek için uzun vadeli planlar yapmak gerekir (Şimşek ve Çelik, 2014: 40).

b. Orta Vadeli Planlar: Çoğunlukla beş yıldan fazla bir süreyi kapsayacak şekilde hazırlanan planlar uzun vadeli planlar olarak kabul edilirken daha küçük ölçekte, 1-5 yıl arasında değişen planlamalar ise orta vadeli planlar olarak kabul edilmektedir. (A.g.e.: 40)

c. Kısa Vadeli Planlar: Bu tür planlar, uzun vadeli planların öngördüğü hedeflere uygun olarak hazırlanan, 1 yıldan daha az bir süreyi kapsayan planlardır. Kısa süreli planlar, olağanüstü durumlarda geçici olarak, kısa bir süre için hazırlanan planlardır (Tortop vd., 2010: 42).

2. Uygulama Biçimine Göre Planlar

a. Zorlayıcı Planlar: Merkezîyetçi bir görüşle hazırlanmış, uygulaması zorunlu veya zorla olan planlardır. Bu planlar hazırlanırken hiçbir kurum, kuruluş yahut şahsın fikri alınmaz (Yıldırım ve Öncü, 2011).

b. Demokratik Planlar: Zorlayıcı planların aksine hazırlanmasında ve uygulanmasında kurum, kuruluş ve şahısların fikirlerine başvurulur ve bu fikirler doğrultusunda planlar hazırlanır. Bu planlama türünde görüşlere önem verilir ve çoğulcudur (Yıldırım ve Öncü, 2011).

3. Biçim Yönünden Planlar:

a. Yazılı Planlar: Akılda tutulamayacak kadar uzun ve kapsamlı işlemleri, genel ilke ve politikalara uygun olarak geliştirilen yazılı planlardır (Tortop vd., 2010: 43).

b. Yazılı Olmayan Planlar: Kısa süreli durumlar için yahut plan yazmanın mümkün olmadığı durumlar için yazılı olmayan planlar tercih edilmektedir. Genellikle zorunluluk hallerinde başvuru olan bir plan türüdür (Koç, 2010: 6).

4. Kullanım Biçimine Göre Planlar

a. Tek Kullanımlı Planlar: Tek bir durumda kullanılan, tek uygulamalık planlardır. Bu tür planların tekrar kullanılma şansı yoktur çünkü planların kullanıldığı mevcut koşullar zaman içerisinde değişim göstermiştir (Eren, 2009: 190). Tek kullanımlı planlar, özellikle program, bütçe, proje ve özel planlar gibi amaçlara yönelik kullanılır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 196).

Program: Bir amacın gerçekleşmesi için gereken tüm adımları ve bunlardan sorumlu olan kişileri ve bu kişilerin sürelerini belirleyen planlardır.

Bütçe: Oluşturulan planların rakamlarla ifade edilmesidir. Sonuçlar maliyetlerle alakalı veri ve tabloları göstermektedir.

Proje: Genel bir programdan keskin çizgilerle ayrılmış bölümdür.

Özel Planlar: Önemli yahut genel bir kararın uygulanmasıyla alakalı tedbirleri ve ayrıntıları içere planlardır (Dinçer ve Fidan, 1995: 157).

b. Sürekli Planlar: Bu plan türü, örgüt içinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmekte ve farklı zamanlarda da kullanılabilir. Sürekli planlar genellikle; politika, yöntem ve kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Politika: Örgüt içerisindeki faaliyetleri düzenleyen, personellere yol gösteren metinlerdir.

Yöntem: Özel bir amaca erişmek için adım adım yapılacak işlemleri göstermektedir.

Kural: Kurum içerisinde uyulması gereken hususları ifade eder (Eren, 2009: 190).

2.3.2.4. Planlama Yapmanın Yararları

Planlama yapmanın birçok yararı bulunmaktadır. Kurumsal yararların dışında hem örgüt içerisinde hem de yönetim noktasında verim oluşturu işlevleri vardır. Planlama sürecinin yararları şunlardır:

- Tüm faaliyetlerin, amaçlara uygun olmasını sağlar.
- Yönetimsel süreçlerde devamlılığı sağlar.
- Kaynaklardan en verimli şekilde yararlanabilmeyi sağlar.
- Yöneticileri rasyonel olmaya yöneltir.
- Yöneticiler için bir rehber işlevi görerek zamandan tasarruf etmeyi sağlar.
- Yöneticileri düşünce üretmeye ve öngörü oluşturmaya yöneltir. (Saruhan ve Yıldız, 2009: 196)
- Planlama, yöneticiyi kısa süreli endişe ve çıkarların üzerine çıkararak uzun süreli düşünebilme, geleceğe bakma alışkanlığı kazandırır. (Tosun, 1987: 212)

Bilgievlerinde planlamalar, merkezi olarak geliştirilen planlar ve bilgievi temelinde oluşturulan planlar olmak üzere iki farklı ayırım barındırır. Merkezi olarak geliştirilen planlar belediye başkanından, bilgievi koordinatörlüğüne kadar daha çok kurumsal çerçevede ele alınan planlamalardır. Bu planlamalar stratejik ve kurumsal yönler taşımaktadır. Bir diğer planlama ise bilgievlerinde yapılan planlamalardır. Bu planlamalarda bilgievi yöneticileri etkin konumdadır ancak yapılacak planların merkezi planlarla çelişmemesi ve belediye politikalarına uygunluk göstermesi beklenmektedir (Küçükçekmee Belediyesi, 2018).

Bilgievleri koordinatörlüğünün yapmış olduğu toplantılarda ana gündem maddeleri belirlenir ve bu çerçevede görüş alış verişinde bulunulur. Ortaya çıkan planlar yıllık, dönemlik ve haftalık olarak bilgievlerinde uygulanır (Küçükçekmee Belediyesi, 2018).

Bilgievlerindeki planlamalarda bir akademik takvim hazırlanır ve yıl boyunca, hafta hafta yapılacaklar tarihleriyle ilan edilir. Bu akademik takvimler, yöneticilere; yöneticiler aracılığıyla ise öğretmenlere iletilir. Öğretmenler, yıllık olarak hazırlanan akademik takvimi temel alarak etkinliklerini ve organizasyonlarını planlar (Küçükçekmee Belediyesi, 2018).

2.3.3. İletişim

İletişim süreci, yönetim süreçlerinin üçüncü basamağını oluşturmaktadır. Kendi içerisinde çeşitli dinamikler barındırdığı gibi tüm yönetim süreçleri arasında da bir araç konumdadır. *“İletişim, çeşitli anlamlar yüklenmiş ve herkes tarafından kabul*

görmüş semboller kullanılarak insanları kendilerini diğer insanlara ifade etme biçimidir” (Zıllıoğlu, 2007: 22). İletişim, sadece bir bireyin, başka bir bireye gönderdiği iletinin ulaşması olarak açıklanamaz. Bu iletişimde bir bilgi alışverişi söz konusudur. Ayrıca alıcı kişi, kendisine gönderilen iletiye bir geri bildirimde bulunmalıdır (Kıraç, 2012: 7; Akt., Akyol, 2018: 29). Bir yönetim süreci olarak iletişim ise: *“Birimleri ve çalışanları birbirlerine bağlayan, anlaşma ve uzlaşmalarını sağlayan temel bir alt sistemdir”* (Keskinkılıç, 2007: 88).

Örgütsel iletişim, üyelerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere eyleme geçmelerini sağlamak açısından önemlidir. Örgütün personel seçimi, kariyer planlaması, iç ve dış politikalara kadar geniş bir alanda etkisi bulunmaktadır (Dilek, 2007: 46; Akt., Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 35).

Eğitim bir etkileşimdir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu sebeple okulda iletişim süreci, hem eğitsel faaliyetler için hem de yönetsel faaliyetler için temel bir gerekliliktir (Başaran, 1996: 63). Örgüt ortamlarında “Formal” ve “İnformal” olmak üzere iki tip iletişim türü kullanılır. Formal iletişim, iletişimin kademeli olarak aşağı ve yukarı yönlü hiyerarşik aktarımıdır. İnfomal iletişim ise kişi ve grupların tutumlarına bağlı olarak örgüte dair düzensiz yaklaşımlarını gösterir. Formal iletişimin doğru işlemediği örgütlerde yaygınlık gösterir (Bursalıoğlu, 1972: 84).

İletişim, yukarı yönlü olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru da ilerleyebilecek şekilde çift yönlü inşa edilmelidir. Çünkü üyeler, örgütte olup bitenler hakkında bilgi akışı sağlayan yöneticileri severler ve desteklerler (Likert, 1959: 188-190; Akt., Bursalıoğlu, 1972: 84).

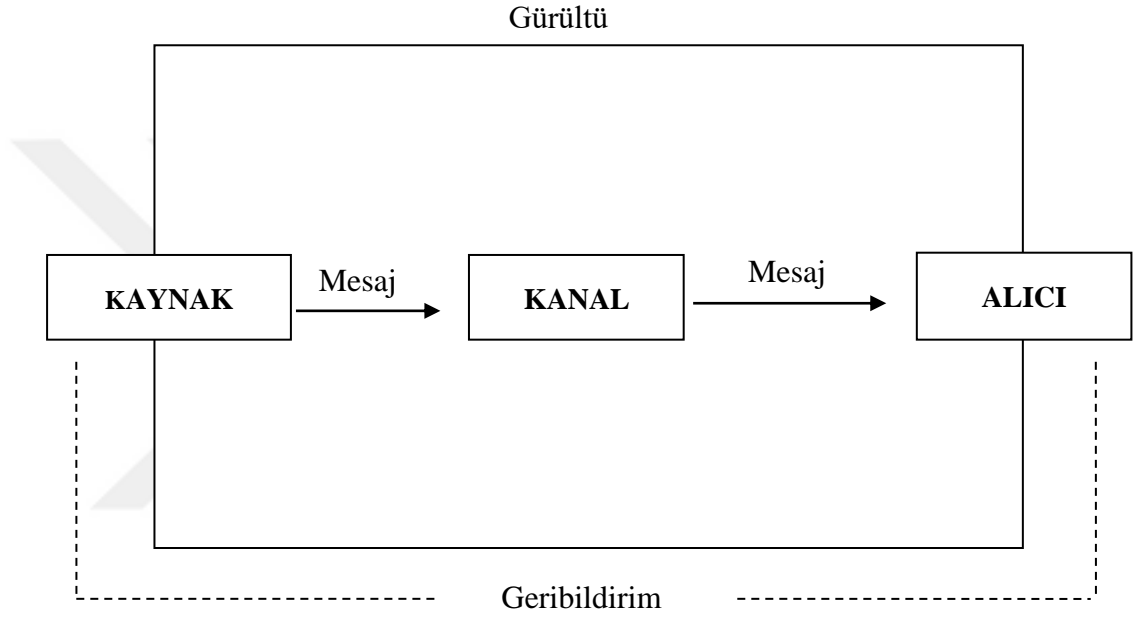
2.3.3.1. İletişim Sürecinin Aşamaları

İletişimin etkili bir biçimde kurulabilmesi için karşıdaki kişiyi iyi dinlemek gerekir. Böylelikle alıcının gönderdiği iletiler doğru ve etkin bir şekilde anlaşılabilir ve bu da iletişimi etkili bir hale getirir (Öksüzoğulları, 2013: 21). İletişim sürecinde ilk adım olarak iletişimi başlatan kişi ya da kişilere ihtiyaç vardır. Bu kişi ya da kişilere “Verici” denir. Vericinin gönderdiği iletiyi alacak kişi ya da kişilere de “Alıcı” adı verilir. Vericiden alıcıya, iletiyi götüren araç ise “Taşıyıcı”dır. Alıcı kişi, iletiyi aldığı anda eyleme geçer. Bu eylemin niteliği ve niceliğini bildiren unsurlara da “Dönüt” adı verilir (Başaran, 1996: 64).

İletişim sürecinin çeşitli öğeleri vardır. İsimlendirmeler kaynaktan kaynağa farklı olsa da genel anlamda şu isimlendirmeler kullanılmaktadır: Kaynak (gönderici, verici), Mesaj (ileti), Kanal (iletişim aracı), Alıcı-hedef (mesajın iletilmek istendiği taraf), Geribildirim (dönüt, feedback) (Gönen, 2015: 7).

İletişim, belirli bir güzergâh izler. İlk çıkışından, ulaştığı yere kadar aradaki araçlardan son dönütlere kadar belirli bir sistemi vardır. Bu sistem Şekil 2.18’de gösterilmiştir:

Şekil: 2.18: İletişim Süreci



Kaynak: (Gönen, 2015: 7)

- 1. Verici (Kaynak):** Bir başka kişiye, bir amaç doğrultusunda anlam ileten kişiye verici denir. Anlam ileme işlemi amaçsal olmalıdır. Amaçsal olan iletileri karşı yöne gönderen kişiler, iletişimin “verici” rolünü üstlenebilir (Başaran, 1996: 64). İletişim sürecinin etkisi, önemli ölçüde vericinin bilgi ve yetenekleriyle ilgilidir. İletişim öncelikle vericinin zihinsel süreçleriyle başlar. Verici, kendisine ulaşan bilgi, düşünce ve duyguları iletiye çevirecek şekilde zihninde geliştirir ve kelimelere, şekillere ve sembollere dönüştürerek alıcıya iletir (Eren, 2009: 426).
- 2. Mesaj (İleti):** Kaynaktan (vericiden) alıcıya gönderilen uyarıcılar ve sembol dizeleridir. Sözsüz mesajlar, eylemler, konuşma ve yazışmalar; mesaj mahiyeti taşıyabilmektedir (Yılmaz, K., 2010: 161). İletilerin anlamları, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını açıklar. Bu açıdan ileti, vericinin

alıcıda ortaya çıkarmak istediği istendik duygular ve düşünceler olarak da tanımlanabilir (Nelson ve Quick, 1995: 235; Akt., Şahin, 2007: 16).

3. **Kanal:** Mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç ve yöntemlerdir: Telefon, mektup, faks, TV, internet ve sosyal ağlar vb. (Yılmaz, K., 2010: 161) İletişimin doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için iletiyi gösteren sembollerin alıcı tarafından tanınabilmesi gerekir. Alıcı sembolleri tanımıyor ve anlamıyorsa göndericinin verdiği anlamı anlamayacak ve iletişim olmayacaktır (Koçel, 2011: 528).
4. **Alıcı:** Kodlanmış iletileri alan ve kodlarını çözen kişiler alıcılardır. Alıcı, iletiyi taşıyan sembolleri algılar, anlamlandırır ve sonucunda tekrar ileti göndererek süreci devam ettirir ya da iletişimi sonlandırır (Tutar, 2009: 62-63). İletişim sürecinde alıcı konumundaki kişi önemlidir. Kaynağın kodlandığı anlamı çözecek kişi alıcıdır. İletişimin etkinliğini artıran unsur, kaynaktan gelen mesajların alıcı tarafından gerçek anlamları ile değerlendirilmesidir (Özden, 2012: 20).
5. **Geribildirim (Dönüt):** İletişim sürecinde verici, alıcıya gönderilen iletilerin alınıp alınmadığını, alındıysa anlaşılıp anlaşılmadığını ve bunun derecesinin ne olduğunu kendisine yönlenecek tepkilerden anlamaktadır. Alıcıdan, vericiye gelen bu tepkiler, “dönüt” olarak tanımlanmaktadır (Engin, 1995: 124; Akt., Özgür, 2005: 4). Yüz yüze iletişim kurmakla aracılı iletişim kurmak yani kitle iletişimleri arasındaki temel fark geri bildirimdir. Yüz yüze iletişimlerde geribildirim anlık olarak gerçekleşir. Aracılı iletişimlerde ise geribildirimler gecikmeli ve dolaylıdır (Can, 1991: 29).

2.3.3.2. İletişim Türleri

İletişim türlerinin sınıflandırılmasında çok çeşitli ölçütler kullanılmıştır. İhtiyaca göre, uygulamalara göre çeşitli iletişim türleri tercih edilmektedir. Pembecioğlu (2011: 41)'ya göre iletişimin sınıflandırılması şöyledir:

- Dille gerçekleştirilen iletişim,
- Jest ve mimiklerle gerçekleştirilen iletişim,
- Resim, şekil, çizgi gibi sembollerle gerçekleştirilen iletişim,
- Simgelerle gerçekleştirilen iletişim,
- İletişim araçlarıyla kurulan iletişim olmak üzere 5 farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

İletişimin bağlamına göre çeşitli iletişim türleri mevcuttur. Bu iletişim türleri şunlardır: İçsel iletişim, Kişilerarası iletişim, Gruplar arası iletişim, Kamusal iletişim, Kitlesel iletişim, Örgütsel iletişim ve Kültürlerarası iletişim. (Aziz, 2010: 49)

1. Sözlü İletişim: İnsanlar arasındaki iletişim, doğrudan yahut belirli kanallarla gerçekleşsin çok sayıda sözlü ve yazılı sembollerin kullanılmasıyla oluşur (Acar, 2009; Akt., Öksüzoğulları, 2013: 16). Konuşma dilinin, ses aygıtı aracılığıyla söz üretimini gerçekleştirilmesi için sessel birimlerin alınması, işitilmesi gerekmektedir. Söz, içerisinde bulunduğu dil dizgesine bağlı bir biçimde, seslerin biçimlendirilmesi ve çeşitli dönüşümlere uğratılmasıyla karşı tarafa iletilir (Çamdereli, 2008: 51-52).

2. Sözsüz İletişim: Konuşmanın sesle ilgili olan, söz kullanımının dışında kalan kısmıdır. Ses perdesi, tınlama, boğumlama, ritim, vurgu ve tonlama gibi öğelerini içerir. Bu unsurlar, bazı durumlarda duygu ve düşüncelerimizi ortaya koyarlar. Ne söylediğimizden bağımsız olarak neler hissettiğimiz ve nasıl söylediğimiz hakkında izlenim oluşturur (McKay, Fanning ve Davis, 2010: 69). Sözsüz iletişimin ana unsurları: Tekrarlama, refakat etme, tamamlama, aldatma, düzenleme ve vurgulamadır. Bu unsurlar, iletişimin etkinliği artıran sözlü ve sözsüz iletişimin ana unsurlarıdır (Özden, 2012: 50).

3. Yazılı İletişim: Yazı, merkezi bürokrasinin ve yerel örgütlerin arasındaki toplumsal yaşamın temel unsurlarının, siyasi otoriteler tarafından eşgüdümlemesi imkanı sağlamıştır Yazılı iletişim, iletinin, alıcıya yazılı bir biçimde sembollerle aktarılmasıdır. Bu iletişim türünün gerçekleştirilebilmesi için, okuma, yazma ve anlayabilme becerilerinin kullanılabilmesi gerekmektedir (Aziz, 2010: 45). Yazılı iletişim, mektup, rapor, özet, tutanak, basın bildirimleri ile el yazısı, basılı notlar veya bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamla iletilen çeşitli yazılı iletileri içerir (Tutar, 2009: 93).

2.3.3.3. İletişimi Engelleyen Unsurlar

İletişime dair kimi unsurlar, iletişim sürecini etkilemekte ve kimi zaman iletişim problemleri oluşturmaktadır. İletişim sürecini etkileyen bazı unsurlar şunlardır: Kişisel, fiziksel, semantik, zaman baskısı ve algılamada seçicilik. (Koçel, 2011, 533-534) Tutar (2009)'a göre ise iletişimin engelleri: Yapıcı engeller, Bozucu engeller, Kanal engelleri ve Teknik engeller olmaya üzere dörde ayrılır.

1. Kişisel Unsurlar: Alıcının ve vericinin mesajı kodlarken veya iletirken gerekli dikkati göstermemelerinden kaynaklanan engellendir. Bu engeller; alıcının mesajı yanlış anlayabilmesi ve yorumlayabilmesi, belli ön yargılar nedeniyle mesajı yanlış değerlendirmesi, konuşmacıya karşı ilgisizlik ve farklı olumsuz tutumlardır (Tutar, 2009: 132). İletişim sürecinin iki önemli unsuru olan alıcı ve gönderici, aynı zamanda iletişimi engelleyici rol de oynayabilmektedir. Kişisel amaçlar, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, gelen mesajlara olumsuz ve kayıtsız bir tutum sergilenmesine sebep olabilmektedir (Koçel, 2011: 533).

2. Fiziksel Unsurlar: Kişilerin kendilerinden kaynaklanmayan, dış kaynaklı ortamlarda oluşan ve iletişimi olumsuz yönde etkileyen unsurlardır. Fiziksel unsurlar genellikle ortamdan kaynaklı engelleyicilerdir. Yüz yüze iletişim kuran kişilerin etrafındaki gürültülü ortam, telefon görüşmesi sırasında yaşanacak teknik aksaklıklar yahut internet üzerinden kullanılan araçlarda yaşanan kesintiler örnek gösterilebilir (Elmas, 2017: 36).

3. Semantik Unsurlar: Semantik unsurlar, kullanılan dilden kaynaklı yanlış anlaşmalar ve iletişim engelleridir (Elmas, 2017: 36). Bazı sembollerin birden fazla anlamı olabilir bunun dışında bir sembol farklı kişiler için farklı anlamlar oluşturabilir. Bu sebeple vericinin bir sembole yüklediği anlam ile alıcının yüklediği anlamlar aynı olmayabilir. Örnek olarak belirli bir konuda teknik ifadelerle yazılan bir yazı, konuya dair ilişkisi olmayan kişiler tarafından anlaşılamayacaktır (Koçel, 2011: 534).

4. Zaman Baskısı: Sosyal bir çevrede, insanlarla iletişim ve ilişki kurmayı hedeflediğimiz zaman bir çok engelle karşılaşırız. Bu engellerden biri de zaman kısıtlılığıdır (Tutar, 2009: 206). İş yaşantısı içerisindeki faaliyetlerin birçoğu, belirlenen mesai saatleri içerisinde gerçekleşmektedir. İş yaşamındaki zamanla alakalı sınırlamalar, iletişim esnasında örgüt üyelerinin üzerinde zaman baskısı oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, mesai saatleri içerisinde yapılacak başka işlerin oluşu da üst yöneticiler tarafından zaman baskısı oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 194; Akt., Kaya, 2016: 36).

5. Algılamadaki Seçicilik: Algılamada seçicilik olarak tanımlanabilecek bu unsur, bazı iletilerin bilerek yahut bilmeyerek algılanamamasıyla ilgilidir. Kişiler, belirli ön

yargılara sahipseler vericiden gelecek olan iletileri hiç algılayamayabilirler yahut kastedilenden farklı algılanabilirler (Koçel, 2011: 534).

2.3.3.4. İletişim Modelleri

İletişim modelleri, genel olarak dört başlık altında ele alınabilir. Bunlar; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi ve kitle iletişimidir. İletişimin bir başka sınıflandırmasında, iletişimi ortaya çıktığı yer açısından ele almaktadır. Söz konusu sınıflandırmaya göre iletişim; kişisel iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimidir (Tutar, 2009: 94).

1. Kişinin kendisi ile İletişimi: Kişinin kendiyle olan, kendi öz yaşam deneyimleri ve sosyal çevresiyle şekillenen bir iletişim biçimidir. İçsel iletişim adı da verilen bu iletişim modelinde, kişinin kendini anlamasıyla ve algılamasıyla oluşmaktadır. Kişinin kendini nasıl ve nerede gördüğü, ne şekilde değerlendirdiği de içsel iletişimle ilgilidir (Gürtüz ve Eğinli, 2008: 3; Akt., Özşenler, 2013:55).

2. Kişiler Arası İletişim: İki veya daha fazla kişi arasında meydana gelmekte olan ileti alışverişidir. Diğer bir tanımla, kaynağını ve hedefini insan unsurunun oluşturduğu iletişim türüdür. Bir iletişim etkinliğinin kişilerarası iletişim sayılabilmesi için, iletişimde şu unsurların bulunması gerekmektedir:

- Kişilerarası iletişime katılanlar, belirli bir yakınlık içerisinde yüz yüze iletişim konumunda olmalıdır.
- İletişim, karşılıklı ileti alış-verişi içermelidir. İletişim çift yönlü olmalıdır.
- Gönderilen iletinin sözlü yahut sözsüz bir nitelikte olması gerekmektedir (Çankaya, 2011; Akt., Yılmaz, H., 2015: 41).

3. Grup İletişimi: Mesajın, bilinçli bir şekilde alıcının davranışlarını etkileyerek bir ya da birden fazla alıcı tarafından grup üyelerine gönderildiği bir iletişim türüdür (W. Johnson ve P. Johnson, 2003: 137-138; Akt., Özşenler, 2013: 56).

4. Örgütsel İletişim: İş yaşantısının gerektirdiği, kurum içerisindeki örgüt iletişimini sağlayan iletişim biçimidir. Hiyerarşik bir yön izlemekte ve iletişim ağı içerisinde alt-üst ilişkisi içerisinde kullanılmaktadır. Bu iletişim türünde, ileti kademelere ulaşmakta ve yukarı ve aşağı yönlü ilerlemektedir (Aziz, 2010: 52).

5. Kitle İletişimi: Kitle iletişiminde daha farklı bir tabirle 'kitle içinde iletişim'de, toplumun vardığı seviyeye göre değişmekle birlikte teknik buluşlardan

yararlanılarak; yazılı basın, radyo ve televizyon yoluyla, geniş bir coğrafi topluluğa simgesel bir içeriğin ulaştırılmasıdır (Vardar, 1986: 32). Kitle iletişimi, alıcı ile verici arasındaki yüz yüze olmayan bir iletişim türüdür. Birbirinden farklı özelliklerde ve ortamlarda olan birden fazla alıcıya aynı anda mesaj göndermeyi hedefler. Mesajın gönderileceği hedef kitle belirlendikten sonra bu kitleye hitap edecek genel bir mesaj oluşturulur. Bu mesaj çeşitli medya unsurlarıyla hedef kitleye ulaştırılır. Kitle iletişimi kurulmuş olur (Stanley, 1977: 152; Akt., Gökner, 2001: 51).

Bilgievlerinde, iletişim birimler arası bir yol izlemektedir. Müdürlük, iletişimini bir alt birimiyle yani koordinatörlük ile paylaşmakta koordinatörlük ise bilgievi yöneticilerine iletmektedir. Bilgievi yöneticileri de öğretmenlere iletmektedir. Yine öğretmenler, ileteceği mesajları öncelikle kendi yöneticilerine iletmekte ve yöneticiler de doğrusal olarak bir üst birimlere iletmektedir (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Bilgievlerindeki iletişimlerde grup iletişimi unsurlarından olan “toplantı” ağırlıklı bir yol izlenmektedir. Senede 2 defa olmak üzere dönem başlarında ve dönem ortalarında genel toplantılar yapılmakta ve müdürlük, koordinatörlük, bilgievi yöneticileri ve öğretmenlerle görüşmeler yürütmektedir. Genel toplantıların dışında bilgievi içerisinde haftalık toplantılar yapılmaktadır. Buna ek olarak zümre toplantıları olmakta ve kurum içi iletişimler formal yollarla yürütülmektedir. Toplantıların dışında mailler yoluyla da iletişimler yürütülmektedir. Koordinatör iletileri alt birimlere iletmekte ve oradan da öğretmenlere ulaştırılmaktadır. Bilgievi içerisindeki rutin iletişimler ise iletişim programlarıyla (WhatsApp) ve iletişim gruplarıyla (WhatsApp gruplarıyla) yönetilmektedir. Bilgievi yöneticileri iletilerini iletişim programları aracılığıyla öğretmenlere iletmektedir. Bilgievi bazında informal iletişim unsurları da kullanılmaktadır. Öğretmenler odası, mutfak gibi çeşitli toplanma ortamlarında öğretmenler arası bir iletişim ortamı oluşmaktadır (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

2.3.4. Örgütlenme

Örgütlenme sürecini, bir süreç olarak ilk defa Henri Fayol ele almıştır. Sonrasında ise Gulick ve Urwick, 1937 yılında yönetim süreçlerini POSDCORB şeklinde formüle etmiştir. Bu formülle birlikte Örgütlenme sürecini Planlama sürecinden sonra gelen bir süreç olarak ifade etmişlerdir (Buluç, 1996: 514).

Örgüt kavramı, belirli amaçlara ve hedeflere ulaşmak için istençli bir şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler veya kümelerdir. Ayrıca örgüt, bireylerin ve süreçlerin, üretici bir ilişki içerisinde yapılandırılmasıdır (Keskinçilç, 2007: 84). Örgütler; amaç, görev, konum, iletişim ve insan-iş arası ilişkilerden oluşur. Her bireyin planlı olarak ortak etkinliğe katkıda bulunmasını ve tüm bireylerin yetenek ve özelliklerinin, uyumlu ve etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlar (Aydın, M., 1998: 139).

Örgütlenme kavramı ise ortak çabayı gerektiren çeşitli amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüt yapılarının oluşturulması ve eylemlerin eş güdümlü olarak hareket etmesidir (Aydın, M., 1998: 139). Diğer bir tanımla: Örgütlenme, grup faaliyetlerinde düzen, intizam ve yöntem sağlamaktır (Tosun, 1987: 15). Örgütlenme, benzer işleri bir araya toplayıp uzman kişilerin bu işleri yapmalarını sağlayarak verimliliği ve etkinliği arttırmayı hedefler. En başta rastgele iş yapmayı önleyerek iş bölümüyle, uyum içinde çalışmayı sağlar (Çelikten, 2010: 124).

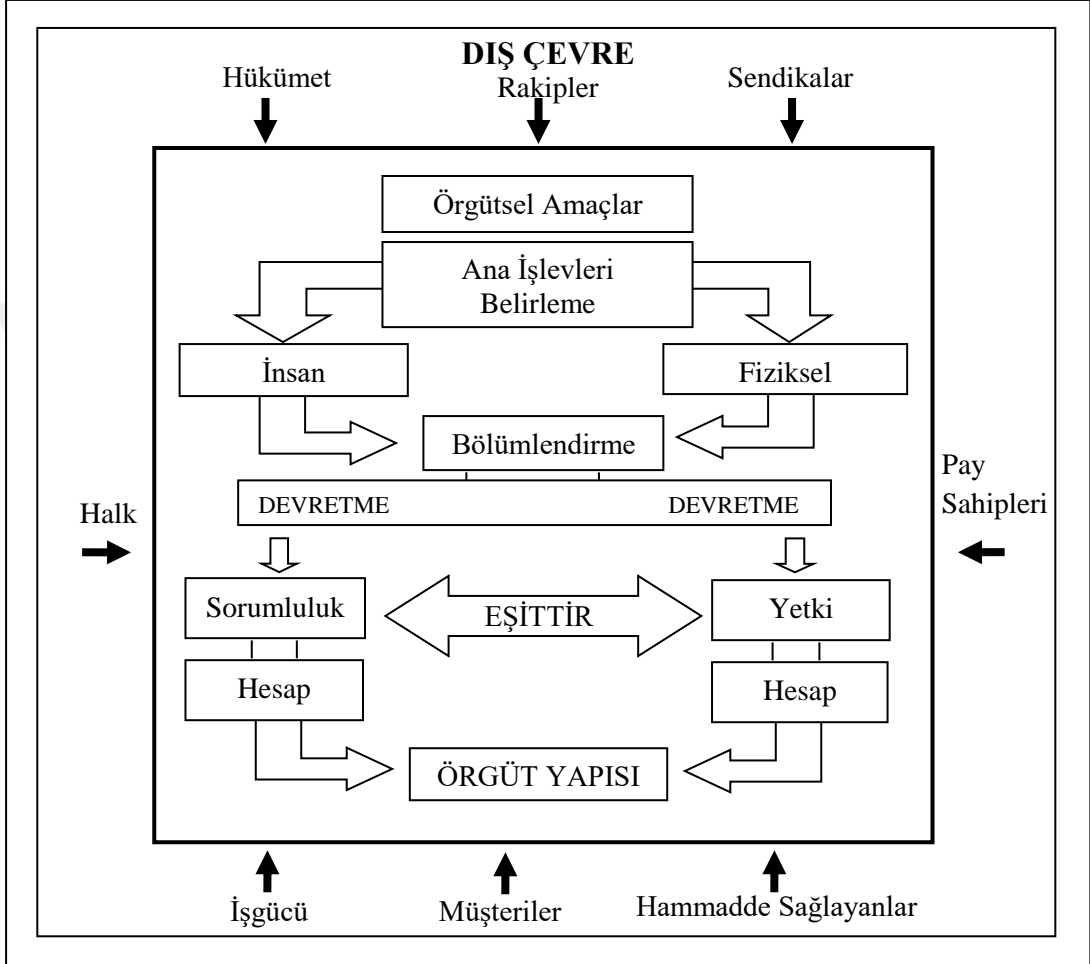
Yöneticilerin önemli görevlerinden birisi de etkin bir örgüt oluşturmak ve bu örgütün devamlılığını sağlamaktır. Oluşturulan bu örgüt, yöneticinin farklı görev ve sorumluluklarına yardımcı olacak bir ortam oluşturur (Onal, 1995: 164). Yöneticilerin örgütü oluşturmak için başvurması gereken kimi aşamalar, ilkeler, yöntem ve modeller vardır. Araştırmanın bundan sonraki kısımlarında bu başlıklara değinilecektir.

2.3.4.1. Örgütlenme Sürecinin Aşamaları

Örgüt yapısını kurabilmek için örgütteki kademelerin, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 1972: 83). Örgütlerin aralarındaki ilişkileri de içerisinde barındıran belirli süreç ve aşamalar vardır. Bu aşamalara dair çeşitli yorumlamalar mevcuttur. Örgütlenme aşamaları şu basamaklardan oluşmaktadır: “*Örgütlenme amacının belirlenmesi, hedeflerin; politikaların, planların formüleleştirilmesi, formüllerin uygulanabilmesi için etkinliklerin belirlenmesi, etkinlik ayrıntılarının, sınıflandırmaların belirlenmesi, etkinliklerin insan kaynağı ve mevcut madde kaynağına göre gruplanması, etkinlik gruplarına gereken yetkilerin verilmesi, iletişim sistemi ve kıdem ilişkilerinin belirlenmesi ve birbirine bağlanması*” (Aydın, M., 1998: 141).

Can, Azizoğlu ve Aydın (2011)'a göre örgütlenme süreci Şekil 2.19'daki gibidir. Şekilde görüldüğü üzere örgütlenme sürecini ilgilendiren birçok değişken vardır. Bu değişkenlerin birbiriyle bağıntılı ve eşgüdümlü bir yol izlemesi, örgütlemenin sağlıklı olabilmesi açısından önemlidir.

Şekil: 2.19: Örgütletme Süreci



Kaynak: (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011)

2.3.4.2. Örgütlenme Modelleri

Örgütlenme sürecinde çeşitli model, tür ve yapılardan faydalanılır. Bu yapılar oldukça çeşitlidir. Keskinkılıç (2007: 86)'a göre örgüt modelleri şunlardır: Dikey Örgütlenme ve Yatay Örgütlenme. Tortop, vd., (2007)'ne göre örgütlenme türleri şunlardır:

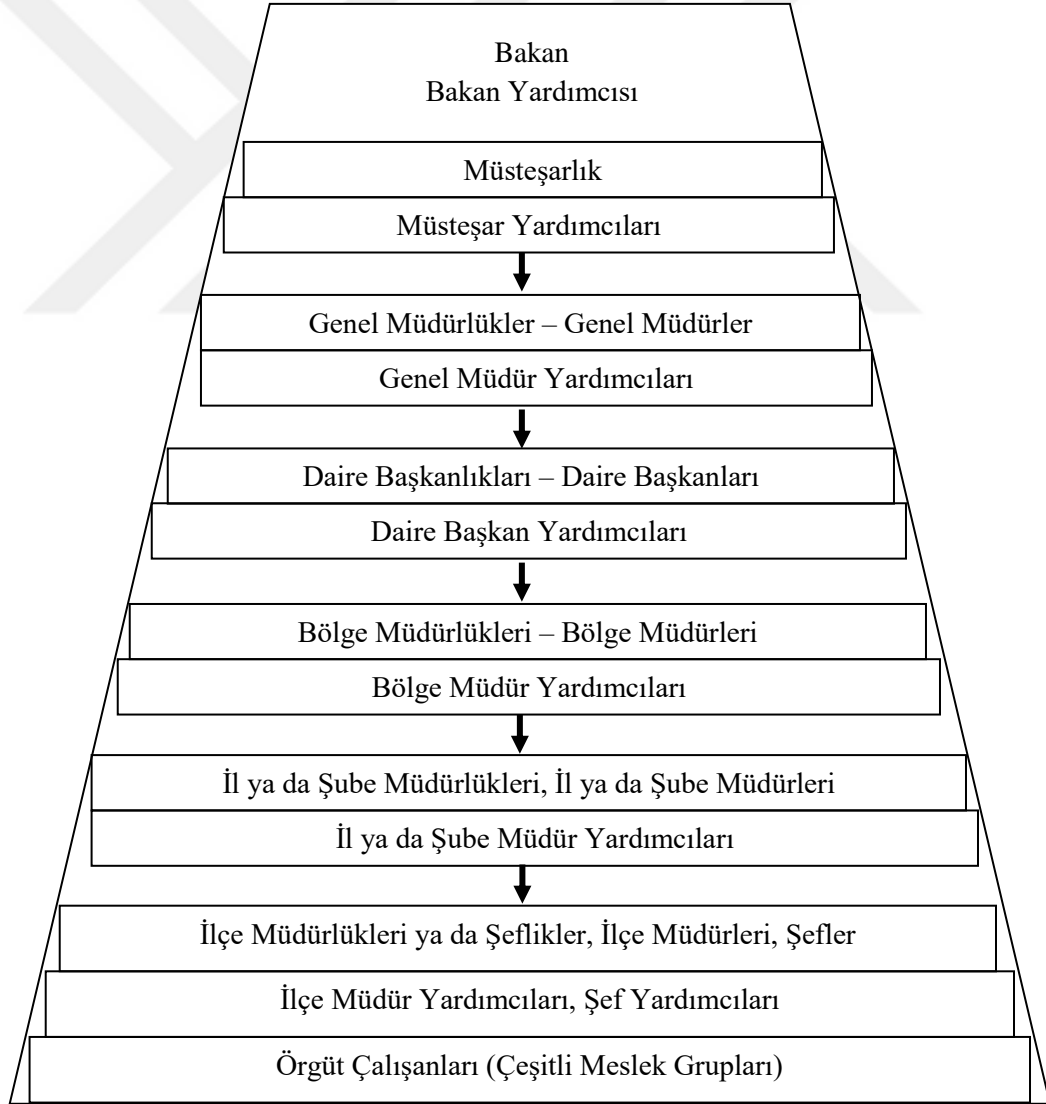
- Dikey Örgütlenme
- Görevsel Örgütlenme
- Dikey ve Kurmay Örgütlenme
- Komite Tipi Örgütlenme

1. Dikey Örgüt Modeli:

Bu örgüt modeline göre, örgütte sıkı bir hiyerarşik yapı vardır. Bu hiyerarşik yapı, doğrusal bir yol izler ve yukarıdan aşağı doğru çeşitli hiyerarşik kademeleri içerir. Bu kademeler zincirleme bir biçimde birbirine bağlıdır (Keskinlik, 2007: 86).

Dikey örgütlenme otoriter bir nitelik taşır. Özellikle otoritenin önemli olduğu kuruluşlarda, örneğin askeri kuruluşlarda ve küçük işletmelerde yararlıdır. Yetki ve sorumlulukların saptanması kolaylaşır. Emir verenlerin sayısı az olacağı için işler daha kolaylıkla yürür. Uygulama, yürütme ve emir verme daha çabuk sağlanır ve etkili olur (Tortop, vd., 2007: 62). Aşağıdaki Dikey Örgüt şeması, dikey örgütlü çalışma ortamlarındaki hiyerarşiyi örneklendirmektedir:

Şekil: 2.20: Dikey Örgüt Modeli Örneği



Kaynak: (Öztekin, 2012: 135)

2. Görevsel Örgütlenme: Görevsel örgütlemede görevlere odaklanılmaktadır. Dikey örgütlemedeki gibi emirler hiyerarşik bir sıralama izlemez. Görevlerin özellikleri dikkate alınarak, birbiriyle ilgili olan birimler birbirleriyle birlikte çalışırlar. Emirlerin hemen bir üst makamdan alınması gibi bir zorunluluk yoktur. Gerekli görülen durumlarda teknik yahut üst yöneticilerin görüşlerinin alınması gereken durumlarda haberleşme olanakları mevcuttur. Amaç, işleri hızlı, basit ve etkin bir şekilde yürütmektir (Tortop, vd., 2007: 63).

Alanyazında “Görevsel Örgütlenme” farklı adlandırmalarla karşımıza çıkmaktadır. Görevsel örgütlenme, “Yatay Örgüt Modeli” olarak da tanımlanmıştır. Bu örgüt modelinde görevler ön planda tutulmakta ve uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır. Katı bir hiyerarşik yapıdan ziyade önemli olan, görevin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Emirler üst amirlerden değil, iş özelliklerine göre ilgililerden de alınabilmektedir (Keskinç, 2007: 87).

3. Dikey ve Kurmay Örgütlenme: Hat ve Kurmay Tipi Örgütlenme olarak da bilinen bu örgütlenme türünde, yürütme ve danışma organlarına yer verilmektedir. Örgüt yapısı büyüdükçe uzmanlara ihtiyaç duyulur. Uzmanlık görevini üstlenenler, örgütü yönlendirmeye ve destek sağlamaya yardımcı olur. Uzmanların görevi, özel bilgi gerektiren konularda teknik destek sunmaktır (Gürsel, 2013: 93).

4. Komite Tipi Örgütlenme

Bu örgütlenme biçiminde karar alma ve yürütme yetkisi birkaç kişiden oluşan bir kurula verilmiştir. Örgütün amaca ulaşmasında görevli olan yetkili kişiler kesin alma yetkisine sahiptirler. Komitede bulunan kişiler kararları tartışarak aldıkları kararların yürütülmesin büyük çaba gösterirler. Komite tipi örgütlerin sakıncalı yanları da vardır. Birden fazla kişiden oluşan komitelerin toplanması her zaman kolay olmaz (Saygı ve Rüfen, 2012).

2.3.4.3. Örgütlenme İlkeleri

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Kurulan bu örgütlerin amaçlara ulaşmak için bazı ilkelere ihtiyacı vardır. Bu ilkelere bazıları şunlardır: Amaç birliği, yeterlilik, işbölümü ve uzmanlaşma, görevlerin tanımı, hiyerarşik yapı, ayrılık, emir komuta birliği, yöneltme birliği, sorumluluk, yetki ve sorumluluğun denkliği, denge ilkesi, değişebilirlik, süreklilik ve önderliğin kolaylaştırılması (Yozgat, 1980: 232-235; Akt., Akdağ, 2007: 16-17). Bu ilkeler farklı araştırmacılar

tarafından birçok kez ele alınmıştır. Aydın M. (1998:142-143)'nın sınıflandırmasına göre: Amaç birliği, yeterlilik, iş bölümü ve uzmanlaşma, birimleşme, görevlerin tanımı, hiyerarşi, yetki ve sorumluluğun eşitliği ya da denkliği, komuta birliği, yönetim birliği, merkezileşme derecesi, esneklik ve denge ilkelerinden oluşmaktadır. Bu ilkeleri genel hatlarıyla şöyle özetleyebiliriz:

1. Amaç Birliği

Her çalışma örgütünde belirli amaçlar vardır. Amaçlar yazılı ve açık şekilde tanımlanabileceği gibi bizzat kuruluşun doğal bir amacı da olabilir. Örgütler, bu amaçlara ulaşmak için kurulur. Bir örgütün yeterli olup olmadığı, kurumsal amaca ulaşabilme derecesiyle ölçülür. Örgütlerin başarısı, belirtilen amaçlar doğrultusunda organize bir şekilde ulaşabilme arzusuyla ölçülür (Ünüvar, 1995: 19; Akt., Akdağ, 2007: 17).

2. Yeterlilik

Yeterlilik kavramı, bir görevi başarıyla yerine getirebilme gücü ve becerisidir. Diğer bir anlamda yeterlik, başarılı olma karşısında hak etme anlamını taşımaktadır. Dar anlamda yeterlilik ilkesi ise bir görev için örgütteki en yetenekli kişinin seçilmesidir (Argon, 2001: 75-76). Yeterlilik, örgütün amaçlarını en ekonomik biçimde gerçekleştirilebilecek nitelikte olmalıdır (Aydın, M., 1998: 142).

3. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü kavramı, işlerin bölünerek her bir personele daha dar kapsamlı işlerin verilmesi ve onların bu kapsamda uzmanlaşmasını sağlamaktır. Uzmanlaşan kişiler daha yüksek bir verimle çalışır ve uzmanlaşmış olduğu sahada daha fazla iş üretilir (Tokgöz, 2013: 31). Bu sebeple kurumlarda, işler doğal parçalarına bölünmeli ve her parçanın sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması sağlanmalıdır. Böyle bir uygulama, uzmanlaşmayı olanaklı kılar ve verimi artırır (Aydın, M., 1998: 142).

4. Birimleşme

Birbirleriyle ilişkili işlerin ve faaliyetlerin, yönetilebilecek büyüklükteki boyutlarda gruplandırılmasıdır (Uslu, 2017: 136). Birimleşme yahut diğer bir adlandırma ile "Bölümlendirme", kendi içerisinde evrelere ayrılmıştır. Bunlar: İşlevlerine göre bölümlendirme, mamul esasına göre bölümlendirme, coğrafik bölümlendirme, müşterilere göre bölümlendirme, zamana göre bölümlendirme ve karma örgüt

yapısından oluşmaktadır. Değişken ve rekabetin fazlaca olduğu küresel işletmelerde yeni birleşme yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Böyle işletmelerde dikey bir yapılanmadan çok yatay birleşme anlayışları söz konusudur. Bu birleşme anlayışlarına örnek olarak 'Takım Esaslı' ve 'Şebeke Esaslı' birleşmeler örnek gösterilebilir (Aksan, 2014: 136).

5. Görevlerin Tanımı

Görev verilecek kişilerin hangi işlerden sorumlu olacağı, ne gibi yetkiler elde edeceği, yapılan çalışma sonucunda nasıl bir ekonomik kazanım elde edeceği gibi hususların tanımlanmasıdır (Özer, 2015: 4). Görevlerin tanımı ilkesi, görevlerin nasıl yapılacağını ve farklı görevlerle ilişkilerin nasıl olacağını belirli bir çerçeveye oturtmaktadır (Akdağ, 2007: 18).

6. Hiyerarşi

Örgütteki yetkilerin ve sorumlulukların kesintisiz bir şekilde üst yönetim kademesinden alt kademeye doğru dereceli bir şekilde ele alınmasıdır. Hiyerarşi ilkesi sayesinde alt kademede bir personel, kendine en yakın üstten başlayarak dereceli bir şekilde örgütteki en üst yöneticiyle temas kurabilmektedir (Akdağ, 2007: 18).

7. Yetki ve Sorumluluğun Dengi

Yetki kavramı, gücün kurumsallaşması, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, örgütün itici gücü olarak tanımlanabilir. Sorumluluk ise belli bir amacın gerçekleşebilmesi için yapılması zorunlu olan işler için verilmiş yetkileri kullanma zorunluluğudur (Aydın, M., 1998: 143).

8. Komuta Birliği

Komuta Birliği ilkesi, her astın yalnızca bir üstten emir almasını ve yalnızca ona karşı sorumlu olmasını ifade eder. Bu ilkenin gözetilerek çalışılması oldukça önemlidir (Ağlargöz, 2012: 45). Farklı yöneticilerden emir almak, astın başarı düzeyini azalttığı gibi kaos yaratan bir durumdur. Örgütlerde yapılan hatalardan en yaygın olanı, komuta birliği esasının bozulması ve astların atlanarak daha alt kademelerdeki kişilere iş ve yetki verilmesidir. Tam tersi olarak bir astın üstünü atlama da bir problemdir. Bu durumu önlemek için örgütlerde komuta birliği esasına uymak gerekmektedir (Koçel, 2010: 174; Akt., Özalp, 2012: 111).

9. Yönetim Birliği

İşletmelerde ve kurumlarda örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinin birçok yolu vardır. Bu yollardan kurumların amaçlarına en uygun olanı tercih edilir ve bunlarla ilgili geleceğe dönük planlamalar yapılır. Bu planlamaların uygulanması sürecinde ortaya çıkmış yahut çıkabilecek sorunların tanımlanması ve ne şekilde çözümlenmesi gerektiğine dair önceden bazı kararlar alınır. Bu kararlara da işletme politikaları denir. Plan, program ve işletme politikası odağındaki amaçlarla, kurumu önceden kararlaştırılmış amaçlar doğrultusunda yönetmektir (Tokgöz, 2013: 31).

10. Merkezileşme Derecesi

Merkezileşme derecesi, karar vermenin kademeler arasındaki dağılımıyla yakından ilgilidir. Yetkilerin alt kademelere doğru kaydırılması, kurumu merkezileşmemiş yani merkeziyetçi olmayan; yetkinin üst kademelerde toplanması ise kurumun merkezileşmiş bir kurum olduğunu gösterir (Palamutçuoğlu, 2015: 15).

11. Esneklik

Örgütlerin değişen çevre koşullarına ayak uydurması, varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir. Gerekli uyumu gösteremeyen örgütlerin yaşamaya devam etmeleri oldukça zordur. Bu nedenle değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak; örgüt amaçlarını, amaçlara ulaşmaları için yapılması gereken işleri ve yöntemleri de düzenlemek gerekmektedir (Ülgen, 1983: 56; Akt., Akdağ, 2007: 22).

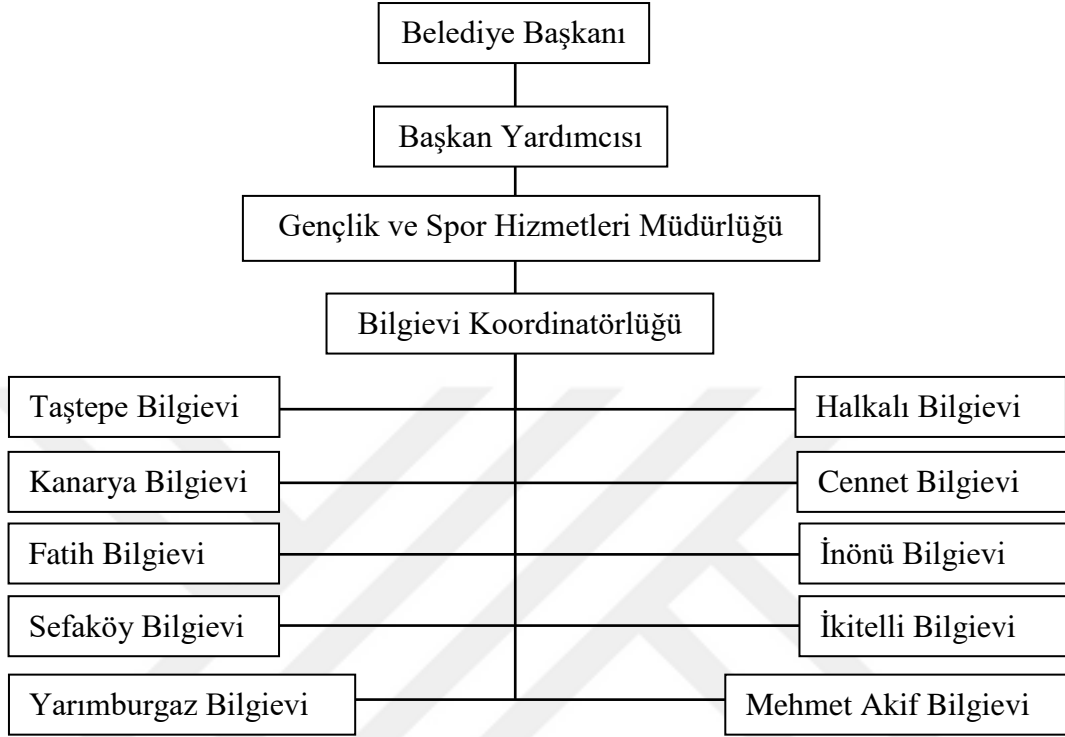
12. Denge

Akdemir (2009: 264), “Denge” kavramına eleştirel yaklaşmaktadır. Denge kavramından ziyade “Dengesizlik” kavramını uygun görmektedir. Bunun sebebini de şöyle açıklamaktadır: Değişmeyi savunduğumuzda buradaki dengesizliği de savunmamız gerekmektedir. Çünkü denge durağanlıkla ilgilidir. Eğer bir örgütte değişme olacaksa dengeleri bozan, dengesizliğe götüren unsurlar da vardır. Bu sebeple dengesizlik de bir ilke olarak öngörölmelidir (Akdemir, 2009: 264).

Bilgi evlerindeki örgütlenme faaliyetleri şu şekildedir: Hiyerarşinin en tepe noktasını Belediye başkanı oluşturmaktadır. Belediye başkanına bağlı olarak başkan yardımcıları, yardımcılara bağlı olarak müdürlükler, yine hiyerarşiyi izleyecek şekilde, şef ve koordinatörler, bilgievi yöneticileri, öğretmenler ve yardımcı destek

personellerinden oluşmaktadır. Bilgievlerinin örgüt şeması Şekil 2.21’de ele alınmıştır.

Şekil: 2.21: Küçükçekmece Belediyesi, Bilgievleri Yönetim Şeması



Kaynak: (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018)

Tüm birimler arası işbirliğini sağlayan kilit nokta “Bilgievi Koordinatörlüğü”dür. Örgütlenmeyi sağlayan ve denetleyen kişi yine bilgievi koordinatörüdür. Bilgievlerindeki açık pozisyonlara istihdam ise şöyle sağlanmaktadır: Bilgievlerindeki açık pozisyonlar belirlenir. Bu pozisyonlara göre yapılan iş başvuruları genel bir değerlendirmeye tabi tutulur. Uzmanlık ve yeterlilik esasına göre adaylar mülakata çağrılır ve üst müdürlükler mülakata katılarak adayın, iş tanımına uygunluğu değerlendirilir. Başvurusu kabul edilir yahut reddedilir ve sonuçları ilgili kişiyle paylaşılır (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Dikey örgütlerde, katı bir hiyerarşik yapı vardır. Bilgievlerinin örgüt yapısı da “Dikey örgüt” tanımına uymaktadır. Belediye başkanından başlayarak en alt birimlere kadar uzanan bir yönetim süreci mevcuttur (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

2.3.5. Etkileme

Etkileme kavramı, yönetim süreçleri arasında, yönetimin merkezinde yer alması ve liderlik temelli bir süreç olması itibariyle eğitim yönetiminde önemli bir yere sahiptir (Keskinkılıç, 2007: 107). Etki kavramının önemi, davranış bilimlerinin eğitim yönetimine girmesiyle artmıştır. Etki kavramının odak noktası karar sürecidir ve bu sebeple örgütün anatomisinden çok fizyolojisiyle ilgilenmektedir (Bursalıoğlu, 1972: 87). Etkileme kavramı: “*Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların davranışlarının örgütün amaçlarına yöneltilmesi*” (Yılmaz, K., 2010: 164) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımla “*İşgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemektir*” (Başaran, 1996: 55). Balcı (2005: 55) ise bu kavramı şöyle tanımlamaktadır: “*Etkileme süreci; yöneticilerin, astlarının çalışanların davranışlarını etkileyerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamalarıdır.*”

Etkileme süreci, bir kişinin başka bir kişiyi eyleme geçirme sürecidir. Etkileme işleminin oluşması için etkileyen kişinin etkisinin, etkilenmek istenen kişi tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Etkilenen kişinin etkiyi kabul etmesi, etkileyene karşı geliştirdiği ruhsal sözleşmeden kaynaklanmaktadır. Etkileme işleminin derecesine göre etkilenen, etkileyenin istediğini yapar (Güney, 2012: 20 Akt., Dağlı, 2015: 18). Yöneticiler, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmek için bir takım yöntemlere başvurmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın olanı yetki kullanımudur. Son yıllarda değişen koşullar sebebiyle yetki kullanımının yaygınlığının azaldığı görülmektedir. Yetki kullanımı yerine ise grup süreçlerinden faydalanılmaktadır. Bazı yönetim kuramcılar (yönelme-directing) yerine (etkileme-influencing) tabirini tercih etmektedir (Aydın, M., 1998: 155).

Etki kavramının dış yolları yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimlerdir. İç yolları ise bireysel ihtiyaçların karşılanması, karar sürecine katılma fırsatı yaratmak ve örgüt üyelerine benimsetmektir (Bursalıoğlu, 1972: 87). Okullar, farklı grup beklentilerinin ve baskılarının yoğun olduğu örgütlerdir. İçerisindeki üyeleri ve çevresi ile farklı dinamikler barındırırlar. Bu tür örgütlerde bulunan informal ilişkiler sebebiyle gruplar, birbirlerine karşı güç gösterileri yapabilmektedir. Bu tür informal iletişimler sosyal yönü sınırlı örgütlere göre daha yoğundur (Açıkalin Ş., 1993: 186).

2.3.5.1 Etkileme Araçları

Okullarda eylemleri başlatan ve sürdüren okul müdürleridir. Okul müdürleri, üyeleri güdüleme, örgüt amaçları etrafında birleştirme, eğitim-öğretim sürecini geliştirme gibi etkiler oluşturarak okula yön verirler (Keskinlik, 2007: 106). Ancak kimi zaman yöneticilerin de müdahil olamayacağı yahut etkisinin sınırlı olabileceği durumlar oluşabilir. Bir okulda işin belirli bir verimde yapılmasında öğretmenlerin kendi aralarındaki etkileşim, yöneticilerin yönlendirmelerinden daha yüksek olabilmektedir (Başaran, 1996: 55).

Yöneticilerin personelleri etkilemek için faydalanabilecekleri çeşitli imkânlar vardır. Bu imkânlardan bazılarını Ilgar (1996 :47-48) şöyle sıralamıştır:

- Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması,
- İlgili personelin tümünün kişilik ve liderlik becerilerinin vurgulanması,
- Örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması,
- Kullanılabilecek herkese gerekli enformasyonun sağlanması,
- Örgütte bağlılığın geliştirilmesi,
- Yararlı öğütlerin ve önerilerin verilmesi,
- Bireylerin gelişmelerinin sağlanması,
- Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması.

Her ne kadar modern yönetimlerin bir kısmı “etkileme” yöntemlerine başvursalar da yönetim sürecinde “otorite”, “güç” ve “yetki”nin kullanıldığı kurumlar ve işletmeler de varlığını sürdürmektedir. Bu sebeple bu kavramları ele almakta yarar vardır. Otorite kavramı, bireylerin başka bireylerin eylemlerini yönlendirebilecek karar verme gücüdür. Üst ve ast olan iki birey arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Üst, ast tarafından kabul edileceği beklentisiyle kararlarını tasarlar ve asta iletir. Ast ise bu kararlara uyması ve kararlara uygun bir şekilde davranış göstermesi gerektiğine inanır (Aydın, 1986: 85; Akt., Kuşoğlu, 1997: 38). Astlar, yetkilerini daha kapsamlı güçler elde etmek için kullanırlar. Astların farklı kaynaklardan beslenen çeşitli güçleri vardır: Uzmanlık, ilgi, kişilik, ödül, ceza, makam ve güçsüzlük olarak yedi başlıkta gruplanabilir (Açıkalin Ş., 1993: 183).

Güç; kabul ettirme, inandırma ve ikna etme yeteneği olarak kabul edilir. Güç, onaylanır bir niteliğe büründüğünde yetki (otorite) olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle yetki, yasal güç anlamına gelmektedir (Aydın, M., 1998: 156).

Yetki, bir yönetici için en son başvurulması gereken yöntemdir. Yetki daha çok yöneltme ve kontrol etme eylemlerini desteklemek amacıyla kullanılır. Yetki, tek başına kullanıldığında eksik kalabilir. Bu sebeple yöneticilerin farklı etki yöntemlerine de ihtiyacı vardır (Bursalıoğlu, 1982: 124). Yetkinin bir etki aracı olarak kabul edilmesi ve kullanılması, yöneticiden yöneticiye farklılık gösterir ancak bir açıdan da yetki (otorite) tüm yönetsel durumlarda zorunlu bir öğedir (Aydın, M., 1998: 155).

Etkileme kavramıyla birlikte anılması gereken diğer bir kavram liderlik kavramıdır. Çünkü liderlik bir nevi etkileme sanatıdır. Stogdill, liderlerin özelliklerinden birinin de diğer insanları etkileme yeteneği olduğunu ifade etmiştir (Yılmaz, K., 2010, 165). Liderler, takipçilerinin davranışlarını, fikirlerini değiştirme ve onları etkileme potansiyeli taşırlar. Liderler, takipçilerin davranışını değiştirmek için bir eylemde bulunmasa bile onların etkileme potansiyelleri, takipçilerin davranışlarını etkileyebilir. Bundan ayrı olarak bazen takipçiler de liderlerini etkileyebilmektedir (Ağın, 2011: 18).

2.3.5.2. Etkileme Aşamaları

Ağın (2011: 17-18)'a göre etkileme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar kendi içerisinde alt aşamalara ayrılırlar. Bu aşamalar şunlardır:

- 1. Giriş:** Etkileme durumu öncesi belli düzeydeki zihinsel ve fiziksel faaliyetleri kapsar. Etkileme sürecinin başladığı aşamadır. Aynı zamanda karşıdaki kişi ilk izleniminin kanıtını destekleyecek bulgular aramakta olduğu için hazırlık aşaması, kritik bir aşamadır.
- 2. Teşhis:** Olumlu izlenim bıraktıktan sonra karşıdaki kişinin tanınması, anlaşılması önemlidir. Bunun için soru sorma ve dinleme teknikleri kullanılarak karşıdaki kişi hakkında bilgi toplanır.
- 3. Etki:** Karşıdaki kişinin duygularının anlaşılması önemlidir. Vücut dili, ikna yeteneği, konuşma becerisi ve geri bildirim gibi tekniklerin kullanılmasını içerir.

4. Yüzleşme: Başarılı bir etkileme durumu için kendini ortaya atmak ve kontrollü bir durum sergilemek önemlidir.

5. Değişim: Etkileme durumu gerçekleştikten sonra etkilenen kişinin davranışlarını göstermesidir.

2.3.5.3. Etkilemeyle İlgili Kuramlar

Yukl ve meslektaşları tarafından incelenen etkileme kavramının çeşitli yöntemleri mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır: Sosyal Değişim Kuramı, Koşul-Bağımlılık Kuramı ve Etkileşimsel Kuram (Dağlı, 2015: 20). Bu temel kuramlardan bazıları şunlardır:

1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramına göre üç varsayım üzerinde yoğunlaşan araştırmacılar, "Fayda elde etmek için ödenen bedellerle kazanılan faydaların karşılaştırılmasının bir fonksiyonu olan bireysel bir ilişki olduğu" düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Bir diğer varsayımda ise "Bireylerin maliyetleri azaltırken en fazla faydayı elde etmek istedikleri" ileri sürülmektedir. Son varsayım ise "İnsanın doğası gereği bencil olduğu" ve ayrıca "Her insanın öncelikle kendi çıkarını düşünme eğilimi göstereceğini" ifade etmektedir (Dainton ve Zelle, 2011: 61; Akt., Tüver, 2018, 10).

2. Koşul-Bağımlılık Kuramı

Koşul-bağımlılık kuramı, kurumlardaki örgütsel yapının bir takım koşullara uyum göstermesi halinde nitelikli bir performans yakalanacağını ifade etmektedir. Kurumun içerisinde olması gereken faaliyetleri kendi bünyesinde yürütebilen kurumlar nitelikli bir performansa ulaşacaktır. Aksi durumda ise düşük performans ve çeşitli kayıplarla karşılaşacaklardır (Shajahan, 2018: 12).

Koşul-bağımlılık kuramının ana dayanak noktası, örgüt özelliklerinin koşul bağımlılık unsurlarıyla uyumlu olması durumunda örgüt performansının da etkileneceğini öne sürmesidir. Söz konusu unsurlar "örgütsel bağlam" olarak nitelendirilirken en temel bağlam unsurları ise; çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji olarak karşımıza çıkar. Koşul-bağımlılık kuramına göre yöneticilerin; bağlamsal koşulları değerlendirmesi, en uygun örgüt yapısını seçmesi ve örgütsel amaçları

gerçekleştirebilecek nitelikte tasarımlar yapmasını gerektirmektedir (Doğrul, 2014: 38).

3. Etkileşimsel Kuram

Barry (2001), sosyal etki kavramını, toplumsal unsurlara yanıt olarak bireylerin; düşünme, tutum ve davranışlarının düzenlenmesi olarak tanımlamıştır. Bireyler, birbirlerinin; bilinç, duygu ve davranışlarını oluşturmak, bunları pekiştirmek ve değiştirmek için etkilenmeye başvurmaktadır (Akt., Dağlı, 2015: 23).

Bilgievleri, belediyelere bağlı bir kamu kurumu olması sebebiyle, yasal yükümlülüklerin fazlaca olduğu bir iş ortamıdır. Bilgievlerindeki işlerin, yönetmelikler tarafından tanımlanmış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla personellerin hepsinin belirlenen amaçlar doğrultusunda yaklaşım göstermesi gerekmektedir (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Yasal metinler, çeşitli davranışları zorunlu kılmaktadır. Örnek olarak kılık-kıyafet yönetmeliği, iş güvenliği yahut bilişim güvenliği gibi konularda personellerin davranışları belirli bir çerçeveye oturtulmuştur. Ancak yasal metinlerin dışında kurum içi bazı faktörler de mevcuttur. Personelin karakteri, kişisel özellikleri, taşıdığı değerler kimi noktada iş ortamında etkili olabilmektedir. Bu konuda bilgievleri içerisinde çeşitli görüşmeler ve hizmet içi eğitimler alınmakta ve personellerin davranışları ortak değerler etrafında, belediyenin iş kültürüne uygun bir çizgide tutulmaya çalışılmaktadır (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Yöneticiler işlerini yürütürken kimi noktada yasal metinlerin belirlediği kural ve unsurları iş ortamında bir etki mekanizması olarak kullanırken, kimi zaman inisiyatif gerektiren konularda kendi liderlik becerilerini kullanabilmektedir. Bilgievlerinde çeşitli liderlik türlerini barındıran yönetim yapıları mevcuttur ve liderlik algılayışına göre kurum içerisinde olumluluklar yahut olumsuzluklar oluşabilmektedir (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

2.3.6. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Çalışma örgütlerinde yapılan işler, ortak bir çabayı ve çeşitli etkileşimleri gerektirir. Bu etkileşim ortamında, uygun bir şekilde koordinasyonun sağlanabilmesi için ortak amaçlara sahip olmak ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmaya istekli olmak gerekir. Ortak amaçları ve bu yönde çalışma isteği olmayan örgütlerde koordinasyon yapılabilmesi oldukça zordur (Şişman, 2013: 191).

Koordinasyon, farklı bir adlandırmayla eşgüdümleme, “*Örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve hünerlerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar*” (Bursalıoğlu, 1972: 88). Diğer bir tanımla: “*Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir*” (Aydın, M., 1998: 152). “Henri Fayol’a göre koordinasyonun tanımı şöyledir: “*Bir işletmede çalışmalar arasında uyum (harmonie) yaratmak*” (Akt., Tosun, 1992: 269). Bu tanımlar doğrultusunda koordinasyonun çalışma ortamındaki tüm unsurları, tüm ilişkileri sistemli ve bütüncül bir şekilde belirli bir uyuma ulaştırmak gibi önemli görevleri vardır.

Eğitim ortamında koordinasyon ise “*Okulda bulunan tüm güçleri, birbirine uyumlu biçimde, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmedir*” (Başaran, 1996: 52). Bir eğitim örgütünde koordinasyonu sağlayabilmek çok önemlidir. Çünkü eğitim sürecine katılan gruplar hem çok farklı hem de oldukça hareketlidir. Örnek olarak veliler, öğrenciler ve öğretmenler birbirlerinden farklı ve aykırı tutum ve değerler taşıyabilirler. Okul yöneticilerinin görevi bu farklılıkları giderebilmek ve bu değerleri okulun amaçlarını gerçekleştirme yolunda kullanabilmektir (Gürsel, 2013: 101).

Koordinasyon, örgütün yapısıyla doğru orantılıdır. Örgütsel haberleşmeyi ve bilgi alışverişini sağlayan, uyum sağlayıcı süreçtir. Karmaşık ilişkilerin fazla olmadığı örgütlerde koordinasyonu sağlamak daha kolayken, karmaşık ve büyük örgüt yapılarında koordinasyonu sağlamak zordur. Bu zorluklardan bir tanesi; birimler, personeller ve yönetim arasında iletişimin ve uyumun sağlanabilmesi zorluğudur (Saruhan ve Yıldız, 2009: 257).

Koordinasyon, diğer yönetim süreçleriyle yakından ilişkilidir. Tüm yönetim süreçlerinin bileşkesi konumundadır. Bu sebeple kimi yazarlar koordinasyonu, Fayol ve onu izleyen birçok yazardan farklı olarak yönetim süreçleri arasında bağımsız bir süreç olarak değerlendirmemektedirler (Tosun, 1992: 274).

Yerlisu (1999: 79)’ya göre Koordinasyonu, diğer bir adlandırmayla eşgüdümlemeyi sağlamanın üç yolu bulunmaktadır.

1. Emir Yoluyla Koordinasyon: Klasik çalışma örgütlerinin özelliğidir. Böyle bir durumda sürece katılma ve yenilikler azalır.

2. Grup Yoluyla Koordinasyon: İş göreni, resmi olmayan örgütlere bağlama yoluyla koordine etmektir.

3. Bağımlılığın Tanımlanması Yoluyla Koordinasyon: Teknik koordinasyon için önemlidir. Bu türde bir koordinasyon sağlanabilmesi için örgütteki fırsatlar, ödüller ve mevkiler eşit bir şekilde dağılmış olmalıdır.

2.3.6.1. Koordinasyonun İlkeleri

Koordinasyon yapılırken, yöneticilerin dikkate alması gereken bazı ilkeler vardır. Gökhan (2005: 29)'a göre koordinasyon ilkeleri şöyledir: Doğrudan ilişki ilkesi, Eşgüdümün, planlamanın ve politika oluşturmanın başlangıç aşamalarında gerçekleştirilmesi ilkesi, Bütünlük ilkesi, Süreklilik ilkesi.

Ertürk (2013: 209-210) bu ilkeleri şöyle özetlemektedir:

- İlgili sorumlularla koordinasyon doğrudan iletişimle sağlanmalıdır.
- Sürecin en başında planlamalar ve politikalar belirlenirken öncelikle koordinasyon temin edilmelidir.
- Bir durum karşısında, bütün unsurların karşılıklı olarak birbirleriyle olan etkileşimi göz önünde bulundurulmalı ve buna göre koordinasyon yapılmalıdır..
- Koordinasyon sürekliliği olan bir işlem olarak düşünülmelidir.

2.3.6.2. Koordinasyonun Yararları

Kurumlarda yahut işletmelerde koordinasyona ihtiyaç vardır. İç işleyişi örgütlü ve nitelikli bir şekilde sağlayabilmek adına koordinasyon sürecine dair fikir sahibi olmak gerekir. Şüphesiz ki bir kurum için koordinasyon sağlamanın bazı yararları vardır. Bu yararlardan bazıları şunlardır:

- Örgütün ve örgütsel işlevlerin sürekliliğini sağlar.
- Üyeler arasında yardımlaşma ve işbirliği sağlar.
- Kaynakların etkili kullanılmasını sağlar.
- Kararların uygulamaya yansıtılmasını sağlar.
- Üyelerin birbirinden ve yaptıklarından haberdar olmalarını sağlar.
- Örgütte yaşanan karışıklıklar ve tekrarlar önlenir.
- Örgüt ile ilgili planlar daha iyi uygulanabilir” (Yılmaz, K., 2010: 159).

Bu yararlardan Ertürk (2013: 214) şöyle bahsetmektedir:

Eşgüdümlemenin doğru bir şekilde yapıldığı ortamlarda, yeni fikirlerin yayılması, gelişmeye ortam hazırlar. Problemlerin kaynağı ne olursa olsun, herkes tarafından gerçekçi bir şekilde anlaşılır. Karışıklıklar ve gereksiz tekrarlar engellenir. Ortaya konulan politikalar, planlar ve prensipler gerçekçi bir şekilde anlaşılır. Tüm bunların uygun bir şekilde yapılabilmesi işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesini ve örgütteki herkesin çalışma şevkini olumlu yönde etkiler.

2.3.6.3. Koordinasyon Türleri

Koordinasyon süreci kendi içerisinde çeşitli alt başlıklara ayrılmaktadır. İlk olarak iç ve dış koordinasyon olarak ayrılırken, iç koordinasyon kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır. Yılmaz (2010)'a göre koordinasyon türleri şunlardır: Dikey, Yatay ve Çapraz Koordinasyon

Diğer bir sınıflandırmayla, koordinasyonun yapılış biçimine göre türleri şunlardır: Hiyerarşiye dayanan koordinasyon, İnanırcı koordinasyon, Komiteler yolu ile koordinasyon, Yatay ve Dikey koordinasyon, Yapısal ve Görevsel koordinasyon (Yerlisu, 1999: 80).

1. Dikey Koordinasyon: Örgütlerin farklı kademelerinde yer alan birimlerinin, ast-üst ilişkisine dayalı her türlü etkileşimine dikey koordinasyon denmektedir. Örnek olarak, bir üretim yöneticisinin üç tane yardımcısı ve her biri, yardımcılara bağlı üçer tane şef var ise yöneticiyle yardımcılar arasındaki, yardımcılarla da şef arasındaki ilişki dikey koordinasyonu oluşturmaktadır (Ertürk, 2013: 212).

2. Yatay Koordinasyon: Örgüt hiyerarşisinin en üst düzeyinde bulunan bölümler arasında ve eş düzey yetkilerle çalışan kişiler arasında yapılan koordinasyondur. Bu tür koordinasyonda her yönetici kendi bölümünden sorumludur ve dikey koordinasyondaki gibi diğerleri üzerinde yetki kullanma hakkı yoktur (Yaşar ve Tekinbaş, 2019: 1).

Diğer bir tanımla: Birbirlerine denk yetki ve sorumluluğu olan yöneticiler arasındaki koordinasyondur. Aynı sorumluluk alanında görev alan yöneticiler olabileceği gibi farklı birim yöneticileri arasında da olabilmektedir (Karasoy, 1997: 85).

3. Çapraz Koordinasyon: Küçük birimlere sahip kurumlarda koordinasyon kolayken, birimler büyüdükçe koordinasyon zorlaşır. Proje tipi veya matriks örgütlerde çapraz koordinasyon uygulamak bir zorunluluktur. Çapraz

koordinasyonda, örgüt yapısındaki komuta zincirinin yerini farklı projeler için kullanılan özel bölümler alır (Budak ve Budak, 2010: 136).

Bilgievlerinin 10 farklı yapıyla hizmet vermesi koordinasyonu gerekli kılmaktadır. Bilgievleri arası bilgi transferi, lojistik, araç-gereç paylaşımı, iş süreçleri gibi birçok unsurun koordinasyonu “Bilgievleri Koordinatörü” tarafından yürütülmektedir. Bilgievleri koordinatörü genel anlamda bilgievleri arasındaki uyumu ve koordinasyonu sağlarken, alt birimlerdeki yöneticiler ise kendi bilgievlerindeki koordinasyonu sağlamakla yükümlüdür (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Bilgievleri koordinatörlüğü, bilgievi işlerini iş bölümü yaparak; her bir görevi, bir yöneticinin sorumluluğuna bırakmış ve işlerin hızlı bir şekilde ilerlemesini hedeflemiştir. Yöneticilik görevine ek olarak ulaşımdan sorumlu bir yönetici mevcutken, kültür-sanat programlarının planlamasından sorumlu yönetici de mevcuttur. Yöneticiler arası bir iş bölümü söz konusudur. Öğretmenler nezdinde ise bilgievi yazışmalarını yapan yahut gezileri organize eden öğretmenler mevcuttur. Bilgievi bünyesinde de iç koordinasyon bu şekilde ilerlemektedir (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

2.3.7. Değerlendirme

Yönetim süreçlerinin son basamağını oluşturmakta olan “Değerlendirme” süreci, bir işletmede, bir kurumda tüm yönetim süreçlerinin çıktılarıyla ilgilenir ve bir nevi tüm süreçlerin durum analizini yapar. Değerlendirme, “*Tüm yönetim sürecinin önemli, ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir*” (Aydın, M., 1998, 162).

Değerlendirme, süreçlere bağlı olarak: “*Verilen kararlar, yapılan planlamalar, sağlanan koordinasyon ve iletişim sonunda ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesi, örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi sürecidir*” (Şişman, 2013: 192). Diğer bir tanımla: “*Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin standartlarla karşılaştırılarak, saptanan amaçlara ulaşılma derecesinin, ulaşılamayan durumlarda aksaklıkların ve hata kaynaklarının belirlenmesi sürecidir*” (Kaya, 2000: 37).

Değerlendirme süreci, yönetim biliminin önemli bir parçasıdır. Değerlendirmeler, bir ortamındaki amaçların gözden geçirilmesini ve bu amaçların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Çoruk, 2012: 98). Değerlendirmeler yoluyla

kurumun güçlü ve zayıf yanları tespit edilir. Yeterlilikler ve yetersizlikler belirlenir ve müdahale gerçekleşir (Girgin, 2005: 48). Değerlendirmelerin çeşitli amaçlara uygun olarak farklı türleri mevcuttur. Genel ve sınırlı değerlendirmeler, sürekli ve aralıklı değerlendirmeler, dışarıdan ve içeriden değerlendirmeler gibi farklı değerlendirmeler söz konusudur. Amacın etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak ve bunu değerlendirmek için liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Coşkun, 2006: 12).

Önceden belirlenmiş amaç, hedef ve programlara uygun olarak süreç yönetebilmek için denetim yapmak oldukça önemlidir (Keskinkılıç, 2007: 118). Ayrıca kalitenin artırılması adına değerlendirme faaliyetleri yürütmek gerekir. Değerlendirme sürecinin bir diğer yararı ise öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini artıracak olmasıdır. Etkili bir değerlendirme sistemi geliştirmek, eğitim sürecinin geliştirilmesi için oldukça önemlidir (Tekin ve Akyol, 2017: 166).

Alanyazında çeşitli araştırmacılar “Değerlendirme” sürecinin yerine “Denetleme” kavramını da tercih etmektedir. Böyle bir kavramsal ayrım olması bakımından, denetleme sürecinden bahsetmek gerekir. Sonuç itibarıyla: Değerlendirme sürecinin farklı bir yönü de denetlemeyle ilgilidir (Keskinkılıç, 2007: 118).

Denetleme, planlama süreciyle başlayan; örgütlenme, koordinasyon ve iletişim süreçleriyle etkileşim içerisinde olan, bir bütünlük içerisinde sorun çözmeyi, amaçlara yönelik olarak bir düzenleme oluşturmayı hedefleyen işlemdir (Yoncalık, 2005: 64). Denetim, yönetimin önemli süreçlerinden biridir. Çünkü yapılan işlerle var olan hedefler arasındaki fark tespit edilebilir ve geleceğe dönük çalışmalar ve düzenlemeler yapılabilir (Yerlisu, 1999: 90). Eğitim sistemlerinin varlığını devam ettirebilmesi için denetimi gerçekleştirebilecek örgüt yapısına sahip olmak gerekir ve bu yapının istikrarlı bir biçimde işlenmesini sağlamak gerekir (Keskinkılıç, 2007: 118).

Denetleme ile değerlendirme birbirine karıştırılmaması gereken kavramlardır. Denetleme, örgütteki işlerin kurallarına uygun olarak yerine getirilip getirilmediğinin izlenmesi ve tespit edilmesidir. Değerlendirme ise bu tespitlerden sonra yapılır. Denetleme bir ön koşuldur ve değerlendirme yapmak için veri oluşturmaktadır (Barut, 2007: 43).

2.3.7.1. Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Değerlendirme sürecinin çeşitli aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar kendi içerisinde belirli bir düzlemi izlemektedir. Bu düzlemde ilk olarak değerlendirme yapılacak durum belirlenir. Ardından performansın standartları ortaya koyulur. Sonrasında bu standartlara dayalı ölçümler yapılır. Ölçüm sonuçlarının belirlenen standartlarla karşılaştırması yapılır ve durum tekrardan ele alınır. Sonuç olarak değerlendirme çözümleri ortaya çıkar (Coşkun, 2006: 13). Değerlendirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi: Tartışma ve istişare ortamı gerektirir. Katılıma dayalı olarak, değerlendirilecek olan durumun niteliklerinin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada düşünsel bir çaba içerisinde olmak gerekir ve değerlendirmenin doğru yapılabilmesi için önemli bir adımdır.

2. Performans standardının belirlenmesi: Değerlendirilecek durumun nitelikleri belirlendikten sonra standartlar ve ölçütler belirlenir. Bu aşamada değerlendirme yapmak için kullanılacak standartların gerçekçi ve doğru olması gerekmektedir.

3. Ölçümün yapılması: Belirlenen standartlara, ölçütlere ne şekilde ulaşıldığını ortaya koymak adına çeşitli yöntemler belirlenir ve ölçüm işlemi yapılır. Ölçüm işlemini yaparken farklı araç ve yöntemlere başvurulabilir.

4. Sonuçların belirlenen standartlarla karşılaştırılması: Önceden belirlenmiş standartlar üzerine ölçümler yapılır ve ortaya çıkan sonuçların karşılaştırması yapılır.

5. Yeniden ele alma: Ortaya çıkan sonuçlar daha önceden belirlenmiş standartlarla uyum göstermiyorsa değerlendirme süreci tekrardan ele alınır ve sonuca göre bir yol izlenir.

6. Değerlendirme ve düzeltme: Değerlendirmenin sonucunda, hedef davranışlar gerçekleşmiyorsa düzeltmeye gidilir. Hedef davranışların gerçekleşmesi için ne gibi adımlar izlenmesi gerektiği konusunda çeşitli öneriler ve çözüm yolları geliştirilir (Karagöz, 2008: 42-43).

2.3.7.2. Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Değerlendirme sürecinin bir unsurunun da “insan” olması sebebiyle, iş özelliklerinin dışında psikolojik yahut farklı faktörler içeren bazı sorunlar yaşanmaktadır. Sorunlardan bazıları şunlardır:

- 1. Objektif olamama:** Değerlendirme sürecinde nesnel bir bakış yakalayamama ve işe ilişkin kimi faktörlere odaklanamamaktan doğmaktadır.
- 2. Tek taraflı ölçüm:** Personellerin tüm yönleriyle değerlendirilmediği, tüm özelliklerin ele alınmadığı durumlardır.
- 3. Merkezi Eğilim:** Çoğunluğun fikirleri temel alınarak gerçekleştirilen değerlendirmedir.
- 4. Fazla tolerans gösterilmesi:** Bir personelin duygu durumlarını etkilememek için veya bir suçlama unsuru olmadığı durumlarda yapılan değerlendirmedir.
- 5. Yetersiz tolerans:** Değerlendirme yapılacak kişiye dair tolerans gösterilmeme durumudur. Hoşgörünün yetersiz olduğu ortamlarda ortaya çıkmaktadır.
- 6. Araç hatası:** Yeterli pilot uygulama gerçekleştirilmeden belirlenen değerlendirme yönteminin uygulanmasıyla ortaya çıkar.
- 7. Yakın zaman etkisi:** Personelleri, yakın zamanlı performans durumlarına göre yargılamakla ortaya çıkar.
- 8. Baskın özelliği:** Personelin bir özelliğinin diğer özelliklerini bastırmasıyla ortaya çıkar. “Halo etkisi” şeklinde de adlandırılmaktadır (Çay, 2012).

Bilgievindeki değerlendirmeler, genellikle iş niteliğiyle ilgili ölçümlerin yer aldığı, bilgievi yöneticileri tarafından doldurulan formlarla yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler çeşitli periyotlarla yapılır ve bilgi evleri koordinatörlüğü bünyesinde değerlendirilir. Değerlendirmelerin kişisel intibaların dışında, yazılı olarak yapılıyor olması hesap verilebilirlik açısından önemlidir. Genellikle işle ilgili davranışların ölçüldüğü bu değerlendirme formlarında davranışların çeşitliliğini çok fazla detayla ele almadan genel değerlendirmelerden oluşmaktadır (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Değerlerinde formlarının dışında, kurumsal amaçlara uygun bir çalışma yaklaşımı gösteren yahut yüksek nitelik ortaya koyan personelin tespiti, sübjektif unsurların ağırlıkta olduğu bir değerlendirme anlayışıyla ölçülmektedir. Dolayısıyla alınabilecek terfiler yahut işle ilgili çeşitli ayrıcalıklar sübjektif değerlendirmeler içerebilmektedir (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Bilgievlerinin yeni ders modellerinin uygulandığı bir dönemde çeşitli değerlendirme ölçekleri hazırlanmış ve öğretmenlerin çeşitli başlıklar altında değerlendirme

yapmaları istenmiştir. Bir sütunda değerlendirilmesi istenilen konu, diğer sütunda ise öğretmenlerin yorum yapacağı kısım bulunmaktadır (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Tablo 2.8'deki örnek üzere, tüm öğretmenlerden toplanan değerlendirme formlarındaki isimler kaldırılmış ve tüm zümrelerden birer kişinin katıldığı bir çalışma grubunda irdelenmesi istenmiştir. Sıklıkla tekrar eden ve alışılmışın dışındaki fikirler not edilmiş üzerine tartışmalar yürütülmüştür. Tartışmalar bir sonuç raporuyla değerlendirme yapan öğretmenlere ulaştırılmış ve çözüm seçenekleri üzerine konuşulmuştur. Değerlendirme formlarından kaldırılan isimler, irdelenecek grubun yanlılığını engellemiş daha nesnel değerlendirmeler yapılabilecek bir değerlendirme ortamı oluşmuştur (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018).

Tablo: 2.8: Küçükçekmece Belediyesi, Değerlendirme Formu Örneği

Ders adı	
Yeterlilikler	
Eksiklikler	
Diğer	
Ölçme Değerlendirme	
Sınıf ortamı ve materyallerin kullanımı	
Sınıf mevcut sayılarının ders işleyişine uygunluğu	
Ders sürelerinin yeterliliği	
Ders kitapçıklarının uygulanabilirliği	
Diğer	

Kaynak: (Küçükçekmece Bilgievleri, 2018)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan yöntemler ve verilerin çözümlenmesiyle ilgili bilgiler ele alınmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yönetim süreçleri bağlamında, bilgievlerinin özelliklerini betimlemek amacıyla, doğrudan yönetim alanından verilere ulaşmak ve bunları teyit etmek adına bilimsel araştırma türlerinden olan “Nitel Araştırma” yönteminden faydalanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013: 45), Nitel Araştırmayı “*Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma*” olarak tanımlamaktadır.

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden “Olgubilim/Fenomoloji” tercih edilmiştir. Olgu bilim şöyle tanımlanmaktadır: “*Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algular, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir*” (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 78).

Olgubilim araştırmalarında en temel veri toplama aracı görüşmelerdir. Olgulara ilişkin anlamları ve yaşantıları ortaya çıkarabilmek adına araştırmacılara sunulan etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla konunun derinlemesine irdelenmesi hedeflemektedir (Yıldırım ve Şimşek: 2013: 80).

3.2. Çalışma Evreni ve Çalışma Grubu

Türkiye’de 2013 yılı esas alındığında, 29 şehirde toplam 229 adet bilgievi bulunmakta ve bunlardan 138’i İstanbul’da bulunmaktadır. (Yavuz, 2013: 52) İstanbul’da bulunan bilgievlerinden Küçükçekmece ilçesine bağlı olarak hizmet veren 10 bilgievi mevcuttur. Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğüne bağlı olarak hizmet veren 10 bilgievinde 125 personel mevcuttur. Personeller içerisinde: Koordinatör, yönetici, öğretmen ve yardımcı destek

hizmetliler mevcuttur. Araştırmanın evrenini 10 bilgievinde hizmet veren 125 personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise 2018-2019 yılları arasında bilgievlerinde aktif olarak çalışan; koordinatör, bilgievi yöneticisi ve bilgievi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma, 31 Mart 2019 yerel seçimleri öncesindeki faaliyetleri ve personel kadrosunu esas almaktadır. Araştırmaya katkı sunan personellerin sayısı ise 11'dir.

11 katılımcı arasında; 1 koordinatör, 5 yönetici ve 5 öğretmen yer almaktadır. Çalışma evrenini temsil edebilmesi açısından katılımcılar; cinsiyet, yaş, kıdem ve çalışılan pozisyon bakımından dengeli bir şekilde seçilerek araştırmada çeşitlilik oluşturması amaçlanmıştır.

Araştırma öncesinde; 11 kişilik çalışma grubuyla belirlenen tarih ve mekâna mutabık kalınarak yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve görüşler kaydedilmiştir. Araştırmada her bilgievini temsilen 1 yönetici ve aynı birimde çalışan 1 öğretmenle görüşme yapılarak 10 bilgievinin 5'ini, yüzdelerle ifadeyle %50'sini temsil edecek bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo: 3.1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	5	45.5
	Erkek	6	54.5
Yaş	21-30 Yaş	4	36.4
	31-40 Yaş	4	36.4
	41-50 Yaş	3	27.2
Kıdem	1-5 Yıl	5	45.5
	6-11 Yıl	6	54.5
Çalışılan Pozisyon	Koordinatör	1	9.0
	Yönetici	5	45.5
	Öğretmen	5	45.5

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların "Cinsiyet" değişkenine göre 5'i (%45.5) "Kadın", 6'sı (%54.6) "Erkek"tir. "Yaş" değişkenine göre "21-30" yaş aralığında olanlar 4 (%36.4), "31-40" yaş aralığında olanlar 4 (%36.4) ve "41-50" yaş aralığında olanların sayısı ise 3'tür (%27.2). Katılımcılar, "Kıdem" değişkenine

göre değerlendirildiğinde “1-5 Yıl” arası tecrübeye sahip olanların sayısı 5 (%45,5), “6-11 Yıl” çalışma tecrübesi bulunan katılımcı sayısı ise 6’dır (%54.5). Araştırmaya katılan grubun “Çalışılan Pozisyon” değişkenine göre 1’i (%9.0) “Koordinatör”, 5’i (%45.5) “Yönetici” ve 5’i (%45.5) “Öğretmen” pozisyonunda çalışmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla bilgi evlerinde çalışan koordinatör, yöneticiler ve öğretmenlerin, yönetim süreçleri açısından görüşlerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

2018-2019 eğitim öğretim yılı süresince bilgi evlerinde çalışan koordinatör, yönetici ve öğretmenlerin yönetim süreçlerine dair görüşlerini belirlemek amacıyla demografik bilgiler ve çeşitli başlıklardan oluşan, 6 basamağı kapsayan 12 adet açık uçlu sorunun olduğu görüşme formu hazırlanmıştır. Bu formu hazırlarken yönetim süreçlerinden oluşan madde havuzu oluşturulmuş ve uzman görüşlerine başvurularak araştırmanın görünüş ve kapsam geçerliliğini artıracak sorular üzerine odaklanılmıştır.

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerden oluşan 3 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 7 yönetim sürecinden 12 adet soru yer almaktadır. 12 maddelik soruda personellerin görüşlerini; esnek ve rahatça yanıtlayabilecekleri şekilde açık uçlu sorular olmasına dikkat edilmiştir. Personellerin kimliklerini belirtmeden rahat bir şekilde yanıtlar verebilmeleri için ve karışıklıkları önlemek için çeşitli kodlamalar yapılmıştır. Görüşmeye katılanlar görüşme sıralarına göre “A-K”, “B-Y”, “C-Y”, “D-Y”, “E-Y”, “F-Y”, “G-Ö”, “H-Ö”, “I-Ö”, “J-Ö”, “K-Ö” şeklinde kodlanmıştır. A’dan K’ye kadar sıralanan kodlar, tüm katılımcıları temsil etmektedir. İlk kodlardan sonra gelenler ise çalışılan pozisyonları ifade etmektedir. (K=Koordinatör, Y=Yönetici ve Ö=Öğretmen) gibi.

3.4. Verilerin Toplanması

Planlanan görüşmeler, uygulamaya koyulmadan önce gerekli izinler alınmış ve çalışma grubuyla paylaşılmıştır. Veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış görüşme formları, bilgivi personellerine önceden belirlenen tarih ve ortamlarda araştırmacı tarafından uygulanmış ve görüşmeler katılımcıların da onayıyla ses

kaydına alınmıştır. Alınan ses kayıtları katılımcı sırasına göre yazıya çekilmiş ve analiz edilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler, tablolaştırılarak analiz edilmiştir. Çalışma grubunun görüşleri hiçbir değişikliğe uğratılmadan tablolaştırılmıştır. Çalışma grubunun isimleri gizlenerek, çeşitli kodlamalarla objektif bir şekilde araştırma verilerinin analiz edilmesi sağlanmış, sübjektif etki uyandıracak tüm değişkenler ve katılımcılığının kişisel gizliliğine gelebilecek etkiler minimuma indirilmiştir.

Çalışma grubundan toplanan veriler, ana temalar ve alt temalara ayrılmıştır. Tematik bir şekilde ifade sıklıklarına göre tablolaştırılmış ve bu tablolar istatistiksel verilerle ifade edilmiştir. Tabloların analizinde araştırmacıların yoğunluklu olarak görüş belirttiği başlıklarda, görüşleri tam anlamıyla yansıtabilecek ana temaların ve alt temaların seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu noktada belirlenen ana temalar, soruların ve yanıtların oluşturduğu bağlamlara göre hesap edilerek en uygun şekilde belirlenmeye çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların analizine yer verilmektedir. İlk olarak araştırmada yer alan katılımcıların demografisine ilişkin veriler analiz edilmiş, sonrasında ise araştırma sorularına verilen yanıtlar ışığında araştırmayı oluşturan konularla ilgili veriler analiz edilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan koordinatör, yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.1’de ele alınmıştır.

Tablo 4. 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

KOD	İŞ TANIMI	CİNSİYET	YAŞ	KIDEM
A-K	Koordinatör	Erkek	46	5
B-Y	Yönetici	Erkek	47	11
C-Y	Yönetici	Kadın	42	11
D-Y	Yönetici	Erkek	39	8
E-Y	Yönetici	Erkek	40	11
F-Y	Yönetici	Kadın	40	4
G-Ö	Öğretmen	Erkek	29	6
H-Ö	Öğretmen	Kadın	28	3
I-Ö	Öğretmen	Erkek	38	4
J-Ö	Öğretmen	Kadın	27	4
K-Ö	Öğretmen	Kadın	30	6

Tablo 4.1.’de görüldüğü üzere, 1 koordinatör, 5 yönetici ve 5 öğretmenden oluşan 11 katılımcının “Cinsiyet” değişkenine göre 6’sı (%54,6) “Erkek”, 5’i (%45,5) “Kadın”dır. Aynı katılımcı grubu, “Yaş” değişkenine göre; “21-30” yaş aralığında 4 kişi (%36,4) “31-40” yaş aralığında 4 kişi (%36,4) ve “41-50” yaş aralığında 3 (%27,2) kişiden oluşmaktadır. “Kıdem” değişkenine göre ise “1-5 Yıl” aralığında

tecrübesi olanların sayısı 5 (%45,5) ve “6-11 Yıl” aralığında tecrübeye sahip katılımcıların sayısı 6’dır (%54,5).

Araştırma bulgularındaki bazı kısaltmaların açılımı şöyledir: Katılımcılar (A, B, C) şeklinde kodlanmıştır. İkinci Harfler ise “K: Koordinatör, Y: Yönetici, Ö: Öğretmen) olarak ifade edilmiştir. Bu koddan sonraki sayılar, yaşı ve bir sonraki harfler ise kadınsa “K”, erkekse “E” şeklinde kodlanmıştır.

4.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Katılımcıların, görüşme formunda bulunan sorulara verdikleri yanıtlar soru bazında ayrı ayrı incelenmiş, her bir soru için ana temaları destekleyen alt temalar belirlenmiştir. Araştırma sorularına ilişkin bulgular şöyledir:

4.2.1. Karar Verme Sürecine İlişkin Bulgular

1. soruda araştırmaya katılım gösteren koordinatör, yönetici ve öğretmenlere “Çalıştığınız bilgievindeki faaliyetler nasıl planlanmaktadır?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar Tablo 4.2’de, 4 tema altında toplanmıştır.

Tablo 4. 2: Karar Verme Sürecinde İzlenen Yola Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Kişi Odaklı	7	Bireysel	5
		Tecrübe	2
Grup Odaklı	6	Toplantı	3
		Görüş Alışverişi	3
Kurumsal Çerçeve	5	Hiyerarşi	5
Diğer Unsurlar	3	Bilgievinin Yapısı	2
		Siyasi Yapı	1
		Mahallenin Yapısı	1

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “Kişi Odaklı” ve “Grup Odaklı” temalarında olduğu görülmektedir. Kişi odaklı alınan kararlar içerisinde 5 defa “Bireysel” kararların alındığı 2 defa ise “Tecrübe”ye dayanan kararların alındığı ifade edilmiştir. “Grup Odaklı” kararlar teması içerisinde ise 3’er defa ifade edilen “Görüş Alışverişi” ve “Toplantı” yoluyla alınan kararlar öne çıkmaktadır. “Kurumsal Çerçeve”yle ilgili

kararlarda ise 5 defa kullanılan “Hiyerarşi” alt temasıyla, ast-üst ilişkisine bağlı kararlar alındığı ifade edilmiştir. “Diğer Unsurlar” temasında ise “Bilgievi Yapısı” 2 defa ifade edilmiş, 1’er defa ise “Siyasi yapı” ve “Mahalle İhtiyaçları” ifadeleri kullanılmıştır.

Aşağıda “Kişi Odaklı” kararlar temasına ait en fazla atıfta bulunulan alt tema olan “Bireysel” kararlara dair bazı ifadeler sıralanmıştır: “11 senelik bir tecrübem olduğu için karar verirken açık söylemek gerekirse kararlarımı ben kendim alırım.” (C-Y, 42, K)

“Kendi bilgievimde genellikle bireysel karar almayı eğer acil ise bu şekilde. Ama eğer yapılacak işle ilgili karar almak gerekiyorsa zamanım varsa bunu da bilgievimde çalışan personellerle istişare etmeye çalışıyorum.” (D-Y, 39, E) Bir diğer ifade ise şudur: “Önce sohbet havasında söylüyor ama bence öncesinde zaten kafasında bir kişi belirlemiş oluyor.” (J-Ö, 27, K)

“Kişi Odaklı” temasının, alt teması olan “Tecrübe”ye dair bir ifade ise şöyledir: “Nihai kararı ben veririm ama bunu verirken de tabi tecrübe daha önce yaptığımız şeyler, işte birlikte o işi daha önce defalarca yapmışız. O konuda işte bir sistem oluşmuş...” (B-Y, 47, E)

“Grup Odaklı” temasının alt temasını olan “Toplantı”ya dair örnek ifadeler şunlardır: “Öncelikle karar alırken ortak kararlarımız var. Bu ortak kararlarımız, yapılan yöneticiler toplantısında belirleniyor. Ortak karar alındıktan sonra her bir bilgievi, o ortak kararı uyguluyor.” (F-Y, 40, K)

“Ben kendi bilgievimde toplantı yaparım. Toplantılar yoluyla istişarede bulunurum kendi arkadaşlarımla. Bunların sonucunda oluşan işte durumu not alıp karar alma sürecinde de tecrübe ve deneyimlerime binaen karar veririm.” (B-Y, 47, E)

“Grup Odaklı” kararlar temasında bulunan, “Görüş Alışverişi” alt temasına ait örnekler ise şunlardır: “Yöneticimiz ve çalışanlar birlikte karar veriyoruz genel olarak. Yöneticimiz bir fikre öncülük yapar, sunar bize. Biz de hep beraber o konuda düşünürüz, karar veririz.”

(H-Ö, 28, K) “Eğer yapılacak işle ilgili karar almak gerekiyorsa zamanım varsa bunu da bilgievimde çalışan personellerle istişare etmeye çalışıyorum.” (D-Y, 39, E)

“Kurumsal Çerçeve” alt temasında sıklıkla başvuru alan alt tema ise “Hiyerarşi”dir. 5 defa atıfta bulunulan bu alt temaya dair bazı görüşler şöyledir: “Şuana kadar alınan kararların daha çok yukarıdan aşağıya-doğru, hiyerarşik bir yapılanma olduğunu çok rahat bir şekilde söyleyebilirim.” (G-Ö, 29, E)

“Bazen de kendisinin onaylamadığı, mecburiyetten yapmış olduğu, işte üst yönetim tarafından bu şekilde uygun görülüyor, bunu bu şekilde yapmalıyız. Yapacak bir şey yok şeklinde, karar sürecimizi bunlar etkiliyor.” (K-Ö, 30, K) “Kararlar tabii ki yukarıdan olduğu gibi bir de kendi içimizde yani koordinatörlük başkanlığında kendi içerisinde de bu kararlar alınıyor.” (E-Y, 40, E)

“Diğer Unsurlar” temasına bağlı olarak 2 defa ifade edilen “Bilgievinin Yapısı” alt temasına ait ifade ise şu şekildedir: “Bilgievi bazlı kararlar alınırken de bilgievinin yapısı, o hizmet ettiği mahallenin ihtiyaçları doğrultusunda kararlar alınır.” (F-Y, 40, K)

2. soruda katılımcılara “Çalıştığınız bilgievinde karar verme sürecinde etkili olan faktörler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 4.3’de görüldüğü gibi 4 tema altında toplanmıştır. En fazla tekrar eden temanın “Diğer Unsurlar” olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3: Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörlere Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Kişi Odaklı	3	İlkeler	1
		İnsan İlişkileri	1
		İnisiyatif Almak	1
Grup Odaklı	1	Görüş Alışverişi	1
Kurumsal Çerçeve	4	Hiyerarşi	2
		Hedef ve Amaçlar	1
		Yasal Metinler	1
Diğer Unsurlar	11	Siyasi Yapı	4
		Mahalle İhtiyaçları	4
		Belediyenin İhtiyaçları	2
		Bilgievinin Yapısı	1

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın 11 defa tekrar eden “Diğer Unsurlar” temasına ait olduğu görülmüştür. “Diğer Unsurlar” temasına ait alt temaların dağılımı ise şöyledir: 4’er defa tekrar eden “Siyasi Yapı” ve “Mahalle İhtiyaçları”; 2 defa tekrar eden “Belediyenin İhtiyaçları” ve 1 defa tekrar eden “Bilgievinin Yapısı”dır.

4 defa tekrar eden “Kurumsal Çerçeve” temasına ait alt temalar ise: 2 defa “Hiyerarşi” 1’er defa “Hedef ve Amaçlar” ve “Yasal Metinler”dir.

“Kişi Odaklı” teması ise 3 defa tekrar etmiştir. “Kişi Odaklı” temasına ait alt temalar ise 1’er defa kullanılan “İlkeler”, “İnsan İlişkileri” ve “İnisiyatif”tir. 1 defa kullanılan “Grup Odaklı” teması, bir önceki soruya nazaran daha az kişi tarafından ifade edilmiştir. “Grup Odaklı” temasına ait alt tema ise 1 defa ifade eden “Görüş Alışverişi”dir.

“Diğer Unsurlar” temasına bağlı olarak kullanılan “Siyasi Yapı” alt temasında geçen ifade şöyledir: *“Bir defa sonuçta kamuya ait bir kurum olduğu için belli bir çerçeveye yaklaşmak zorundayız. Üst çerçeve yani bir şemsiye gibi düşünürsek bir defa kamu kurumu olmamız belli bir siyasi partiye mensup olmamız karar alma sürecimizde etkili olur.”* (D-Y, 39, E)

“Siyasi Yapı” alt temasına bağlı olarak ifade edilen bir başka yorum da şudur: *“Bizler belediye öğretmenleri olarak, belediye çalışanları olarak tabii ki bu süreçte siyasi faktörler, karar vermemizi etkilemektedir. En büyük etkenlerden...”* (K-Ö, 30, E)

“Diğer Unsurlar” temasında 4 defa tekrar edilen “Mahalle İhtiyaçları” alt temasına bağlı olarak şu ifade verilmiştir: *“Mahalleye ilk geldiğimde, üç sene önce okulu ziyaret ettim. Okulu ziyarete gittiğimde sohbet esnasında denildi ki bu mahallede Suriyeli mülteci çok fazla. Devlet, Suriyeli mülteciler için demiş ki bu çocuk kaç yaşındaysa, uygun sınıfı neyse o sınıfa yerleştirin demiş. Yerleştirin demiş ama çocuk Türkçe okuma-yazma bilmediği için burada zorluk yaşıyor ve bir kısmı bunu bırakıyor. Bıraktığı zaman da sokağa gidiyor. Mahalle olarak da bu sokak ortamı çocukların istismarına çok müsait. Dolayısıyla da bu sokak ortamının çok daha fazla bozulacağı kanaati var. Bunu karşılıklı olarak görüştük. Daha sonrasında yani biz*

bunu dert edindik. Çeşitli projeler kapsamında yetişkine yönelik mültecilere Türkçe eğitimi vardı. Bu kapsamda çocuklara bir Türkçe kursu açmak istedik.” (E-Y, 40, E)

Yukarıda alıntılanan ifadeyi destekler nitelikte yine aynı kod numaralı katılımcının görüşü şudur: *“Zaten yerel yönetimin buradaki fonksiyonu mahalleye destek olmak, mahallelerin buradaki eğitimsel açıdan bir ihtiyacı varsa buna göre de bir yol haritası çizmektir. Yoksa yerel yönetimin temel eğitim üzerine bir politika izleme şansı yok zaten. Dolayısıyla biz de burada, bu mahallenin bu sorununa katkı sağlamaya çalıştık.” (E-Y, 40, E)*

“Diğer Unsurlar” temasına ait 2 defa tekrar eden “Belediyenin İhtiyaçları” alt temasına dair şu ifadeler kullanılmıştır: *“Sonuçta mesela bilgi evleri her mahallenin içerisindeki belediyenin aynı zamandaki en önemli hizmet birimi oluyor. Bu da ne kadar kişiye ulaştığıyla önemli... Mesela Milli Eğitim başarı kıstaslı. Kıstas başarıdır ama işte belediyelerde -ne kadar kişiye ulaşabiliyorum- olduğu için mantık bu olabilir.” (G-Ö, 29, E)*

“Diğer Unsurlar” temasından sonra en fazla sıklığın olduğu tema “Kurumsal Çerçeve” temasıdır. Bu tema içerisinde en fazla sıklık ise “Hiyerarşi” alt temasına aittir. “Hiyerarşi” alt temasında kullanılan bir ifade şöyledir: *“...alınan kararlar üst kademedен alt kademelere kadar hiyerarşik şekilde ilerlemektedir.” (K-Ö, 30, K)*

“Grup Odaklı” ve “Kişi Odaklı” ana temasına ait alt temaların sıklıkları 1 olması sebebiyle, yoğunluk barındıran ifadeler bulgulara dahil edilmiştir. Bu ana temalarla ilgili ifadeler sınırlı bir noktayı temsil etmektedir.

4.2.2. Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

3. soruda katılımcılara *“Çalıştığınız Bilgievindeki faaliyetler nasıl planlanmaktadır.”* sorusu yöneltilmiştir. Bu soru, yönetim süreçlerinin ikinci basamağı olan “Planlama” sürecine dair bulguları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 4.4’de görüldüğü gibi 4 tema altında toplanmıştır. 4 ana temanın tamamında verilen yanıtların benzerliği sebebiyle “Karar Verme” sürecinin temalarıyla benzer isimlendirmeler tercih edilmiştir. “Karar Verme” ve “Planlama” süreci tematik açıdan benzerlik gösterse de barındırdıkları bulgular noktasında farklılıklar göstermektedir.

Planlama sürecinin ilk sorusunda en fazla tekrar eden ifadeler “Grup Odaklı” ana temasında olduğu görülmektedir. Bu ana temayı takip eden diğer temalar ise sırasıyla “Diğer Unsurlar”, “Kurumsal Çerçeve” ve “Kişi Odaklı” temalarıdır. Bu ana temalara bağlı alt temalar Tablo 4.4’te ele alınmıştır.

Tablo 4.4: Planlama Faaliyetlerinin Yapılışına Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Kişi Odaklı	1	Gönüllülük	1
Grup Odaklı	11	Ortak Akıl	4
		Görev Paylaşımı	2
		Toplantılar	2
		İstişare	2
		Komisyonlar	1
Kurumsal Çerçeve	7	Merkezi Planlar	3
		Akademik Takvim	2
		Belirli Günler ve Haftalar	2
Diğer Unsurlar	8	Bilgievinin Yapısı	4
		Tarihler	3
		Belediye İhtiyaçları	1

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın 11 defa tekrar eden “Grup Odaklı” temasına ait olduğu görülmüştür. Diğer temalar ise sıklıklarına göre: 8 defa “Diğer Unsurlar” 7 defa “Kurumsal Çerçeve” ve 1 defa “Kişi Odaklı” alt temasıdır.

Alt temalarda ise en yüksek yoğunluk “Grup Odaklı” ana temasının alt teması olan “Ortak Akıl” ve “Diğer Unsurlar” ana temasının alt teması olan “Bilgievinin Yapısı” olmuştur.

“Kişi Odaklı” ana temasının alt teması olan “Gönüllülük” 1 defa kullanılmıştır. “Grup Odaklı” temasının alt temaları: 4 defa “Ortak Akıl”, 2’şer defa “Görev Paylaşımı”, “Toplantılar”, “İstişare” ve 1 defa ise “Komisyonlar” olmuştur.

“Kurumsal Çerçeve” temasının alt temaları ise “Merkezi Planlar” 3 defa, “Akademik Takvim” ve “Belirli Gün ve Haftalar” 2’şer defa tekrar etmiştir. “Diğer Unsurlar” temasının alt temaları incelendiğinde 4 defa “Bilgievinin Yapısı”, 3 defa “Tarihler” ve 1 defa “Belediye İhtiyaçları” olarak ifade edilmiştir.

Yine kullanım sıklıklarına göre ele aldığımızda “Grup Odaklı” ana temasına bağlı “Ortak Akıl” alt temasında kullanılan ifade örnekleri şunlardır:

“Genelde planlama denildiği zaman ortak kararların alındığı bir sistem akla geliyor. Genelde arkadaşlarının, personelinin görüşlerine değer vererek ortak bir karar alınmaya çalışılıyor. Eğer personelin öğretmenlerin olumsuz bir düşüncesi varsa bir konu hakkında bunu genel itibariyle değerlendirmeye aldığını söyleyebilirim.” (I-Ö, 38, E)

Bir diğer “Ortak Akıl” ifadesi ise şöyledir: *“Kendi aramızda hani böyle resmi bir toplantı gibi değil de öğretmenler odasında sohbet havasında konuşuyoruz. Şu gün şunu tamamlayalım, bugün bunu tamamlayalım.”* (J-Ö, 27, K)

“Ortak Akıl” alt teması içerisinde ifade edilen bir başka görüş: *“Yaptığımız etkinlikler, programlar, çalışmaları biz fikrimizi sunarak sonuçta yılların tecrübesiyle hangisini yapalım, hangisini yapmayalım; nasıl bir planlama oluşturalım, ortak yine kararlarla bunu belirliyoruz.”* (F-Y, 40, K)

“Görev Paylaşımı” alt teması altındaki katılımcının ifadesi şu şekildedir: *“Biz sene başında zaten yöneticiler, bir toplantı yapıyoruz. Koordinatörümüz tarafından bize senelik olarak yapılacak olan çalışmalar, planlar, tarihler vs. hepsi ve görevlendirmeler veriliyor mutlaka.”* (C-Y, 42, K)

“Toplantılar” alt temasında şu ifade yer almaktadır: *“Biz sene başında yaptığımız toplantılarda akademik takvimde ay ay neler yapacağımızı planlıyoruz.”* (B-Y, 47, E)

“Grup Odaklı” ana temasının altında bulunan “İstişare” alt temasında, sorulan soru üzerine, Araştırmacının: *“Peki planlama esnasında size danışır mı yoksa daha çok kendi kafasındaki planlamaları mı yerine getirir?”* sorusuna, katılımcı yanıt olarak: *“Burada tabi danıştığımı söyleyebilirim. Kendi yöneticim için söyleyebilirim. Çünkü zamanında yapılacak işi bizler yapacağımız için motivasyonumuz bu anlamda önemli.”* (G-Ö, 29, E) ifadesini kullanmıştır.

“Diğer Unsurlar” ana temasına bağlı olarak en sık kullanılan ifadeler “Bilgievinin Yapısı” alt temasındadır. Bazı örnekler şöyledir: “*Ders programını herkes kendi şartlarına göre öğretmen sayısına, eğitimin aşamalarına, çevreden gelecek öğrencilerin farklılıklarına göre sınıf bazlı, okul bazlı farklılıklarına göre bir planlama yapılmaktadır.*” (A-K, 46, E) “*Kriterler bize yukarıda tebliğ edilir biz onun üzerinde kendi iç işleyişimize, bulunduğumuz mahalleye göre bir düzenleme yapıyoruz.*” (D-Y, 39, E)

Aynı ana temanın alt temalarından biri olarak “Tarihler”e göre planlamalar ise çeşitli katılımcılar tarafından şöyle ifade edilmiştir: “*Şöyle planlanıyor genellikle bir işte faaliyet olduğunda önce süresine dikkat ediyoruz işte. Hangi güne kadar hazır olmalı. Hazırlık süremiz ne kadar?*” (J-Ö, 27, K)

Bir diğer ifade ise: “*Biz sene başında yaptığımız toplantılarda akademik takvimde ay ay neler yapacağımızı planlıyoruz.*” (B-Y, 47, E)

“Kurumsal Çerçeve”ye bağlı olarak ifade edilen alt temalar şunlardır: 3 defa tekrar eden “Merkezi Planlar” 2’şer defa tekrar eden “Akademik Takvim” ve “Belirli Günler ve Haftalar” alt temaları bulunmaktadır.

“Merkezi Planlar” alt temasındaki ifadeler şöyledir: “*Örnek vereyim mesela bizim yıllık ders planı diyelim, ders planının belli kriterleri var. Bu kriterler bize yukarıdan tebliğ edilir biz onun üzerine kendi iç işleyişimize, bulunduğumuz mahalleye göre bir düzenleme yapıyoruz ama şekil olarak, çerçeve olarak belli bir şablonumuz var.*” (D-Y, 39, E)

E kod numaralı katılımcı sorulan soruya “*Planlama yaparken de tabi ki yerel yönetimlerin yani belediyenin temel planlamasını dikkate alarak yapmak zorundasınız.*” yanıtını verdikten sonra araştırmacı şu soru sormuştur: “*Yani merkezi planlamalara bir bağımlılık var?*” Katılımcı, yanıt olarak ise “*Evet, oradan bağımsız yaptığımız takdirde bireysel kalırsınız olaya.*” (E-Y, 40, E) yanıtını vermiştir.

Bir diğer alt tema ise: “Belirli Günler ve Haftalar”dır. Bu alt temada şu yanıtlar verilmiştir. “*Belirli gün ve haftalar doğrultusunda bilgievinde etkinlikler yapabiliyoruz. Bunun planlamasını öncesinden yapıyoruz. O gün yapacağımız şey bellidir. Onu o gün icra ediyoruz.*” (F-Y, 40, K)

“Güz dönemi, bahar ve yaz dönemi olacak ölçekte, bu ayrılmış dönemleri de öncelik belirli günler ve haftalara veriliyor daha sonra geriye kalan boşluklarda ise senenin kendi içerisinde getirmiş olduğu bazı bir takım şeyler vardır.” (G-Ö, 29, E)

Diğer alt tema ise 2 defa ifade eden “Akademik Takvim”dir. Bu alt temaya dair kullanılan ifadeler şöyledir: “Bizim bir akademik planımız var. Sene başında yapılıyor. Akademik takvimimiz var. Biz sene başında yaptığımız toplantılarda akademik takvimde ay ay neler yapacağımızı planlıyoruz.” (B-Y, 47, E)

“Evet, birincisi bizim bir akademik takvimimiz var. Yılın başında biz onu oluşturuyoruz. Yaz döneminde bu akademik takvim oluştuktan sonra bunu uyguluyoruz.” (F-Y, 40, K)

4. soruda ise katılımcılara “Çalıştığınız bilgievinde, iletişim sürecinde karşılaşılan problemler var mı? Varsa ne tür problemlerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 4.5’te görülmektedir. Bulgulara göre en fazla sıklığın “Kişi Odaklı” ana temasına ait olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5: Plan Dışı Gelişen Durumlara Karşı Sergilenen Yaklaşımlar

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Kişi Odaklı	12	İnisiyatif	5
		Tecrübe	3
		Risk Almak	1
		Bireysel Müdahale	1
		Tedbirlilik	1
		İmkânlar	1
Grup Odaklı	4	Görev Paylaşımı	2
		Görüş Alışverişi	1
		Toplantı	1
Kurumsal Çerçeve	1	Üstlerin Müdahalesi	1
Diğer Unsurlar	2	Siyaset	1
		Belirsizlik	1

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “Kişi Odaklı” ana temasına ait olduğu görülmüştür. Bu temaya dair görüşler 12 defa tekrar etmiştir. “Grup Odaklı” teması 4, “Diğer Unsurlar” teması 1 ve “Kurumsal Çerçeve” teması 1 defa tekrar etmiştir.

“Kişi Odaklı” ana temasına ait alt temalar ve sıklıkları şöyledir: “İnisiyatif” 5, “Tecrübe” 3, “Risk Almak” 1, “Bireysel Müdahale” 1, “Tedbirlilik” 1 ve “İmkânlar” ise 1 defa tekrar etmiştir.

“İnisiyatif” alt temasında dair ağırlıklı görüşler şunlardır: “*İnisiyatif almak mesela ders esnasında bir telefon geliyor. İşte bilmem Çanakkale geçilmez programına bütün öğrencilerin gelmesi lazım. Şimdi ben ders mi yapacağım yoksa şey mi yapacağım, Veli bekliyor dışarıda.*” (B-Y, 47, E) Bir diğer ifade: “*Ben şahsen inisiyatif almayı benimsiyorum. Aldığım durumlar da olmuştur.*” (D-Y, 39, E)

“*Kendi içerisinde olduğunda daha inisiyatif alabiliyor yöneticimiz belki kendi öğretmenlerimize bu anlamda inisiyatif sağlayabiliyor. Biraz daha esnek olabiliyor ama daha üst yönetimden gelen bir durumda bu birazcık da katı.*” (G-Ö, 29, E) Bir diğer ifade ise: “*Evet, kriz durumu da diyebiliriz buna kriz durumunda yöneticimizin başarılı olduğunu düşünüyorum. İnisiyatif almaktan çekinmeyen bir duruş sergilemektedir.*” (I-Ö, 38, E)

“Kişi Odaklı” ana temasının alt teması olan “Tecrübe”ye dair görüşler ise şöyledir: “*Yani bizim kriz ortamlarımız oluyor. Acil müdahaleler yapıyoruz. Acil müdahale yapabilmek için de bir tecrübeniz olmanız gerekiyor.*” (C-Y, 42, K)

“*Öncelikle sakın kalmaya, aceleyle karar vermemeye dikkat ediyoruz. Tabi ki bu ilk başlarda böyle değildi yani benim bilgievlerinde 11. yılım. Dolayısıyla ilk başlarda heyecanımız yüksekti. Yaşımız da müsaitti. Ama daha sonrasında yaparak, görerek bu yerli yerine oturuyor.*” (E-Y, 40, E)

“Grup Odaklı” ana temasına bağlı olarak sıklıkla ifade edilen alt tema ise “Görev Paylaşımı”dır. Bu alt temaya dair görüşler 2 katılımcı tarafından ifade edilmiştir. İfade örneği şöyledir: “*Biz kendi aramızda hallediyoruz genel akışta. Bu dediğim isimler... Şöyle yapalım, böyle yapalım. O sınıfla o sınıfı birleştirelim.*” (J-Ö, 27, K)

“Daha ziyade ulaşımla ilgili yaşadığımız mesela sıkıntılar oluyor. O geldi aklıma şimdi. Aracımızın saatinde gelmemesi ve saatinde varmaması. Bu noktada acil olarak, kriz yönetimi olarak birkaç karar birden vermemiz gerekiyor. Bir tanesi bekleyen veliler ve öğrenciler. Onları bir noktada teselli eden bir yöneticimiz oluyor. Onun haricinde araçların bir an evvel gelmesini sağlayacak bir yöneticimiz oluyor.” (A-K, 46, E)

“Diğer Unsurlar” temasına bağlı olarak iki farklı görüş belirtilmiştir. Birinci görüş “Siyaset” alt temasına ait, bir diğer ise “Belirsizlik”le ilgili görüştür. “Siyaset” alt temasına ait ifade şöyledir: Soruta yanıt olarak: *“Bir telefon geliyor. İşte bilmem Çanakkale Geçilmez programına bütün öğrencilerin gelmesi lazım. şimdi ben ders mi yapacağım yoksa şey mi yapacağım. Veli bekliyor dışarıda”* Bu yanıt üzerine sorulan soruyla ilgili ifade ise şöyledir: *“Burada dikkat ettiğiniz nokta ne hocam?”* yanıt olarak ise: *“Dikkat ettiğimiz nokta işte hassasiyet, siyaset.”* (B-Y, 47, E)

Bir diğer tema ise “Kurumsal Çerçeve”dir. Bu temaya bağlı olarak “Üstlerin Müdahalesi”ne yönelik ifadeler kullanılmıştır.

4.2.3. İletişim Sürecine İlişkin Bulgular

5. soruda katılımcılara İletişim sürecine dair sorular sorulmuştur. Katılımcılara *“Bilgievinde hangi tür iletişim araçları kullanılmaktadır?”* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 4.6’da görölmektedir. Bulgulara göre en fazla sıklığın “İnternet Tabanlı Uygulamalar” ana temasına ait olduğu görölmektedir. Bu soruya verilen yanıtların büyük çoğunluğu benzer ifadeler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tablo 4.6: Kullanılan İletişim Araçlarına Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Karşılıklı İletişim	8	Yüz yüze	8
Grupla İletişim	4	Toplantı	4
Ses Aygıtları	4	Telefon	4
İnternet tabanlı Uygulamalar	17	WhatsApp	9
		Mail	6
		Sosyal Medya	2

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “İnternet Tabanlı Uygulamalar” ana temasına ait olduğu görülmüştür. Bu temaya dair görüşler 17 defa tekrar etmiştir. “Karşılıklı İletişim” teması 8, “Grupla İletişim” teması 4 defa ve “Ses Aygıtları” teması 4 defa tekrar etmiştir.

“İnternet Tabanlı Uygulamalar” ana temasında en sık tekrar eden alt tema 9 farklı kişinin ifadesiyle, “WhatsApp”tır. 6 defa “Mail”, 2 defa ise “Sosyal Medya” olmuştur.

“WhatsApp” alt temasındaki ifadeler şu şekildedir: “*WhatsApp işte acil durumlarda kullanırım. Genel durumlarda mail kullanırım.*” (B-Y, 47, E) Bir diğer katılımcı ise: “*Yöneticilerimizle iletişim olarak acil bir durum yoksa genelde WhatsApp üzerinden iletişim kurmayı tercih ediyoruz.*” (A-K, 46, E) olarak görüşünü ifade etmiştir. Farklı bir görüş ise: “*WhatsApp yazılımlarını zaten kullanırız, mail kullanırız, yüz yüze kullanırız. Ama bu krizlerin devam etmesi sonucunda farklı iletişim kanalları, yani davranış da bir iletişim...*” (E-Y, 40, E) H kod numaralı katılımcı: “*En aktif WhatsApp kullanılıyor. Benim de WhatsApp’ım sürekli açık olmaz genelde kapalı olur. Evde görürüm mesajları. Bazen söylerler, arkadaşlarımdan duyarım.*” (H-Ö, 28, K)

“Mail” alt temasında ifade edilen görüşler 6’dır. Bu görüşlerden bazıları şunlardır: “*İletişim araçları olarak genellikle bir iş yapılacaksa bu işte Word, Excel formatında bir işse mail kullanılıyor.*” (J-Ö, 27, K)

“*Farklı olarak yani WhatsApp kullanıyoruz, mail kullanıyoruz. Benim en çok kullandığım bu ikisi. Bunlar da yeterli geliyor zaten.*” (F-Y, 40, K) Diğer bir ifade: “*Eposta, WhatsApp bunları kullanıyoruz ama bundan çok zaten biz sürekli birbirimizi gördüğümüz için beraber olduğumuz için iletişim halindeyiz sürekli bilgivi olarak.*” (H-Ö, 28, K)

“Sosyal Medya” alt temasında dair 2 defa görüş paylaşılmıştır. Bu görüşlere örnek olarak: “*Facebook veya sosyal medyadan faydalanıyoruz.*” (D-Y, 39, E) ifadesi gösterilebilir.

Bir diğer ana tema ise “Karşılıklı İletişim”dir. Bu tema içerisinde sıklıkla ifade edilen görüşler “Yüz Yüze” iletişim alt teması içerisindedir. Örnek olarak: “*...iletişim*

kurulmakta bazen de yüz yüze iletişim, konuşarak gerçekleşmektedir.” (I-Ö, 38, E) ve “Daha sonra da toplantı, birebir görüşmeler vesaire gibi...” (G-Ö, 29, E)

“Yüz yüze kullanırız ama bu krizlerin devam etmesi sonucunda farklı iletişim kanalları yani davranış da bir iletişim, tutum da bir tercihtir.” (E-Y, 40, E) ve “Birebir görüşmeler de yapıyoruz toplantılar da yapıyoruz.” (B-Y, 47, E) gibi örnekler sıralanabilir.

“Grupla İletişim” temasında ise ifade edilen görüşler “Toplantı” alt teması altında kullanılmıştır. 4 farklı katılımcının görüş belirttiği alt temaya dair çeşitli ayrımlar olmakla birlikte, esasında “Toplantı” sayılacak ifadelerdir: “Toplantıları neden yapıyorum, toplantılarda genel olan konuları, yapılması gereken işleri ilan etmek şeklinde.” (B-Y, 47, E) Bir diğer katılımcı: “Tüm personelimizle mümkün olduğu kadar altı ayda bir genel toplantı, pardon, her dönem için; bahar dönemi, güz dönemi ve yaz dönemi için ayrı ayrı toplantılar gerçekleştiriyoruz.” (A-K, 46, E)

“Ses Aygıtları” alt temasına dair 4 defa görüş belirtilmiştir. Bazı katılımcılar fikirlerini sunarken, kullandıkları araçlar açısından özel isimlendirmelerden ziyade genel ifadeler kullanmışlardır. Örnek olarak: “Telefon” alt temasında kullanılan ifadelerden yalnızca ikisi “Sabit Telefon” ve “Cep Telefonu” olarak özele indirgenmiştir. Diğer iki ifade kullanılan “Telefon” aracının niteliği belirsizdir. Bu belirsizliğe dair aşağıdaki ifadeler örnek gösterilebilir:

“Bunun dışında iletişim noktasında yine bilgievimizde en çok galiba telefon iletişimi kuruluyor.” (K-Ö, 30, K) Farklı bir ifade ise şöyledir: “Ağırlıklı olarak cep telefonu kullanmayı tercih ediyoruz. Çünkü arkadaşlar görevi icabı yerinde olmayabiliyorlar.” (A-K, 46, E) Bir diğer ifade ise: “Bilgievinde en fazla kullandığımız internet, onun dışında sabit telefonlarımız iletişim araçları olarak...” (D-Y, 39, E) ifadesidir.

İletişim sürecine dair sorulan ilk sorunun yanıtları ele alınmıştır. Bir sonraki kısımda iletişim problemlerine dair görüşler ele alınacaktır.

6. soruda katılımcılara İletişim sürecine dair sorular sorulmuştur. Katılımcılara “Bilgievlerinde iletişim sürecinde karşılaşılan problemler var mı, varsa ne tür problemlerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 4.7’de

görülmektedir. Bulgulara göre en fazla sıklığın “Kişilerden Kaynaklı” ana temasına ait olduğu görülmektedir. Bu temada ifade edilen görüş sayısı 11’dir.

Tablo 4.7: Karşılaşılan İletişim Problemlerine Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Kişilerden Kaynaklı	11	Yanlış Anlaşılımlar	5
		Kişisel Özellikler	3
		Dedikodu	2
		Unutkanlık	1
Araçlardan Kaynaklı	3	İletiyeye Ulaşamamak	2
		İletilerin Eksik Gönderilmesi	1
İş Özellikleri	2	Zaman Kısıtlılığı	2

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “Kişilerden Kaynaklı” ana temasına ait olduğu görülmüştür. Bu temaya dair görüşler 11 defa tekrar etmiştir. “Araçlardan Kaynaklı” teması 3, “İş Özellikleri” teması 2 defa tekrar etmiştir.

En sık tekrar eden tema olan “Kişilerden Kaynaklı” temasına ait alt temalar ve sıklıkları şöyledir: “Yanlış Anlaşılımlar” 5, “Kişisel Özellikler” 3, “Dedikodu” 3 ve “Unutkanlık” 1’dir.

“Araçlardan Kaynaklı” ana temasına ait alt temalar ise: “İletiyeye Ulaşamamak” 2, “İletilerin Eksik Gönderilmesi” ise 1 sıklıktadır. “İş Özellikleri” temasına bağlı olarak “Zaman Kısıtlılığı” 2 defa tekrar etmektedir. “Kişilerden Kaynaklı” ana temasının alt teması olan “Yanlış Anlaşılımlar” a dair ifadeler şöyledir: “*Yazılı iletişimde bazen yanlış anlaşılımlar söz konusu olabiliyor veya telefonla iletişim içerisinde çok acil bir durumsa gene aynı şekilde.*” (A-K, 46, E) Bir diğer ifade: “*A dediğinizi B diye anlayan kişiler oluyor mesela. İstemiş olduğunuz bir dosya oluyor ondan, hazırlayıp getirmesini istiyorsunuz ama karşınızda tamamen farklı bir şey çıkmış oluyor.*” (C-Y, 42, K)

“Evet, ya da biz yanlış algılamış oluyoruz. Biliyorsunuz orada bir şey, farklı bir şeye yorumlanabiliyor.” (K-Ö, 30, K) “Yani iletişim problemleri oluyor haliyle... Yani ben hocam onu öyle anlamamıştım, şöyle anlamıştım...” (E-Y, 40, E)

“Kişisel Özellikler” alt temasına ait çeşitli görüşler ise şöyledir: “Şimdi hizmet verirken bulunduğunuz mahallenin eğitim düzeyi, demografik yapısı bunlar hepsi yeri geldiği zaman problem...” (D-Y, 39, E) “Zaten bir insan karakteri neyse bir gizler, iki gizler, üç gizler ondan sonra ortaya çıkar.” (E-Y, 40, E)

“Dedikodu” alt temasına ait bir görüş ise şöyledir: “Net konuşulmadığı için aramızda yeri geliyor dedikoduya sebep oluyor. Şöyleymiş, böyleymiş yani iletişim problemlerinden dolayı dedikodunun fazla döndüğünü düşünmekteyim.” (K-Ö, 30, K)

“Kişiden Kaynaklı” ana temasının bir diğer alt teması ise “Unutkanlık”tır. Bu yönde görüş belirten kişilerin sıklığı 1’dir. “Kişiden Kaynaklı” temasından sonra en fazla görüş sıklığı bulunan tema “Araçlardan Kaynaklı” temasıdır. Bu temada yer alan alt temalar şöyledir: “İletiyeye Ulaşamamak” ve “İletilerin Eksik Gönderilmesi” Alt temalar arasında ise en az 2 farklı kişinin görüş beyan ettiği “İletiyeye Ulaşamamak” alt teması olmuştur. Örnek ifadeler şunlardır:

“İşte benim bir tek WhatsApp’ta bir problemim oluyor da görmüyorsam evde görüyorum. Yani geç görebiliyorum birkaç saat sonra görüyorum sürekli açık tutmadığım için.” (H-Ö, 28, K) Bu görüşü destekler nitelikteki bir başka görüş ise: “Öğretmenlerin de yoğunluğundan kaynaklanan mesela mailini görmemesi, Whatsapp’ı görmemesi..” (F-Y, 40, K) ifadesidir.

“İş Özellikleri” ana temasının alt teması olan “Zaman Kısıtlılığı” alt temasında ifade edilen görüş sayısı 2’dir. Bu görüşler şunlardır: “Yani problem şöyle olabilir. Yöneticinin yoğunluğundan kaynaklanan hani zamanı olmadığı için iletişim kuramaması veya kısa süreli iletişimler kurması...” (F-Y, 40, K) ve “İş yoğunluğundan kaynaklanan unutkanlıklar meydana gelmekte bu da iletişim kopukluğuna zaman zaman sebebiyet vermektedir.” (I-Ö, 38, E) ifadeleridir.

6. Soruya verilen yanıtlar üzerinde yoğunluğun en fazla olduğu görüşler “Yanlış Anlaşılmalar” ve “Kişisel Özellikler” olmuştur. Bilgievindeki iletişim problemlerinin

sebebi olarak gösterilen bu davranışlarda 11 katılımcının 8'i benzer görüşler ifade etmişlerdir.

İletişim sürecinden sonra ele alınacak olan bir diğer süreç “Örgütlenme”dir. 7. ve 8. Sorular “Örgütlenme” sürecine yöneliktir.

4.2.4. Örgütlenme Sürecine İlişkin Bulgular

7. soruda katılımcılara “Örgütlenme” sürecine dair sorular sorulmuştur. Katılımcılara “Çalıştığınız bilgievinde, işlerin niteliğine göre uygun kişilerin, uygun işlere verildiğini düşünüyor musunuz? Bu konuda nasıl bir süreç izlenmektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 4.8’de görülmektedir. Bu soruda verilen yanıtlar ikiye ayrılmıştır. Onaylama içeren yorumlar ve örgütlenmenin biçimi yönünden yapılan yorumlar. Bu yorumlar tabloda ele alınmıştır.

Tablo 4.8: İşlerin Niteliği ve Örgütlenmenin Uygunluğuna Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Kişilerin Niteliklerine Uygun İşe Verilmesi	11	Uygun İşlere Verilmektedir.	6
		Uygun İşlere Verilmemektedir.	5
Örgütlenme Biçimi	12	Yetenekler	5
		Yakınlık İlişkileri	3
		Üstlerin Görevlendirmesi	2
		Gönüllülük	1
		Adillik	1

Görüşler soru kalıbına uygun olarak iki farklı bağlamda ifade edilmiştir. Birinci bağlam “İşlerin niteliğine göre uygun kişilerin, uygun işlere verildiğini düşünüyor musunuz?” İkinci bağlam ise “Bu konuda nasıl bir süreç izlenmektedir?” Birinci bağlamda sorulan soruya verilen yanıtlar: “Kişilerin işin niteliğine uygun olarak seçildiğini”, onaylayanlar ve “Kişilerin işin niteliğine uygun olarak seçildiğini” onaylamayanlar olarak iki farklı görüş etrafında yoğunlaşmıştır. Onaylayan katılımcılar: “Uygun İşlere Verilmektedir” görüşü etrafında, Onaylamayan

katılımcılar ise “Uygun İşlere Verilmemektedir” görüşü etrafında ifadeler kullanmıştır. Onaylayanların sayısı 6, onaylamayanların sayısı ise 5’tir. “Uygun İşlere Verilmektedir” görüşü etrafında birleşen ifadeler şunlardır: “*Şimdi hem yönetici bazlı hem öğretmen bazlı geneline baktığımızda bence yüzde yetmiş beş veriliyor.*” (E-Y, 40, E)

D kod numaralı katılımcı, “*Çalıştığınız bilgievinde, işlerin niteliğine göre uygun kişilerin, uygun işlere verildiğini düşünüyor musunuz?*” sorusuna yanıt olarak: “*Özellikle dikkat ederim.*” (D-Y, 39, E) yanıtı vermiştir. Yine aynı soru cümlesine farklı bir katılımcı da “*Evet, düşünüyorum. Öyle oluyor zaten...*” (H-Ö, 28, K) yanıtı vermiştir. Bir başka katılımcı: “*Evet, uygun işleri, uygun kişilere verildiğini düşünüyorum.*” (J-Ö, 27, K) olarak görüşünü ifade etmiştir.

İşlerin niteliğine göre uygun kişilerin, uygun işlere verildiğini düşünüyor musunuz? Sorusuna “Uygun İşlere Verilmemektedir” görüşü etrafında ifade veren katılımcıların yorumları şunlardır: “*Hayır... Hayır... Kesinlikle uygun kişiler uygun işlere verilmiş değildir. Çünkü alınan kişileri biz almıyoruz. Biz yönetici olarak görüşmüyoruz. Görüşen kişiler işte belediyede kimler görüşüyorsa artık...*” (B-Y, 47, E)

“*Düşünmüyorum işin açıkçası. Çünkü aslında bakarsak sonuçta bir siyasi atmosfer içerisinde olduğumuz için bütün liderler aynı şeyi söylüyor işte seçildiğimizde liyakat, liyakat, liyakat... Eğer bütün siyasi liderler aynı şeyi söylüyorsa demek ki bu artık yani küçük ölçekli olmaktan çıkıp ulusal ölçekli bir problem oluşturmuştur.*” (G-Ö, 29, E) “*...Uygun işlere uygun kişilerin verildiğini düşünmüyorum çünkü biz burada her ne kadar öğretmen profilinde bulunsak da her arkadaşımız öğretmen kimliğinde değil. Mesleki olarak, eğitim olarak.*” (K-Ö, 30, K)

Soru içerisinde ikinci bir bağlam oluşturan “*Bu konuda nasıl bir süreç izlenmektedir?*” soru cümlesine dair ortaya çıkan ana tema şudur: “*Örgütlenme Biçimi*”. Bu ana temaya bağlı olarak yorumlar şu alt temaların etrafında yoğunlaşmıştır: “*Yetenekler*”, “*Yakınlık İlişkileri*”, “*Üstlerin Görevlendirmesi*”, “*Gönüllülük*” ve “*Adillik*”. Bu alt temalara dair ifade sıklıkları ve yorumlar şunlardır: “*Yetenekler*” alt temasına dair ifade edilen görüş sayısı 5’tir. Örnekler: “*Evet, ben bu konuda objektif olmaya çalışıyorum. İşi ehline vermeye çalışıyorum.*” (D-Y, 39, E)

“En önemli kriter iş verdiğiniz kişinin o işi yapabilecek kabiliyette olması, alanına uygun olması.” (F-Y, 40, K)

“Her öğretmenin yeteneği aynı olmuyor. Her birinin farklı farklı yetenekleri, ilgisi oluyor. Ona göre...” (H-Ö, 28, K) Bir diğer ifade ise: “Görev paylaşımında kesinlikle personelinin kabiliyetine dikkat ediyor.” (I-Ö, 38, E)

“Yetenekler” alt temasından sonra en sık başvurulan alt tema, “Yakınlık İlişkileri”dir. 5 defa tekrar etmiştir. Yakınlık ilişkilerinden kasıt personelin bulunduğu işi çeşitli aracı kişilerle elde etmiş olmasıdır. Örnek olarak: *“Maalesef işte kişiye yani ehliyet sahibi kişiye verilmekten ziyade benim şahsi görüşüm daha çok bu soy veya işte teşkilat, ahbap ilişkisi üzerinden yürüdüğünü yani rahat bir şekilde söyleyebilirim.” (G-Ö, 29, E) Bir diğer görüş: “Öncelikle çalıştığım bilgievinde biz personelimizi kendimiz seçemiyoruz. En büyük sıkıntımız bu. İşe alım noktasında biz olaya müdahil olamıyoruz maalesef. Kamu kurumunda çalıştığımız için referanslı gelen kişilerle de çalışmamız gerekiyor. Bu da bizi gerçekten çok yoruyor.” (C-Y, 42, K)*

“Bir de burası siyasi bir kurum. Siyasi bir kurum olduğu için yeri geliyor bazen işte hatıra-gönüle, tanıdık vasıtasıyla olduğu için işin ehli olmayan insanlara iş ya da koltuk veriliyor.” (K-Ö, 30, K)

En fazla sıklığı olan 3. alt tema ise “Üstlerin Görevlendirmesi.”dir. Bu alt temanın sıklığı 2’dir. Görüşler şunlardır: *“Burada yöneticiler tarafımdan seçilmedi. Yöneticiler üst amirlerimiz tarafından seçilmişti zamanında.” (A-K, 46, E)*

Katılımcının yorum yapabilmesini için soruyu kolaylaştırmayı amaçlayan araştırmacı, şu soruyu yöneltmiştir: *“Yukarıdan geliyor herhalde?”* Katılımcı yanıt olarak: *“Geliyor, başlıyor. Başlayan kişinin biz özelliklerini burada çalıştıkça öğreniyoruz. Ben nereden bileyim, adam hangi işe uygundur. O işi yapabilir mi, yapamaz mı?” (B-Y, 47, E) yanıtını vermiştir. Diğer alt temalar ise “Gönüllülük” ve “Adillik”tir. Her iki alt temanın da ifade sıklıkları 1’dir.*

8. soru “Örgütlenme” kavramının 1. sorusunu güçlendirmek ve daha net bulgular elde etmek amacıyla katılımcılara sorulmuştur. Soru, katılımcılar tarafından “Görev Paylaşımı” etrafında yorumlanmıştır. Araştırmanın 9. Sorusu olan, “Örgütlenme” basamağının ise 2. sorusu olan *“Bilgievinde işler için görev paylaşımı yapılmakta*

mıdır? Bu paylaşımındaki ölçüt ya da ölçütler nelerdir?” sorusuna dair belirtilen ifadeler Tablo 4.9’da ele alınmıştır.

Tablo 4.9: Görev Paylaşımına Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Kişisel Özellikler	8	Yetenekler	5
		Gönüllülük	1
		Psikolojik Durum	1
		Kişisel İlişkiler	1
Mesleki Özellikler	5	Branş	3
		Alınan Eğitim	1
		Komisyonlar	1

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “Kişisel Özellikler” ana temasına ait olduğu görülmüştür. Bu temaya dair görüşler 8 defa tekrar etmiştir. “Mesleki Özellikler” teması ise 5 defa tekrar etmiştir.

“Kişisel Özellikler” ana temasına bağlı alt temalar ve sıklıkları şunlardır. “Yetenekler” 5, “Gönüllülük” 1, “Psikolojik Durum” 1, “Kişisel İlişkiler” 1’dir. “Yetenekler” alt temasında ifade edilen bazı görüşler şunlardır: “*Mesela bazılarının estetik yeteneği güzeldir. Onlara görüntü işte süsleme işleri. Bazılarının kontrol etme yeteneği yüksektir. Onlara alanı kontrol etme işleri.*” (B-Y, 47, E) “*Tekerleme yarışmasını ben İngilizce öğretmenimle yapabiliyorum. İngilizce öğretmenim bu konuda yetenekli. El yeteneğiyle alakalı matematik öğretmenim var. Matematik öğretmenimle birlikte yapabiliyoruz.*” (C-Y, 42, K) Bir diğer ifade ise: “*Bilgiyevinin işleyişinde mesela bir Türkçe öğretmeni varsa açılacak herhangi programda onun yetenekleri kullanılıyor.*” (K-Ö, 30, K)

“Kişisel Özellikler” ana temasının alt teması olarak kullanılan diğer temalar ise şunlardır: “Gönüllülük”, “Psikolojik Durum”, “Kişisel İlişkiler”. Bu alt temalarda üzerinde ifade edilen görüşlerin ifade sıklıkları 1’dir. “Mesleki Özellikler” ana temasının alt temaları ve sıklıkları şunlardır: “Branş” 3, “Alınan Eğitim” ve “Komisyonlar” 1’dir. “Branş” alt temasında ifade edilen görüş örnekleri şunlardır:

“Bir örnek üzerinden gidersek yani en belirgin örnek nedir bilgievlerinde.. Öğretmenin branşlarına göre atölyelerin paylaşılması, bu net bir örnektir.” (F-Y, 40, K)

Araştırmacının sorulan soruya verilebilecek yanıtları genişletmek amacıyla “...sanırım branşlarla ilerliyor.” sorusuna, katılımcı yanıt olarak: “Tabi ki, tabi ki, tabi ki... Tabi ki yani bir rehber öğretmene çıkıp da bir bilgisayarla alakalı görev vermiyoruz. Bilgisayar öğretmeniyle alakalı bilişimle alakalı bir görev vermiyoruz haliyle. Rehberlikle alakalı bir görev veriyoruz.” (E-Y, 40, E)

4.2.5. Etkileme Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın 9. Sorusu olan, “Etkileme” sürecine dair bulgu oluşturması hedeflenen soru şudur: “Yöneticileriniz işler yapılırken hangi etki araçları kullanmakta, çalışanlarını nasıl motive etmektedir?” Bu soruya dair belirtilen görüşler Tablo 4.10’da yer almaktadır:

Tablo 4.10: Yöneticilerin Kullandıkları Etki Araçlarına Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Soyut Araçlar	21	Değer Vermek	2	İşi Takip Etmek	1
		Ayrıcalık Tanımamak	1	Destekleyici Olmak	1
		Güler Yüz	1	Takdir Etmek	1
		Adil Davranmak	1	Rica Dili	1
		İkeli Olmak	1	Üstten Bakmamak	1
		Konuşarak İkna Etmek	1	Destekleyici	1
		Pozitiflik	1	Tahammül Göstermek	1
		Samimi İlişkiler	1	Üst Otorite	1
		Kontrolcü Olmamak	1	Azarlama	1
		Üsluba Dikkat Etmek	1	Dikte Etmek	1
Somut Araçlar	6	İzin Kullandırmak	1		
		Rahat Ortam Sağlamak	1		
		Yemek Organizasyonları	1		
		Gezi Organizasyonları	1		
		Malzeme Desteği Sağlamak	1		
		Yasal Metinler	1		

Yöneticilerin kullandıkları etki ve motivasyon araçlarına dair bulgular incelendiğinde, görüşlerin iki tema etrafında toplandığı görülmektedir. “Soyut Araçlar” ve “Somut Araçlar”. İki ana tema arasında en fazla ifadenin olduğu tema, 21 defa tekrar eden “Soyut Araçlar” temasıdır. “Somut Araçlar” teması ise 6 defa ifade edilmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde son derece spesifik ayrımlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticileri değerlendirirken her birinin farklı etki araçları açısından değerlendirdiği görülmüştür. Görüşler arası uyumluluğun ve tekrarın son derece az olduğu görülmektedir. En az 2 katılımcı tarafından ifade edilen tek görüş “Değer Vermek” alt temasıdır. Bu temayla ilgili görüşler şunlardır:

“En değerli motivasyon insanlara değer vermektir.” (A-K, 46, E) ve *“İşte birebir görüşmelerde bizimle daha değer vererek bize yaklaşıyor bu da bizi motive ediyor.”* (B-Y, 47, E)

“Soyut Araçlar” ana temasına bağlı olarak ifade edilen alt temaların en az 2 katılımcı tarafından ifade edilmiş olmaması, ifadelerden bir genellemeye varmayı engellemektedir ancak katılımcıların hangi tür “Etki” araçlarına maruz kaldıklarını çeşitlendirmesi açısından önemlidir. Görüşmeci sırasına göre etki sürecine dair görüşler şunlardır:

“Ayrıcalık Tanımamak” alt temasına dair: *“Hiçbir personelimiz arasında yapmış olduğu işe, işine göre, ayrıcalıklı veya farklı bir davranış sergilemiyoruz. Hepsi bizim personelimiz.”* (A-K, 46, E) ifadesi kullanılmıştır.

“Adil Davranmak” alt temasında ise: *“Adil ve ilkesel yani ben adam kayırmam, adil davranırım kimseye işte mesela işte nazma göre şerbet değil hak edene hak ettiği gibi...”* (B-Y, 47, E) ifadesi kullanılmıştır.

“Konuşarak İkna Etmek” alt temasında: *“Ben yapı itibariyle konuşmayı seven bir insanım biraz önce de söylemiştim zaten. İşler yapılırken illa ki insanlarla konuşarak ikna etme yoluna gitmeyi severim.”* (C-Y, 42, K) ifadesi kullanılmıştır.

“Samimi İlişkiler” alt temasında: *“Ben çalışanlarım için benim hani yapı olarak öncelikle herkesle samimi olarak ilişkilerimi geliştirmeye çalışıyorum.”* (D-Y, 39, E) ifadesi kullanılmıştır.

“Üsluba Dikkat Etmek” alt temasında: *“Benim için usul, esastan önce gelir. Dolayısıyla usule, üsluba çok dikkat etmek gerekir ve dikkat etmeye çalışırım kendimce...”* ifadesi kullanılmıştır. (E-Y, 40, E) “Takdir Etmek” alt temasında *“Destek olmak, hem malzeme noktasında hem de diğer noktalarda ve başarı sağlandığında da bunu takdir etmek.”* (F-Y, 40, K) ifadesi kullanılmıştır. “Rica Dili” alt temasında: *“Genelde rica eder hocamız, yöneticimiz... Hiçbir zaman emir kipiyle konuşmamıştır.”* (H-Ö, 28, K) ifadesi kullanılmıştır. “Üstten Bakmamak” alt temasında: *“Yöneticimizin motive edici davranışlarından bir tanesi kesinlikle personeline üstten bakmaması...”* (I-Ö, 38, E) ifadesi kullanılmıştır. “Tahammül Göstermek” alt temasında ise: *“Doğal olarak siz bir hata yaptınız, atıyorum geç kalma gibi. İlk geç kalmanızda sizi uyarmaz.”* (J-Ö, 27, K) ifadesini kullanmıştır.

Son olarak K kod numaralı katılımcının *“Kimi durumda tabii ki yasal metinler üzerinden ya da üst otoritenin söylemiş olduğu şey neyse, onun üzerinden direktme yapılırken; bazen de kendisinin yani benim en çok kızdığım ve istemediğim bir şey, işte azarlarcasına ya da ben bunu böyle istiyorum tarzında, biraz egoyu tatmin etme davranışına varana kadar durumlarla karşı karşıya kalabiliyoruz.”* (K-Ö, 30, K) ifadesi, “Üst Otorite”, “Azarlama” ve “Dikte Etmek” alt temaları arasında değerlendirilebilir.

İkinci ana tema ise daha çok gözle görülür, kişinin dünya görüşü ve karakter yapısından bağımsız olabilecek nesnellik barındıran etki araçlarıdır. “Somut Araçlar” ana temasının ifade sıklığı 6’dır ve içerisindeki alt temalar şunlardır: “İzin Kullandırmak”, “Rahat Ortam Sağlamak”, “Yemek Organizasyonları”, “Gezi Organizasyonları”, “Malzeme Desteği Sağlamak” ve “Yasal Metinler”dir. Bu alt temalar, 1’er defa ifade edilmiştir. Örnekler şunlardır:

“İzin Kullandırmak” ve “Rahat Ortam Sağlamak” alt temasında kullanılan ifade şöyledir: *“İzin yoluyla motive edebiliyor. Yani bizim herhangi bir ekstra durumumuz söz konusu olduğunda bize daha rahat ortamlar sağlıyor.”* (B-Y, 47, E)

“Yemek Organizasyonu” ve “Gezi Organizasyonu” alt temasında kullanılan ifade şöyledir: *“Genellikle çok fazla bizi motive ettiklerini söylersem doğru söylemiş olmam. Böyle bir talebimiz olduğu zaman ki genelde o şekilde biz talep ediyoruz, motivasyona ihtiyacımız var diye. Onlar da uygun bir yol bulursa... Bir yemek organizasyonudur bir gezidir...”* (D-Y, 39, E)

“Malzeme Desteği Sağlamak” alt temasında kullanılan ifade şöyledir: “*Destek olmak hem malzeme noktasında hem de diğer noktalarda...*” (F-Y, 40, K)

Son olarak “Yasal Metinler” alt temasında ifade edilen görüş ise şöyledir: “*Kimi durumda tabii ki yasal metinler üzerinden ya da üst otoritenin söylemiş olduğu şey neyse...*” (K-Ö, 30, K)

4.2.6. Koordinasyon Sürecine İlişkin Bulgular

10. soru, “Koordinasyon” sürecine yönelik olarak bilgievlerinin özelliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Katılımcılara sorulan: “*Bilgievinde işler arasındaki ve kişiler arasındaki koordinasyon nasıl sağlanmaktadır*” sorusuna verilen yanıtlar, ana ve alt temalara ayrılarak Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11: İşler ve Kişiler Arasında Sağlanan Koordinasyona Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Grup Odaklı	9	Görev Paylaşımı	7
		Görüş Alışverişi	2
Kişi Odaklı	6	Personel Özellikleri	2
		Yönetici Odaklı	4
Kurum Odaklı	5	İşlerin Tanımlılığı	3
		Hiyerarşik Yapı	2

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “Grup Odaklı” koordinasyon ana temasına ait olduğu görülmüştür. Bu temaya dair görüşler 9 defa tekrar etmiştir. Bu temadan sonra en fazla sıklığı olan diğer temalar ise şöyledir: “Kişi Odaklı” koordinasyon 6 defa, “Kurum Odaklı” koordinasyon ise 5 defa tekrar etmiştir.

“Grup Odaklı” ana temasına bağlı olarak ifade edilen görüşler, 7 defa “Görev Paylaşımı” ve 2 defa “Görüş Alışverişi” alt temasına bağlı olarak ifade edilmiştir. Alt temalar arasında en fazla ifade sıklığı barındıran “Görev Paylaşımı” temasında ifade edilen bazı görüşler Şunlardır:

“125 tane personelimiz mevcut. [...] bilgievleri ve çocuk üniversitesi koordinatörü olarak ben. Ardından yöneticilerimiz mevcut. Her yöneticimizin kendi bilgievi

içerisinde; sayısal, sözel, İngilizce, bilgisayar, kütüphane öğretmenleri mevcut.” (A-K, 46, E)

“Bir toplantı şeklinde istişare şeklinde bir değerlendirmemiz oluyor. Burada yönlendirme yapıyoruz. İşler arasında iş paylaşımı yapıyoruz.” (D-Y, 39, E)

Bir diğer ifade: *“Herkes kendi dersine giriyor. Ayrı da bir şey olursa hep beraber yapmaya çalışıyoruz zaten.” (H-Ö, 28, K)*

“Öğretmenlere iş bölümü yapılmakta, bu şekilde kişiler arasındaki koordinasyonu, organizasyonu görev paylaşımı sırasındaki görev dağılımına göre gerçekleştirilmekte. O işle ilgili kim ise onunla ilgili koordinasyonu sağlanmakta.” (I-Ö, 38, E)

“Atıyorum, ben görselde görsel işi tasarlamada iyiyim. Yapmasam bile fikir alınır ya da bir müdahalem beklenir. İşte tamirdir, şudur, budur ekstrem durumlarda mesela iki bilgisayar hocasının görevi olmasına rağmen başka daha iyi olan arkadaşlarımız var. İş tanımına uymamasına rağmen ondan yardım alıyoruz. Burada biraz kişinin becerilerini bilmemizle alakalı bir iş paylaşımı...” (J-Ö, 27, K) ifadeleri “Görev Paylaşımı” noktasında bir dağılım olduğunu göstermektedir.

“Görüş Alışverişi” alt temasında ise ifade edilen görüşlerin sıklığı 2’dir. Örnekler şunlardır: *“Şimdi genellikle yapılacak işlerin planlamasını az çok kendi gözlemlerimden hareketle iskeletini oluşturuyorum ama son şeklini vermeden bir toplantı şeklinde istişare şeklinde bir değerlendirmemiz oluyor.” (D-Y, 39, E) Bir diğer görüş ise: “Haftalık toplantılarımızda toplantı dışında da ekstra işler olursa da birebir veya o an toplantı yaparak planlamamızı yapıyoruz.” (F-Y, 40, K)*

“Kişi Odaklı” ana temasında ise koordinasyon sürecinde personellerin özellikleri ve yöneticilerin olayları değerlendirışı etkilidir. Bu sebeple kişilere bağımlı olarak yürütülen koordinasyona “Kişi Odaklı” ifadesi uygun görülmüştür. Bu tema, 6 defa tekrar etmiş olup içerisinde “Personel Özellikleri” ve “Yönetici Odaklı” alt temaları mevcuttur. “Personel Özellikleri” 2 defa, “Yönetici Odaklı” alt teması ise 4 defa tekrar etmiştir. “Personel Özellikleri” alt temasına dair ifade edilen görüşlerden bazıları şunlardır:

“Şöyle... Çalıştığımız ekibin sonuçta bir karakter analizini de yapmanız lazım. Birbiriyle uyumlu çalışacak olan insanlar vardır. Birbirleriyle çalışamayacak personel vardır. Karakter analizini yaptıktan sonra, bireysel yaptırdığımız işler de var personele ama iki kişi ya da üç kişi bir araya gelip yapabilecek kişileri de bir araya getirmeniz lazım.” (C-Y, 42, K)

Farklı bir görüş ise: *“İş tanımına uymamasına rağmen ondan yardım alıyoruz. Burada biraz kişinin becerilerini bilmemizle alakalı bir iş paylaşımı...”* (J-Ö, 27, K)

Bir diğer alt tema, “Yönetici Odaklı” alt temasıdır. “Kişi Odaklı” ana teması içerisinde en fazla sıklığın olduğu alt temadır. Bazı ifade örnekleri şunlardır: *“Belirlenmiş olan asıl sorumlu yönetici nezdinde koordinasyon, görev dağılımı sağlanıyor.”* (A-K, 46, E)

Araştırmacının görüşmeye veri oluşturacak bulguları genişletmek amacıyla sorduğu: *“Yardımcı nitelikte personel var mı yöneticiye?”* sorusuna, katılımcı şu yanıtı vermiştir: *“Hayır, yönetici tek. Yani herkes yani bir şekilde yardım etmeye çalışsa bile yani yöneticilik karar alma içeren bir yapı olduğu için karar alma sürecinde bakar herkes... Yani herkes bir şey yapmaya hazırdır belki ama ne yapacağını söylemek ve karar almak noktasında tek bir noktadan yani karar alamazsın. Bu maalesef şeyin, bizim batı toplumlarında sistemin daha iyi işlediği yerlerde karar, yetenekli insanların bir araya gelmesiyle hemen olabilir ama bizde maalesef olmuyor. Bizde olay işte bir kişinin kararıdır. Yönetici olmak zorunda yani...”* (B-Y, 47, E)

Bir diğer ana tema ise “Kurum Odaklı” temasıdır. Bu temada ifade edilen görüşler, kurumun yapısal özellikleriyle ilgilidir. Alt temalar şöyledir: 3 defa tekrar eden “İşlerin Tanımlılığı” ve 2 defa tekrar eden “Hiyerarşik Yapı” alt temasıdır. “İşlerin Tanımlılığı” bağlamında ifade edilen görüşler şunlardır:

“Bu planlamaya göre herkes neyi yapacağını biliyor. Neyi, ne zaman yapacağını biliyor.” (F-Y, 40, K)

Araştırmacının görüşmeyi genişletmek amacıyla sorduğu şu soruya: *“Yani buradaki herkesin sorumlulukları belli, onları yürütüyorlar.”*, katılımcı şu yanıtı vermiştir: *“Evet, belli. Onun dışında kişinin yeteneklerine göre o atfedilen şeyler var. Ne derler, iş, işler var.”* (J-Ö, 27, K)

“Herkes ne yapacağını öncesinden biliyor (...) Benim mesela günlük ne yapacağım bellidir, dersim bellidir ama bir arkadaş hastalanmıştır, gelmemiştir aniden. Bilgievi içerisinde yeniden bir karar alma süreci olur ve ona göre de koordinasyon sağlanır.” (K-Ö, 30, K)

“Kurum Odaklı” ana temasının bir diğer alt teması “Hiyerarşik Yapı”dır. Bu temaya ilişkin görüşler şunlardır:

“Bazen merkezden gelen kararlarla üst yönetimin işte şu öğretmenimiz şurada değerlendirmek istiyoruz tarzında verilen görev dağılımlarıyla, bazen de yerinden yönetim yani bizim bilgievi içerisindeki yöneticimizin: ‘Hocam seni bugün şu şekilde görevlendirdim’ diyerek görevlendirmesi olmaktadır.” (K-Ö, 30, K)

“Sonuçta biz üstsek bizim de üstümüz var. Yani bizim de elimizin kolumuzun bağlandığı yerler oluyor. Dolayısıyla biraz daha hiyerarşik yapı içerisinde rapor etmek zorunda kalıyoruz.” (D-Y, 39, E)

Bu kısımda 10. soruya dair ortaya çıkan bulgular ele alınmıştır. Bu basamak “Koordinasyon” sürecini araştıran tek bir sorudan oluşmaktadır. Bir sonraki yönetim süreci ise: “Değerlendirme” sürecidir. 11. ve 12. sorular değerlendirme basamağına dair görüşleri ortaya çıkarmak amacıyla sorulmuştur.

4.2.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

11. soru, “Değerlendirme” sürecine yönelik olarak bilgievlerinin özelliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. “Değerlendirme” sürecine yönelik olarak 2 soru sorulmuştur. 2 soru da değerlendirmeye dair bilgievlerinin çeşitli özelliklerini betimlemeyi amaçlamaktadır. Katılımcılara sorulan: *“Bilgievinde kurumsal amaçlara ulaşıp, ulaşılmadığı hangi araçlarla değerlendirilmektedir?”* sorusuna verilen yanıtlar, ana ve alt temalara ayrılarak Tablo 4.12’de gösterilmiştir. Ortaya çıkan bulgular, iki başlıkta yoğunlaşmıştır. Birincisi bilgievlerinin hizmet verdiği noktalardaki tüm çevrenin verdiği dönütlerdir. İkincisi ise bir değerlendirme yöntemi, tekniği veya metodu barındıran araç nitelikli değerlendirmelerdir.

Tablo 4.12: Kurumsal Amaçlara Uygunluk ve Değerlendirme Araçlarına Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Dönütler Eşliğinde	17	Veli Dönütleri	6
		Öğrenci Dönütleri	4
		Telefon Aramaları	3
		Danışmanın Aldığı Dönütler	2
		İnternet Sitesi	1
		Okul Öğretmen Görüşleri	1
Araçlar Eşliğinde	11	Raporlar	3
		Gözlemler	3
		Niceliksel Büyüme	2
		Testler	1
		Memnuniyet Anketleri	1
		Toplantı	1

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “Dönütler Eşliğinde” ana temasına ait olduğu görülmüştür. Bu temaya dair görüşler 17 defa tekrar etmiştir. Bu temadan sonra en fazla sıklığı olan diğer tema “Araçlar Eşliğinde” temasıdır. 11 defa tekrar etmiştir.

“Dönütler Eşliğinde” ana temasına bağlı olarak ifade edilen görüşler: 6 defa “Veli Dönütleri”, 4 defa “Öğrenci Dönütleri”, 3 defa ”Telefon Aramaları”, 2 defa “Danışmanın Aldığı Dönütler” 1 defa “İnternet Sitesi” ve 1 defa “Okul Öğretmen Görüşleri” olarak ifade edilmiştir. Alt temalar arasında en fazla ifade sıklığı barındıran “Veli Dönütleri” alt temasında ifade edilen bazı görüşler şunlardır: “Velilerden dönüt alıyoruz. Öğrencilerden dönüt alıyoruz. Telefonlarla aldığımız dönütleri mutlaka değerlendirip ona göre geri dönüş yapıyoruz.” (E-Y, 40, E) “Velilerden gelen değerlendirmeler, onların bize dönüşleri, öğrencilerimizin dönüşleri. Şuanda iki şeyimiz var. Velinin ve öğrencinin dönüşüyle ve yaptığımız gözlemlerle bunları yapmaya çalışıyoruz.” (F-Y, 40, K) “Yöneticiye, velilerin dönüşleri oluyor... Veliler benim yanımda olmasa da yöneticiyle bazen karşılayabiliyorlar... Ya da danışmaya söylüyorlar. Etkinlikleri çok beğendiklerini,

çocuklar anlatıyorlar.” (H-Ö, 28, K) ve “Eğitim kurumu olduğundan ötürü genellikle çocuklarımız da ilköğretim çocukları olduğundan ötürü geri dönüşüm genellikle veliler vasıtasıyla olmakta. Derslerindeki artan başarı veya görünen başarısızlıkla alakalı...” (I-Ö, 38, E) ifadeleridir.

“Öğrenci Dönütleri” ve “Veli Dönütleri” teması arasında aynı bağlam içerisinde ifadeler kullanılmıştır. İki temanın, kendi arasında hem ifade eden kişi olarak hem de ifadeler olarak benzerlikler göstermesi sebebiyle sadece öğrenciyle ilgili kısımların kesilmesiyle alıntılanmıştır. Bu ifadeler şunlardır:

“Öğrencilerden dönüt alıyoruz.” (E-Y,40, E) Bir diğer ifade ise: “Velilerden gelen değerlendirmeler, onların bize dönüşleri, öğrencilerimizin dönüşleri.” (F-Y, 40, K) H kod numaralı katılımcının ifadesi ise şöyledir: “Çocuklar anlatıyorlar. Çocuklar buradan çıkarken başlıyorlar, şunu yaptık, bunu yaptık diye...” (H-Ö, 28, K)

“Telefon Aramaları” alt temasının ifade sıklığı 3’tür. Bazı ifade örnekleri şunlardır: *“Zaman zaman müdürlüğümüzde velilerle, öğrenciler telefonla aranılarak da memnuniyetleri konusunda anket yapılıyor. Bu şekliyle yüzde doksan dokuzdan daha yüksek bir memnuniyet oranı olduğu için o konuda bilimsel olmamakla beraber kendimizi başarılı sayıyoruz.” (A-K, 46, E) “Bizim dışımızda aramalar yapılıyor ve şuanda baktığımız zaman zaten belediyenin en memnun olunan kurumları bilgileri.” (C-Y, 42, K) Bir diğer görüş ise: “Telefonlarla aldığımız dönütleri mutlaka değerlendirip ona göre geri dönüş yapıyoruz.” (E-Y, 40, E)*

“Dönütler Eşliğinde” temasına bağlı olarak yapılan bir değerlendirme ise “Danışmanın Aldığı Dönütler” alt temasıdır. Bu alt temanın ifade sıklığı 2’dir. Örnekler şunlardır: *“Danışmamız, almış olduğu tepkiler doğrultusunda bize yönlendiriyor. Biz de o noktada...” (E-Y, 40, E) Bir diğer görüş: “Ya da danışmaya söylüyorlar, etkinlikleri çok beğendiklerini... Çocuklar anlatıyorlar. Çocuklar buradan çıkarken başlıyorlar şunu yaptık, bunu yaptık diye...” (H-Ö, 28, K) “İnternet Sitesi” ve “Okul Öğretmeni” görüşleri sadece 1 katılımcı tarafından ifade edilmiş olup bir tekrar barındırmamaktadır.*

İkinci kısımda ise “Araçlar Eşliğinde” ana temasına bağlı olarak ifade edilen alt görüşler ele alınmıştır. Alt temalar ve ifade sıklıkları şunlardır: “Raporlar” 3, “Gözlemler” 3, “Niceliksel Büyüme” 2, “Testler” 1, “Memnuniyet Anketleri” 1 ve

“Toplantılar” teması 1 defa tekrar etmiştir. “Araçlar Eşliğinde” ana teması içerisinde en fazla ifade sıklığının olduğu alt temalar: “Raporlar” ve “Gözlemler”dir. İki alt tema da 3’er defa tekrar etmiştir. “Raporlar” alt temasına dair ifadeler şunlardır: *“Bununla ilgili olarak zaten bizim her yıl faaliyetlere başlamadan önce yıllık planlarımıza, amaç ve hedeflere göre eğitim programlarımızı hazırlıyoruz. (...) Bunun haricinde de haftalık faaliyet raporu alıyoruz herkesten. Bilgievlerine kaç öğrenci gelmiş kaç atölye yapılmış. Bu şekilde bir takibimiz var.”* (A-K, 46, E)

B kod numaralı katılımcı, soruya yanıt olarak: *“Burada toplantı ve raporlar var. Raporlara bakıyoruz.”* ifadesini kullanmıştır. Araştırmacı, bulguları genişletmek amacıyla şu soruyu sormuştur: *“Bu, personeli değerlendirmeye yetiyor mu peki?”* Katılımcı, yanıt olarak ise: *“Yetmez, bir personeli sadece raporlarla değerlendirmiyoruz. Performans raporları var. Her personel için Personel Performans Raporu var.”* (B-Y, 47, E) ifadesini kullanmıştır.

“Gözlemler” alt temasına ilişkin olarak bulgular şunlardır: *“Şuanda gözlemle yapıyoruz. Velilerden gelen değerlendirmeler, onların bize dönüşleri, öğrencilerimizin dönüşleri. Şuanda iki şeyimiz var. Velinin ve öğrencinin dönüşüyle ve yaptığımız gözlemlerle bunları yapmaya çalışıyoruz.”* (F-Y, 40, K) “Gözlemler” alt temasıyla ilgili bir diğer ifade ise şudur: *“Çok fazla gözlem kullanıyor. Hani bu gözlem neticesinde de şöyle değil: Hani benim kriterlerim var. A hocası, B hocası, C hocası... Bu kriterlere göre ölçtüm, bu neticelere vardım değil. Hep bireysel, daha çok kişisel olarak ölçüm olduğunu düşünüyorum.”* (J-Ö, 27, K)

Bir diğer ifade sıklığı olan alt tema ise “Niceliksel Büyüme”dir. Bu tanımlamadan kasıt, bilgievlerinin değerlendirilişinin, üye olan öğrenci sayısının artmasıyla ve istatistiksel oranlar temel alınarak yapılmasıdır. Örnek olarak: *“Normalde bizim amirlerimiz her zaman sayısal veriler ister, nicelik ister. Nicelik kısmını da biz kendi aramızda yapmış olduğumuz programlarla, okul atölyeleriyle nicelik kısmını çözdük.”* (A-K, 47, E) Bir diğer ifade ise: *“Bizim üst amirlerimiz, bizi değerlendirme süreçleri maalesef nitelik değil sadece nicelik. Sayısal ifadelere bakılıyor. Bu da bizi üzüyor açıkçası.”* (C-Y, 42, K)

İfade sıklığı en az 2 olan alt temalara dair örnek ifadeler yukarıda ele alınmıştır. İfade olarak sadece 1 katılımcının ifade ettiği, ifade tekrarı barındırmayan alt temalar ise şunlardır: “Testler”, “Memnuniyet Anketleri” ve “Toplantı” 11. soruya dair ortaya

çıkan bulgular ele alınmıştır. Bu basamak “Değerlendirme” sürecini araştıran iki sorudan birincisidir. 12. soru, “Değerlendirme” sürecine yönelik olarak bilgievlerinin özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan ikinci sorudur. “Değerlendirme” sürecine yönelik olarak 2 soru sorulmuştur. 2 soru da değerlendirmeye dair bilgievlerinin çeşitli özelliklerini betimlemeyi amaçlamaktadır. Katılımcılara sorulan soru şöyledir: “*Bilgievinde yöneticiler, eğitim ve personellerle ilgili süreçleri nasıl değerlendirir?*” Soruya verilen yanıtlar ana ve alt temalara ayrılarak Tablo 4.13’de ele alınmıştır.

Tablo 4.13: Eğitim ve Personellerle İlgili Süreçlerin Değerlendirmesine Dair Bulgular

TEMALAR	<i>f</i>	ALT TEMALAR	<i>f</i>
Personel	13	Öğrenci – Veli Memnuniyeti	5
		Gözlemler	2
		Birebir Görüşmeler	2
		Sübjektif Değerlendirmeler	2
		Derslere Düzenli Girmek	1
		Zümre Toplantısı Performansı	1
		Şikâyetler	1
Eğitim	8	Toplantılar	3
		Raporlar	2
		Öğretmen Görüşleri	2
		Öğrenci Performansı	1

Yanıtlar arasında en az 2 katılımcının verdiği aynı/benzer yanıtlar sıklıklarına göre incelendiğinde en fazla sıklığın “Personel” değerlendirmesine dair yapılan yorumlar olduğu görülmüştür. Bu temaya dair görüşler 13 defa tekrar etmiştir. Bu temadan sonra en fazla sıklığı olan diğer tema “Eğitim”e dair yapılan yorumlar temasıdır. Bu tema 8 defa tekrar etmiştir. “Personel” ana temasına bağlı olarak ifade edilen alt temalar: 5 defa “Öğrenci-Veli Memnuniyeti”, 2 defa “Gözlemler”, 2 defa ”Birebir Görüşmeler”, 2 defa “Sübjektif Değerlendirmeler” 1 defa “Derslere Düzenli Girmek”, 1 defa “Zümre Toplantısı Performansı” ve 1 defa “Şikâyetler” olarak ifade

edilmiştir. Alt temalar arasında en fazla ifade sıklığı barındıran “Öğrenci-Veli Memnuniyeti” temasında ifade edilen bazı görüşler şunlardır:

“Personellerle ilgili ölçme değerlendirme sürecinde ise personellerin normal derslerine rutin olarak gitmesi, öğrencilerin memnun olması (...) o personelimizden memnuniyetimizi ortaya koyuyor.” (A-K, 46, E)

“Şöyle, öğretmenle ilgili değerlendirmeyi en güzel öğrencilerden alıyoruz açıkçası biz. Ya da velilerden alıyoruz çünkü hiçbir şekilde öğretmenin sınıfına girip de öğretmeni takip etme vs.. görmüyoruz...” (C-Y, 42, K) Bir diğer ifade ise: *“Yani yöneticinin geri dönüş yapıp yapmamasından ziyade öğrencilerin ilk dersten sonra ikinci derse gelip gelmemesi benim için önemli...”* (G-Ö, 29, E)

K kod numaralı katılımcının verdiği şu yanıt üzerine: *“Çocuk anneye anlatıyor. Anne gelip işte, çocuğa böyle mi davrandınız öğretmenim, tarzında durumlar...”* araştırmacı, bulguları daha da genişletmek amacıyla yeni bir soru sormuştur: *“Bu da personel değerlendirmesine etki ediyor?”* Katılımcı, yanıt olarak: *“Evet, ediyor muhakkak...”* (K-Ö, 30, K) ifadesini kullanmıştır.

Bir diğer alt tema ise “Gözlemler” alt temasıdır. İfade sayısı 2’dir. Örnekler şunlardır: *“Personellerle ilgili değerlendirmemiz, hani çeşitli kriterlerimiz var. Hem gözlem yaparak değerlendirme yapıyoruz hem de hani verilen işlerin yapılıp, yapılmaması noktasında değerlendirme yapıyoruz.”* (F-Y, 40, K) İkinci ifade ise şöyledir: *“Memnuniyeti nasıl test ediyor... Yani şöyle benim yöneticim bu gözlem sürecini çok uzun tutan bir yönetici. Yani hani bir dönem geçti. Dönem sonunda ben bir değerlendirmeye varayım şeklinde değil.”* (J-Ö, 27, K)

“Birebir Görüşmeler” alt temasındaki ifade sayısı 2’dir. Örnekler şunlardır: *“Ben bire bir görüşmeler yaparım personellerle. Onların durumlarını, işte bilmem, işe bakışlarını, nasıl organize olduklarını anlamak için birebir görüşmelere önem veririm.”* (B-Y, 47, E) *“Birebir bu noktada görüşmelerimiz oluyor. Bazen yapmış olduğumuz toplantılarda bunu arkadaşlarımızdan alıyoruz ona göre de bazı şeyleri deniyoruz. Olursa devam ettiriyoruz, geliştiriyoruz.”* (E-Y, 40, E)

“Sübjektif Değerlendirmeler” alt temasında ifade edilen görüş sayısı 2’dir. Örnekler şunlardır: *“Yani herkesten aynı performansı aynı özveriyi beklemiyorum. Yani bir personelimden örneğin yaptığı işin hakkını vermesini beklerken diğer personelimden*

çok fazla şey yapmıyorum.” (D-Y, 39, E) İkinci görüş ise: “Bizim yöneticimizin kendine özgü davranışları da olmakta. Kendi inisiyatifi kesinlikle alabilmekte, yardımlaşmaya önem vermekte ve işi sahiplenmeyi İş disiplini istemektedir personelinden...” (I-Ö, 38, E)

“Derslere Düzenli Girmek”, “Zümre Toplantıları” ve “Şikâyet” alt temalarının ifade sıklıkları 1’dir. Bu yöndeki bulgular son derece sınırlıdır. Eğitimle ilgili değerlendirmelerin özelliklerinin ele alındığı tema olan “Eğitim” temasına bağlı olarak ifade edilen alt temalar şunlardır: 3 defa “Toplantılar”, 2 defa “Raporlar”, 2 defa “Öğretmen Görüşleri” ve 1 defa “Öğrenci Performansı”dır. “Toplantılar” temasına bağlı olarak ifade edilen görüşler şunlardır:

“Zaman zaman yapmış olduğumuz zümre toplantılarımız, zümre toplantılarımızda yöneticiler olarak genelde biz de katılmaya çalışıyoruz bu toplantılara. Bu da personellerin aktifliği, aktif olsa bile ayakları tam yere basan bir şekilde vermiş oldukları teklifler veya dönütler mahiyetinde daha ziyade değerlendiriyoruz.” (A-K, 46, E) İkinci ifade ise: “Benim bilgievimde yaptığım bir değerlendirme var. Her dönem sonunda yaparım. Bir de yılsonu diye yılsonunda yaparım. Dönemi değerlendiririz, ne yaptık, nasıl yaptık. Katılımlarımız iyi miydi, yaptığımız programlarda başarıya ulaştık mı şeklinde bir genel değerlendirme toplantısı yaparız.” (B-Y, 47, E)

Farklı bir görüş ise: *“Bazen yapmış olduğumuz toplantılarda bunu arkadaşlarımızdan alıyoruz ona göre de bazı şeyleri deniyoruz. Olursa devam ettiriyoruz, geliştiriyoruz. Bazı şeyleri de denediğimizde olmuyorsa, olumsuz sonuç alıyorsak bunu da yine arkadaşlarımızla istişare ederek ne yapıyoruz, onu uygulamaktan vazgeçiyoruz.” (E-Y, 40, E)*

“Eğitim”le ilgili yapılan değerlendirmelerde ifade edilen bir diğer alt tema “Raporlar” alt temasıdır. 2 defa ifade edilmiştir. İfade örnekleri şunlardır: *“Geçen seneye göre ne durumdaydık. Nasıl yaptık. Tek tek öğretmenlerimizin görüşlerini raporlarını alırız buna göre bir kendi bilgievi değerlendirmemizi yaparız. Bir de bilgievleri arası değerlendirmeler yaparız.” (B-Y, 47, E) Bir diğer ifade ise: “Yaşadığımız olumsuzlukları rapor halinde sunuyoruz. Bu raporların sonucunda bir dahaki dönem yapılıp yapılmaması gereken, dikkat edilmesi gereken konulara dikkat etmeye çalışıyoruz.” (K-Ö, 30, K)*

“Eğitim” ana temasına bağlı olarak ifade edilen bir diğer alt tema ise “Öğretmen Görüşleri”dir. Bu alt temada öğretmenlerin görüşleri alınarak, eğitim süreciyle ilgili çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır. İfade örnekleri şunlardır: “*Ben birebir görüşmeler yaparım personellerle. Onların durumlarını işte bilmem işe bakışlarını, nasıl organize olduklarını anlamak için birebir görüşmelere önem veririm.*” (B-Y, 47, E) Bir diğer ifade ise: “*Bu değerlendirmeyi de yine hep beraber tüm personel hani dönem başında da yapabiliyoruz. Dönem sonunda da yapabiliyoruz. Gerekli gördüğümüzde dönem ortasında da değerlendirmemizi yapıyoruz.*” (F-Y, 40, K)

Bir diğer alt tema: “Öğrenci Performansı”dır. İfade sıklığı 1’dir. Öğrenci performansından kasıt, öğrencilerin ortaya koydukları başarıların eğitim niteliksel açıdan özelliklerini göstermesidir. Bu performans üzerinden eğitsel değerlendirmeler ve buna göre düzenlemeler yapıldığı görülmüştür.

Katılımcılara sorulan 12 adet soruya verilen yanıtlar, ana temalar ve alt temalar eşliğinde analiz edilmiş ve bulgular ortaya koyulmuştur. Bir sonraki kısımda bulgular eşliğinde “Değerlendirme ve Tartışma” ele alınacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı; 2005 yılından itibaren Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan ve 2008 yılı itibariyle İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde hizmet vermeye başlayan bilgievlerinin yönetim süreçleri bağlamında özelliklerini incelemektir. Bu anlamda farklı yaş özellikleri, cinsiyet özellikleri, iş niteliği ve personellerin kıdemleri gibi çeşitli özellikler göz önünde bulundurularak araştırma yürütülmüştür. Ancak tüm değişkenler arasında en fazla öne çıkan unsurun; araştırmacının plan dâhilinde tutmadığı, yöneticilerin tutum ve davranışlarını belirleyen kişisel özellikler ve merkezi etkiler olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada; yöneticilerin, yönetim süreçlerine dair belirgin bir sistematik ve düzenden uzak, kendi özellik ve yeterlilikleri çerçevesinde yönetim işlemlerini gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca yine yöneticileri aşan bazı merkezi etkilerin son derece hissedilebilir olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetim süreçlerinin ilk basamağını oluşturan “Karar Verme” sürecine dair sorulan 2 soru mevcuttur. İki sorunun ortaya koyduğu bulgular, daha çok bilgievlerinde kararlar alınırken nasıl bir yol izlendiğini ve bu süreçte etkili olan faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan değerlendirme şöyledir:

Bilgievlerinde karar verme sürecinde izlenen yola dair en baskın özellikler, “Kişi Odaklı” özelliklerdir. Kişi odaklı özelliklerden kasıt; bilgievlerinin, sorumlu yöneticinin kişisel özellik ve yeterliliklerine göre yönetildiğidir. Yöneticinin kişisel özellikler ve yeterliliklerinin, personellerin beklentisi ve algısıyla desteklendiği noktalarda katılımcılar olumlu görüşler ifade ederken, yöneticilerin kişisel özellikleri ve yeterlilikleriyle uyum sağlayamayan personellerin bilgievi işleyişine dair daha olumsuz yaklaştığı görülmektedir. Dolayısıyla karar verme sürecinde yöneticilerin özellikleri, personellerin kararı kabullenmedeki yahut reddetmedeki en büyük paya sahiptir.

Kişisel özelliklerin ön plana çıktığı bilgievleri olmakla birlikte, hiyerarşinin çok keskin hissedildiği bilgievleri de mevcuttur. Bu noktada ise hiyerarşinin etkisinin yine yöneticilerin kişisel özellikleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Bazı yöneticiler

hıyerarşik etkileri kolay kabul ederken, bir kısmı ise direnç göstererek bilgievi menfaatlerine odaklanmaktadır. Yine karar verme sürecinde katılımcılık ve istişareden faydalanılan bilgievlerinin olduğu da görölmüştür. Yöneticiler, bazı kararları kurumsal yetkileri dâhilinde alırken bazı kararlarda ise personellere danıştığı, kısmen de kimi kararları doğrudan personellere bıraktığı görölmüştür.

Karar verme sürecinde etkili olan unsurlar incelendiğinde “Siyaset” kavramının etkili olduğu görölmektedir. Bu etkinin varoluşuna dair önemli bir görüş ortaklığı mevcuttur. Belediye başkanının 5 senede bir seçimle belirlenmesi ve bu seçimler doğrultusunda belediye başkanının kendi çalışacağı kişileri belirlemek istemesi, bilgievlerinin işleyişine de etki etmiştir. Bazı katılımcılar tarafından “iş kaygısı” olarak ifade edilen çeşitli kaygılar, kimi noktalarda iş etiğini ve bilgievi önceliklerini aşmasına sebebiyet vermiştir. Eğitim sürecinin devam ettirilmesiyle belediyenin organize ettiği siyasi parti mitingine katılım arasında kalan bir katılımcı, bilgievi kararlarının öğrencilere eğitim vermek yönünde olduğunu ancak çeşitli sebeplerden dolayı tüm personellerle birlikte siyasi mitingine gitmek durumunda kaldığını ifade etmiştir.

Gökçe, Şahin ve Örselli (2002)’nin yapmış olduğu araştırmada: Siyasi iktidarlar, yöneticilerin seçiminde ve atanmasında liyakat ve tecrübe gibi ölçütler yerine; güvenilirlik, sır tutmak ve parti menfaatlerini her şeyin önünde tutmak gibi özellikler aradığı belirtilmiştir. Bürokratik ve siyasal bir sistem olan belediyelerde ise karar verme süreci başta olmak üzere birçok sürecin siyasetten etkilenmesi olasılık dâhilindedir. Siyasi dayatmaların ve baskıların olduğu bir iş ortamında ise; verilen kararların, kullanılan iletişim dilinin, yapılacak değerlendirmelerin ve sonuç olarak yönetim süreçlerinin de buna bağlı olarak etkileneceği tahmin edilmektedir.

Karar verme sürecinde mahalle ihtiyaçları oldukça önemlidir. Bilgievlerinin bulunduğu mahallelerin sosyolojik ve eğitsel özelliklerinin karar verme sürecinde etkili olduğu görölmektedir. Verilen bazı kararlarda mahallenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır. Örnek olarak Suriyeli nüfusunun fazla olduğu bir bölgede, Suriyeliler için okuma-yazma kursu açılmasıdır.

Karar verme sürecinden sonra sorulan sorular “Planlama” sürecine yöneliktir. Bu sürece dair iki soru yöneltiştir. Sorulan sorularla, bilgievlerindeki faaliyetlerin nasıl planlandığını ve plan dışı durumlar olduğuğunda nasıl bir yol izlendiğini

betimlemek amaçlanmıştır. Bazı araştırmacıların “Karar Verme” ve “Planlama” gibi süreçlerde bütünsel ve sistemli yanıtlar üretmediği görülmüş ve görüşmede kullanılan dolaylı cümleler ve fikirler irdelenerek, sürece dair daha net bulgular oluşturulmaya çalışılmıştır.

Planlama sürecinde iki bağlam üzerine değerlendirme yapılmıştır. İlk bağlam, planlama yapılırken izlenen yola dair değerlendirmelerdir.

Planlama sürecinde, karar verme sürecinin bulgularında görülen kişisel özelliklerin etkisinin daha sınırlı olduğu görülmüştür. Planlama faaliyetlerinde daha çok grup odaklı yaklaşımlar söz konusudur. Yapılan planlamalarda ortak akıl ve görüş alışverişine dair bulgular üst seviyededir. Araştırmaya katılım gösteren 11 katılımcının 6’sı yapılan planlamalarda ortak aklın etkin olduğunu ve görüş alışverişi yapıldığını destekleyen ifadeler kullanmışlardır. Dolayısıyla bilgievlerinde planlamalar yapılırken grupta, karar verirken bireysel hareket edildiği sonucuna varılabilir.

Bazı katılımcıların ifadesine göre bilgievlerindeki birçok süreçte koordinatörlüğün ve üst müdürlüğün etkisinin olduğu görülmüştür. Özellikle planlama sürecinde bu konuda büyük bir etki mevcuttur. Katılımcıların büyük çoğunluğu çeşitli başlıklar altında kurumsal etkilerin olduğunu ifade etmiştir. Bu etkilere dair bazı unsurlar şunlardır: Koordinatör başkanlığında oluşturulan “Akademik Takvim”, bilgievlerinin uygulamadaki farklılıklarına rağmen mutabık olduğu “Belirli Günler ve Haftalar” ve yine bilgievlerinin iştirak ettiği “Merkezi Planlar”dır. Bu başlıklarda, bilgievi yöneticileri, koordinatör ve bazı zamanlarda üst müdürlüğün katılımıyla planlamalar yapıldığı ifade edilmektedir. Bilgievlerini 10 adet şubesi olan tek bir yapı olarak değerlendirdiğimizde merkezi bir etkiden bağımsız olmadıkları görülmektedir ancak yine de kendi içerisinde farklı özellikler taşımaktadırlar. Sorulara verilen yanıtların dağılımına bakıldığında uygulama ve yaklaşım yönüyle önemli çeşitlilikler olduğu görülmektedir.

Bilgievlerinin yapısı, planlama sürecinde oldukça etkilidir. Bilgievlerinin tümü aynı teorik arka plan üzerinde kurulsada uygulamalarda büyük yapısal farklılıklar mevcuttur. Katılımcıların ifadesine göre planlama sürecine -ders planlaması temelinde- bakıldığında her bilgievi kendi şartlarına, öğretmen sayısına, öğrenci farklılıklarına göre bir planlama yapmaktadır. Dolayısıyla planlamalardaki

farklılıklar, bilgievi şubeleri arasında farklı uygulama örnekleri ortaya koyabilmektedir.

Yine katılımcılar tarafından ifade edilen tarihler de planlamalar üzerinde etkilidir. Bu tarihler, çeşitli haftalara ve günlere ayrılmış bir takvim üzerinden işlemektedir. Buna örnek, kütüphane haftasında yapılacak olan kütüphane şenliği programıdır. Bu noktada önemli tarihler, bazı planlamalara öncülük yapmaktadır.

Planlama basamağında irdelenen bir diğer konu ise: Plan dışı durumlar oluştuğunda, ortaya koyulan yaklaşımlardır. Plan dışı durumlar oluştuğunda bilgievleri çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bunlardan ilki üst birimlerini bilgilendirmek ve koordinasyon içerisinde müdahale etmektir. Ancak üst birimlerin müdahalesini gerektirmeyen daha yerel problemlerde çoğunlukla “Kişi Odaklı” çözümler üretilmektedir. Kişi odaklı çözümler içerisinde ise daha çok inisiyatif almak ve tecrübeden faydalanmak gibi eylem tarzlarının ortaya koyulduğu görülmektedir.

Araştırmada görüş ifade eden yöneticiler, en düşüğü 4 sene en yükseği 11 sene yöneticilik tecrübesi olan, kısmen de öğretmenlik tecrübesi olan yöneticilerdir. Dolayısıyla planlama sürecinde tecrübelerinden de faydalanmaktadırlar. Tecrübenin yanında bir diğer etkili olan unsur ise inisiyatif almaktır. Katılımcıların 5’i, yöneticilerin inisiyatif olarak kriz yönetimi yaptığını, plan dışı durumlara müdahale ettiğini ifade etmektedir. İnisiyatif almak, sistemli ve bütüncül müdahalelere nazaran daha öngörülemez sonuçlar doğurabilirler. *“Metodolojik bir yaklaşımın bulunmadığı organizasyonlarda olağanüstü durumlara verilen tepkiler bireysel aksiyonlarla şekillenmekte, aksaklıkların giderilmesinde bireylerin inançları ve şans faktörü önemli bir rol üstlenmektedir”* (Karaağaç, 2013: 131).

Plan dışı durumlara müdahale durumlarında kişisel özelliklerin dışında grup özelliklerinin de yer yer kullanıldığı görülmektedir. Plan dışı bir durum geliştiğinde görev paylaşımı yapılarak, duruma müdahale edilen bilgievleri de mevcuttur.

Planlama sürecinden sonra, bilgievlerinin “İletişim” sürecine dair yönetim özelliklerini betimlemek amaçlanmıştır. Katılımcılara iki adet soru sorulmuştur. Sorulan sorularla bilgievlerinde ne tür iletişim araçlarının kullanıldığını ve iletişim sürecinde ne tür problemlerle karşılaşıldığını betimlemek amaçlanmıştır. İletişim

sürecine dair iki bağlamda sorular sorulmuştur. İlk olarak bilgievlerinde ne tür iletişim araçları kullanıldığı değerlendirilecektir.

Bilgievlerinde modern ve geleneksel olarak bütün iletişim araçları kullanılmaktadır. Bu iletişim araçları zamana, mekâna ve duruma göre değişim göstermektedir. Aciliyet barındıran veya mekânsal açıdan uzaklık barındıran durumlarda farklılık göstermekle birlikte, yakın çalışma imkânı edinilen durumlarda da farklılık göstermektedir.

Bilgievlerinde sıklıkla kullanılan iletişim araçları, “İnternet Tabanlı Uygulamalar”, ve “Karşılıklı İletişim”dir. İki iletişim türü de bilgievlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. İnternet tabanlı uygulamalar içerisinde kullanılan araçlar şunlardır: WhatsApp, mail, sosyal medya ağları ve diğer elektronik imkânlar. Katılımcıların büyük çoğunluğu iş ortamında WhatsApp’la haberleşildiğini ifade etmektedir. Bu bulgunun arkasında yatan sebepler en bariz şekliyle, 10 adet şubeyle hizmet veren bilgievlerinin kendi aralarında duydukları iletişim ihtiyacıdır. Bir diğer sebebi ise öğretmenlerin üyesi oldukları zümredeki öğretmenlerle iletişim kurma ihtiyacıdır. Aynı çalışma ortamını paylaşmayan, farklı bilgievi yönetici ve öğretmenler, çoğunlukla WhatsApp gruplarıyla iletişimlerini sağlamaktadır. WhatsApp uygulamasının tercih edilme sebepleri arasında pratikliğin yanında; belge, broşür, video, görsel tanıtım-medya unsurlarının tüm personeller arasında paylaşımı da gösterilebilir. Uzun ve Uluçay (2017: 228)’ın yaptığı çalışmada içerisinde medya zenginliği barındıran araçların, iletişimin etkinliğini artırdığı ifade edilmiştir.

WhatsApp’tan sonra ise mailler ve bilgievlerinin tanıtım noktasında faydalandığı sosyal medya ağları da etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bilgievindeki diğer iç süreçler ise karşılıklı iletişimle sağlanmaktadır.

Bazı katılımcılar, internetin dışında çeşitli ses aygıtlarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu ses aygıtlarının içerisinde kişisel cep telefonları ve kurumsal olarak kullanılan sabit telefonlar yer almaktadır. Kurumsal telefonlar, bilgievlerinin halkla ilişkiler faaliyetlerinde etkin olarak kullanılmaktadır. Belediye çağrı merkezinden bilgievlerine yönlendirilen aramalarla, hem veli-öğrenci hizmetleri yürütülmekte, hem de birimler arası iletişim faaliyetleri yürütülmektedir.

İletişim sürecinin ikinci bağlamını ise iletişimde karşılaşılan problemler oluşturmaktadır. Değerlendirmenin bu kısmında bilgievlerindeki iletişim problemlerinin özellikleri ele alınacaktır.

İletişim problemlerin yaygın olarak görüldüğü durumlar genellikle “Kişilerden Kaynaklı” durumlardır. Bu problem içerisinde en yaygın olarak görülen problem ise “Yanlış Anlaşılmalardır”. Katılımcıların önemli bir kısmı, bilgievlerindeki çalışma ortamlarında yanlış anlaşılmalarda sıklıkla geliştiğini ifade etmekte ve bunu bir iletişim problemi olarak görmektedirler. Yanlış anlaşılmalarda önemli bir sebebi ise iletişim imkânlarından doğru bir şekilde faydalanılamamasıdır. Bu noktada yanlış anlaşılmalarda iletişimi, iletişimin ise yanlış anlaşılmalarda etkilediği ve tetiklediği değerlendirilmesi yapılabilir. Mesleki bilgi ve beceriyi artırdığı düşünülen hizmet içi eğitimlerin, personellerin iletişim problemleriyle baş etmesine de fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Şen, Yılmaz ve Ünüvar (2013: 19)’ın hemşirelerle yapmış olduğu bir araştırmaya göre hizmet içi eğitimler, personellerin yüksek iletişim becerileri kazanması ve yaşanan çatışma, gerginlik ve olumsuzlukların çözülmesi noktasında önemlidir.

Kişilerden kaynaklı iletişim problemlerinde ifade edilen bir diğer unsur ise “Kişisel Özellikler”dir. Kişisel özellikler, personeller arasındaki iletişime etki etmektedir. Katılımcıların ifadesine göre personellerin psikolojik özellikleri iletişim adına kimi problemler ortaya koymaktadır. Bu problemlerin bir diğer sebebi iletişim dilinin yoruma açık yönler barındırması ve sınırlı bir netliğe sahip olmasıdır. Bu aynı zamanda ifade edildiği üzere dedikodu gibi iletişim problemlerinin ortaya çıkmasına da sebebiyet vermektedir. Bilgievi personellerinin arasındaki dedikoduların ortaya çıkış sebepleri irdelenirken göz önünde bulundurulması gereken kimi noktalar vardır. Arabacı, Sünkür ve Şimşek (2012: 187)’in yaptığı araştırmaya göre dedikodu eyleminin arkasında yatan sebepler arasında kıskançlık ve çekememezlik gibi unsurlar yer almaktadır. Ortak ve paylaşılmış bir vizyonun olmadığı kurumlarda bireysel çıkarların ön plana çıkması olasılık dâhilindedir.

İletişim problemlerinde kişilerin etkisi olduğu kadar araçların da etkisi mevcuttur. “Araçlardan Kaynaklı” iletişim problemlerinin irdelediği nokta, kişiler arasındaki iletişimi sağlayan mekanizmada yaşanan aksaklıklar ve ihmallerdir. Örnek olarak WhatsApp iletişim programından gönderilen bir mesajın görülmemesi yahut

mesajların karşı tarafa eksik gönderilmesidir. Aynı aksaklıklar mail sistemi için de geçerlidir. Katılımcıların bir kısmı iletiye ulaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu da personeller arasında iletişim problemi oluşturmaktadır.

İletişim problemlerinin bir sebebi de sınırlı bir katılımcı tarafından ifade edilse de “Zaman Kısıtlılığı”dır. Bazı yöneticiler, günlük rutinlerinin üzerine binen ek görevleri sebebiyle işleri yetiştirmekte zorlanmakta, bu sebeple personellerle arasında iletişim problemleri ortaya çıkmaktadır.

İletişim sürecinden sonra ele alınan bir diğer süreç “Örgütlenme” sürecidir. Bu süreçte iki soru sorulmuştur ve sorulan sorular, örgütlenme sürecine dair iki bağlam ortaya koymuştur. Bu bağlamdan ilki, işlerin niteliklerine göre uygun kişilerin, uygun işlere verilip/verilmediğidir. Bir diğer bağlam ise görev paylaşımı yapılıp/yapılmadığını ve bu noktadaki ölçütlerin niteliğini betimlemektir.

Araştırmaya katılım gösteren kişiler arasında, personellerin uygun işe verildiğini düşünenlerin sayısı 6, personellerin uygun işlere verilmediğini düşünenlerin sayısı ise 5'tir. Bu noktadaki ifadeler temel alındığında bilgievlerinde çoğunlukla kişilerin uygun işlere verildiği görülmektedir. Ancak oransal açıdan değerlendirildiğinde uygun işe verildiğini düşünenler kadar aksini düşünenler de mevcuttur. Kişilerin, uygun işlere verilmediğini düşünen katılımcıların buna sebep olan unsurlar hakkındaki düşünceleri çeşitlidir. Bazı katılımcılar, personellerin merkezi bir atamayla gönderildiğini ve personel istihdamında yöneticilere danışılmadığını ifade etmektedir. Başka bir katılımcı ise personel seçiminin siyasi unsurlardan bağımsız olmadığını, dolayısıyla eş, dost, akraba gibi çeşitli yakın ilişkiler aracılığıyla istihdamların sağlandığını ifade etmektedir. Personellerin uygun işlere verilip/verilmediği hususundaki düşünceler sübjektif/objektif yönler barındırsa da bilgievleri özelinde, belediyelerdeki birimlere personel alımı yaparken; ilgili birimin müdürü, belediye başkan ve başkan yardımcılarının iradesinin önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. İşe alım noktasında yasal mevzuat ve yönetmeliklere dair belge ve ifadelere rastlanmamıştır.

Bu bağlamda katılımcıların genel görüşleri ele alındığında personel seçimi noktasında yeteneklerin önemli bir etken olduğu görülmektedir. Branşların niteliklerine uygun örgütlemelerin yer aldığı görülmektedir. Yetenekten sonra

örgütlemedeki en büyük araç yakınlık ilişkileri ve üstlerin görevlendirmesiyle ilgili unsurlardır.

Örgütleme sürecinin ikinci bağlamı olan görev paylaşımı yapılıp/yapılmadığına dair çeşitli ifadeler mevcuttur. Bu ifadeler incelendiğinde görev paylaşımında iki unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. “Kişisel Özellikler” ve “Mesleki Özellikler”. Bilgievlerinde görev paylaşımında en çok dikkat edilen unsurun “Kişisel Özellikler”e bağlı olarak, “Yetenek” unsuru olduğu görülmektedir.

Bilgievleri yapısı itibariyle birçok branşın, disiplinin iç içe geçtiği yapılardır. Örnek olarak bilgievlerinde çalışan bir Türkçe öğretmeni, branşıyla ilgili dersler verirken hizmet içi eğitimler aracılığıyla geliştirdiği yahut kendisinde var olan yetenekler ölçüsünde farklı alanlarda da çalışmalar yürütebilmektedir. Bir katılımcı, Kütüphane Şenliğinde kullanılacak bir etkinlik için sözel yeteneklerine güvendiği İngilizce öğretmenine görev vermiştir. El yeteneğiyle ilgili işleri ise Matematik öğretmenine vermiştir. Branşlardan ve uzmanlık alanlarından ziyade kişisel yeteneklerin de görev paylaşımında etkili olduğu görülmektedir. Görev paylaşımında sınırlı kişi tarafından ifade edilse de şu özellikler de etkili olmaktadır: Gönüllülük, psikolojik durum ve kişisel özellikler.

Görev paylaşımının yapılışına dair bir diğer unsur ise “Mesleki Özellikler”dir. Kişisel özelliklerin aksine alınan üniversite eğitimi, hizmet içi eğitimler yahut profesyonel olarak geliştirilen beceriler de görev paylaşımında etkili olmaktadır. Bunlar arasında en fazla etki branşlardır. Bilgievlerinde mesleki özellikler göz önünde bulundurulduğunda çoğunlukla branş temelli görev paylaşımı yapılmaktadır. Branş esasına göre bir araya gelen personellerin oluşturduğu üst oluşum ise zümrelerdir. Zümreler, bilgievlerinin merkezi olarak düzenlenen etkinliklerinde önemli bir oynamaktadır.

“Örgütleme” sürecinden sonra ele alınan yönetim süreci “Etkileme”dir. Etkileme sürecine dair bir adet soru sorulmuş ve bulgular analiz edilmiştir. Sorulan soruyla amaçlanan; yöneticilerin, personeller üzerinde hangi etki araçlarını kullandıklarını ve personellerini nasıl motive ettiklerini betimlemektir. Bulgular incelendiğinde çok çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. Bulgular arasında birbirinden bağımsız, asimetrik dağılım gösteren ifadeler yer almaktadır. Bulgular, etki araçlarının çoğunlukla subjektif yönler barındırdığını ortaya koymaktadır.

Etkileme süreci iki bağlamda ele alınmıştır: “Soyut Araçlar” ve “Somut Araçlar”. Bu ayrımın yapılmasının sebebi, her bir katılımcının karakter özellikleriyle de açıklanabilecek araçların olduğudur. Soyut araçlar genellikle kişilerin manevi yönden hazzını, motivasyonunu sağlayan araçlarken somut araçlar ise iş özellikleriyle ilgili; maddi, menfi kazanımların elde edildiği araçlardır. Soyut araçlar bağlamında yöneticilerin kullandığı etki araçları şunlardır: Değer vermek, ayrıcalık tanımamak, güler yüzlü olmak, adil davranmak, ilkeli olmak, konuşarak ikna etmek, pozitif davranışlar sergilemek, samimi ilişkiler geliştirmek, kontrolcü olmamak, üsluba dikkat etmek, iş takibi yapmak, destekleyici bir tavır sergilemek, takdir etmek, rica dili kullanmak, üstten bakmamak ve tahammül göstermek gibi pozitif yönde destekleyici etki araçlarının yanında, negatif etki araçları da mevcuttur. Sınırlı sayıda da olsa çeşitli örnekleri şunlardır: Azarlamak ve dikte etmek.

Günbayı, Dağlı ve Kalkan (2013: 593)’ın yaptığı çalışmada, eğitim yöneticilerinin; duygusal, öğretimsel ve araçsal desteği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, yönetim tarafından desteklendiklerini algıladıklarında işe olan bağlılıklarının arttığı ve görev alma noktasında daha olumlu yaklaşımlar gösterdiği ifade edilmiştir. Değer vermek, güler yüzlü olmak, destekleyici bir tavır sergilemek gibi araçların kullanıldığı bilgievlerindeki katılımcıların görüşleri ele alındığında araştırma sorularına tepkisel yaklaşmadığı, süreçlere dair daha pozitif yorumlar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bir örgütte, yönetim stili, iletişim sistemi, personele verilen değer, başarıyı takdir etme, sorun çözme becerileri, değişim ve yeniliğe karşı tutumlar ne kadar olumlu ve güçlü olursa örgüt kültürü de buna bağlı olarak olumlu ve güçlü olacaktır (Avcı, A., 2016: 5384).

Etkileme sürecinde yöneticilerin kullandığı somutluk barındıran araçlar ise şunlardır: İzin kullandırmak, rahat bir çalışma ortamı sağlamak, yemek ve gezi organizasyonu düzenlemek, malzeme desteği sağlamak ve yasal metinlerin etkisini kullanmak gibi çeşitli araçlar mevcuttur.

Koordinasyon süreciyle ilgili bulgular analiz edildiğinde, katılımcıların kavramsal açıdan net izahlar yapamadığı gözlemlenmiştir. Koordinasyon sürecinin bir çatı süreç mahiyetinde olması ve içerisinde birçok yönetim sürecini de barındırması bulgulara ulaşma noktasında zorlayıcı olmuştur.

Bilgievlerinde koordinasyon, “Kişi Odaklı”, “Grup Odaklı” ve “Kurum Odaklı” olarak yapılmaktadır. Kişi odaklı koordinasyonda yetki yöneticide ve koordinatördedir. Koordinasyon, daha çok makamın etki gücüne göre yapılmaktadır. Yönetici, var olan yetkilerini personeller üzerinde kullanarak onların koordineli bir biçimde çalışmasını sağlamaktadır. Bulguların sonuçlarına göre araştırmacıların önemli bir kısmı, yönetici odaklı bir koordinasyon sürecinin gerçekleştiğini ifade etmektedir.

Grup odaklı koordinasyonda ise yöneticilerin daha katılımcı ve yetki paylaşımı noktasında daha esnek oldukları gözlemlenmiştir. Görüş alışverişine önem veren ve aynı zamanda görev paylaşımlarıyla koordinasyonu sağlayan yönetici stillerinin mevcut olduğu da görülmektedir.

Kurum odaklı koordinasyonda ise hiyerarşi ve iş tanımı önemlidir. Bazı durumlarda yöneticiyi de aşan üst birimlerin yetki ve güçlerini kullanabildiği süreçler yaşanmaktadır. Hiyerarşinin dışında, personeller; kendilerinden beklenenleri, sorumluluk ve ödevleri bilmekte ve bunları rutin bir şekilde yerine getirebilmektedir.

Yönetim süreçlerinin sonuncusu olan “Değerlendirme” basamağına bağlı olarak 2 soru sorulmuştur. Sorulan sorularla, kurumsal amaçlara ulaşılıp/ulaşılmadığının hangi araçlarla değerlendirildiğini ve eğitim-personel temelinde süreçlerin nasıl değerlendirildiğini tespit etmek amaçlanmıştır.

Değerlendirme basamağının ilk sorusu, kurumsal amaçlara ulaşılıp/ulaşılmadığının nasıl değerlendirildiğini betimlemek için sorulmuştur. Bulgular incelendiğinde değerlendirme sürecinin iki araçla gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Birincisi “Araçlar”, ikincisi ise “Dönütler”dir. Araçlardan kasıt belirli bir temeli olan, kısmen bilimsellik barındıran ve sistematik bir şekilde uygulanan ölçme ve değerlendirme unsurlarıdır. Dönütlerden kasıt ise bilgievlerinden hizmet alan çevreden gelen sözlü yahut yazılı bildirimlerdir.

Araç bazında yapılan değerlendirmelerde kullanılan bazı unsurlar şunlardır: Raporlar, gözlemler, testler, memnuniyet anketleri, toplantılar ve niceliksel büyümedir. Bu unsurlar bilgievindeki değerlendirme süreçlerine dair veri oluşturmakta ve sürecin etkililiğine dair tespitler ortaya koymaktadır. Bilgievlerinde en sık kullanılan değerlendirme araçlarından bazıları, raporlar ve gözlemlerdir.

Raporlar kimi zaman haftalık, dönemlik ve yıllık hazırlanırken kimi zaman da belirsiz zamanlarda süreç temelli hazırlanabilmektedir.

Bilgievlerindeki gözlemler ise çoğunlukla sübjektif gözlemlerdir. Yöneticinin eğitim sürecinin takipçisi olduğu ve çeşitli gözlemlerle kurumsal amaçlara ulaşılıp/ulaşılmadığını değerlendirdiği görülmektedir.

Bilgievlerinin en sık başvurduğu değerlendirme unsurlarından biri de dönütlerdir. Dönütler, çoğunlukla bilgievinin hizmet verdiği çevreden; internet siteleri, telefon aramaları ve bilgievi danışmanı aracılığıyla gönderilen bildirimlerdir. Dönütlerin en çok alındığı kişiler ise velilerdir. Velilerin dönütlerinden sonra öğrenci dönütleri de dikkate alınmaktadır.

Katılımcıların ifadeleri temel alındığında, velilerden gelen dönütlerin genellikle öğrencinin ders başarısı ve şikâyet gibi konular olduğu görülmüştür. Öğrencilerden alınan dönütler ise öğrencilerin dönütlerinden çok öğrenciler üzerindeki gözlemlerle ilgilidir. Öğrencinin ders çıkışında kullandığı ifadeler, arkadaşlarıyla ve ailesiyle olan sohbetleri gibi durumlar, bilgievlerinin eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi noktasında başvurulan araçlardandır. Ancak öğretmenlerin, öğrenciler üzerinde yaptığı bütüncül nitelik taşımayan gözlemler ve öğrencilerin sınırlı bir algılayışla verdiği dönütler bilgievlerinin kurumsal amaçlarına ulaşabilme noktasında önemli bir ciddiyet sağlamamaktadır.

Değerlendirme basamağının ikinci bağlamını oluşturan kısımda şu soru sorulmuştur: *“Yöneticiler, eğitim ve personellerle ilgili süreçleri nasıl değerlendirmektedir?”* Sorulara verilen yanıtlar “Eğitim” ve “Personel” temelinde ele alındığında ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır.

Eğitim süreci genel olarak toplantılarla değerlendirilmekte ve çeşitli raporlarla işleyişe dair analizler yapılmaktadır. Bu analizler sonucunda bilgievi yöneticisi eğitim sürecini değerlendirmekte ve çeşitli adımlar atmaktadır. Toplantı ve raporların dışında öğretmen görüşleri ve öğrenci performansları ise eğitim sürecinin niteliğini ortaya koymasından dikkate alınmaktadır.

Toplantılar, genellikle bilgievi içerisinde gerçekleştirilirken; zümre toplantıları ve üst idari amirlerin de katıldığı genel toplantılar, makro ölçekte bilgievi hizmetlerinin değerlendirilmesine imkân tanımaktadır.

Personellerin değerlendirilmesi sürecinde en çok başvurulan araç “ğrenci-Veli Memnuniyeti” olmuştur. Bilgievlerinin halka hizmet götürmekle yükümlü bir yerel yönetim birimi olduğunu ifade eden katılımcıları da destekler nitelikte bir değerlendirme aracı olduğu gözlemlenmektedir. Öğrenci ve velilerin memnuniyet ve Őikyetleri personellerin değerlendirilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır.

Personellerin değerlendirilmesinde bilimsel, araçsal uygulamaların son derece sınırlı olduğu grlmektedir. Genellikle personel değerlendirmeleri: Gözlemler, birebir görüşmeler, sübjektif değerlendirmeler, derslere düzenli girmek, zümre toplantılarındaki performans ve alınan Őikyetlerle yapılmaktadır. Bu noktada bazı katılımcıların da ifade ettiği gibi bilgievlerinde personel değerlendirme işlevini yerine getirecek sistemsel bir alt yapı kurulamamıştır. Bu da bazı katılımcılar nezdinde rahatsızlıklar oluşturmaktadır. Bu ifadeyi doğrular biçimde ifade edilen bir görüş ise bilgievleri için bir personel değerlendirme sistemi geliştirilmiş ancak uygulama ve takibi noktasında aksaklıklar oluşmuştur. Bu aksaklıklar sebebiyle işlevini zamanla kaybetmiştir.

Bilgievi personellerine yönetim süreçleri temelinde, 7 başlık altında 12 soru sorulmuş ve personellerin duygu ve düşünceleri ele alınmıştır. Bu duygu ve düşünceler, belirli süreçlerde ortak noktalar içermekte bazı süreçlerde ise büyük ayrımlar ortaya koymaktadır.

Bilgievleri, yerel yönetimlerin bir unsuru olan belediyelerin, çeşitli mdrlklerine işletilen bir devlet kurumudur. Devletin diğer organlarındaki yönetim unsurlarının büyük bir kısmını bünyesinde barındırmaktadır. Ancak merkezi bürokrasiden ziyade yerel bir bürokrasi anlayışıyla hizmet vermektedir. Yerel bir hizmet aracı olmasının olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Olumlu yönlerinden: Hizmetin hızlı olması, bölgenin ihtiyaçlarını tanınması ve bu yönde hizmetler üretebilmesi, dönüşüm ve uyarlamaların kolay olması, bürokratik hantallığının bulunmamasıdır. Olumsuz yönleri ise siyaset temelli bir kurum olması sebebiyle; adam kayırma, imtiyaz sağlama gibi etik dışı uygulamaların sergilenmesine müsait ortamlardır. Bir diğer problemlilik nokta ise verilen hizmetlerin hkim olan partinin ideoloji ve felsefesiyle doğru orantılı ilerlemesidir. Bu durum, bilgievlerinin kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir.

Bilgievleri, merkezi bir noktadan birimlere doğru hareket eden bir prensibe sahiptir. Merkezi politikaların tüm birimler tarafından benimsenmesi beklenmekte ancak bu noktada değerlendirme ve denetleme faaliyetleri yeterince yapılmamaktadır. Uzak bölgelerde hizmet veren yahut izole olmuş birimlerin, belediye politikalarını birebir uygulayacak istekliliği göstermemesi olasılık dâhilindedir. Dolayısıyla hizmetlerin takibinin ve değerlendirilmesinin yapılması, belediyelerin etkin bir şekilde hizmet üretebilmesi için hayati önemdedir.



ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmacılara ve uygulayıcılara çeşitli öneriler sunulacaktır.

Araştırmacılara Öneriler

Bilgievleriyle ilgili çalışmaların alanyazındaki sınırlılığı, bilgievlerinin teorik boyutunun henüz çok yeni olduğunu göstermektedir. Bu sebeple bilgievleriyle ilgili yapılacak araştırmalar “tanımlayıcılık” noktasında oldukça önemlidir.

Bilgievleri bağlamında öneriler:

- Bilgievleri bir eğitim modeli olarak irdelenebilir; program hazırlama aşamaları, eğitim süreci ve ölçme-değerlendirme süreci gibi başlıklarda çalışmalar yürütülebilir.
- Bilgievlerinin, Milli Eğitim Bakanlığıyla işbirliğinin boyutlarına veya entegrasyonuna dair çalışmalar yürütülebilir.
- “Yerel Eğitim” kavramına uygulama yönüyle bir boyut kazandırmak amacıyla var olan diğer yerel eğitim modelleri incelenebilir.
- Belediyelerin eğitime katkıları, sorumlulukları daha geniş bir çerçevede ele alınabilir.
- Bilgievleri de dâhil olmak üzere belediyelerde personel istihdamı ve özlük hakları konularında araştırma yapılabilir.

Yönetim Süreçleri bağlamında:

- Tüm yönetim süreçleri, “belediye” kavramı üzerinde ele alınabilir.
- İletişim problemleriyle mücadele anlamında belediyelerin özellikleri ve önleyici uygulamalar incelenebilir.
- Belediyelerdeki siyasi atmosferin tüm iş süreçlerine yansımaları ele alınabilir.

5.2.2 Uygulayıcılara Öneriler

Bu araştırmada ortaya çıkan bulgular ve sonuçlar ele alındığında; yerel eğitim unsurlarının tamamı ve kısmen de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren özel okullar ve devlet okulları yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bir takım öneriler mevcuttur.

- Karar verme sürecinde çoğulcu yaklaşımlar gösterilen bilgievlerinde personeller, düşüncelerini pozitif yönde ifade etmektedirler. Karar verme sürecinde çoğulcu bir yöntem izlenilmesi durumunda personeller olumlu tutumlar içerisine girmektedir.
- Planlama sürecinde toplantı ve istişare yapılan bilgievlerinde personeller, kendilerini sürecin içerisinde etkin bir noktada konumlandırmaktadır. Planlama sürecine personellerin de dâhil olması etkinliği artırma noktasında faydalıdır.
- İletişim sürecinde yüz yüze iletişim kurmanın iletişim problemlerini azaltma noktasında önemli olduğu görülmüştür. Personellerle yüz yüze iletişimler gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir.
- İnternet tabanlı uygulamalar ve telefon aramaları, yasal anlamda eksik ve bağlayıcılığı olmayan noktalar içermektedir. Dolayısıyla kurum içerisindeki iletişimin kayıtlı yazışmalarla yürütülmesi tavsiye edilmektedir.
- Örgütlenme sürecinde liyakat ve yetenek merkezli kararlar alınmalıdır. Yetenekli olduğunu düşünen personeller, liyakatsiz bir şekilde işe yerleştirildiğini düşündüğü personellerden rahatsız olmakta ve bu rahatsızlıklarını tavırlarına ve işlerine yansıtılmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlenme sürecinde “liyakat” çerçevesinde hareket edilmesi tavsiye edilmektedir.
- Değerlendirme tüm süreçlerin denetlendiği, çıktılarının kontrol edildiği basamaktır. Dolayısıyla tüm iş sürecini bütüncül olarak takip edebilmek için düzenli aralıklarla değerlendirmeler yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995) *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, (2. Baskı) Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, Ş. (1993). Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 0(9): 186.
- Ağın Ö., P. (2011). *Öğretmen Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Etkileme Becerileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi: İstanbul.
- Ağlargöz, O. (2012). *Yönetim ve Organizasyon I*, Koparal, C. (Ed.), (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Akçay, C. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Kriter Basım Yayın.
- Akdağ, M. (2007). *Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, (1. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi
- Aksan, Z. (2010). *İşletme*, Mirze, S. K. (Ed.), (4. Baskı). Literatür Yayınları: İstanbul.
- Akyol, A. (1991). *A.B.D. Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme*, (1. Baskı). Ankara: M.E.B.
- Akyol, Y. (2018). *Örgütsel İletişimin Kalitesi ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine Kayseri İlinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Arabacı, İ , Sünkür, M. ve Şimşek, F . (2012). Öğretmenlerin Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2): 187-188
- Artan, T. (2012). *Yerel Yönetimlerde Sosyal Hizmetler*, (1. Baskı). Ankara: Sabev.

- Avcı, A. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, *Journal of Human Sciences*, 13(3): 5384.
- Avcı, N. (2000). İslam Dünyasında Kütüphaneciliğin Doğuşu ve İlk Örnekleri: Beytü'l-Hikme'den Daru'l Hikme'ye. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 6.
- Aydın, A. H. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* Güney, S. (Ed.), (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, M. (2008). *Sosyal Politika ve Yerel Yönetimler*, (1. Baskı). İstanbul: Yedirenk.
- Aydın, M. (1998) *Eğitim Yönetimi*, (5. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aytaç, M., Gürsakal, N. (2015) *Karar Verme* (1. Baskı). Bursa: Dora Yayınları.
- Aziz, A. (2010) *İletişime Giriş*, (3. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bağcılar Belediyesi (2018). *Bilgi Evleri Projesi*.
<http://www.bagcilar.bel.tr/icerik/862/102/bilgi-evleri-projesi.aspx>
[15 Şubat 2018].
- Bağcılar Belediyesi, (2018). *Bilgi Evleri Tarihçesi*.
<http://www.bagcilar.bel.tr/icerik/864/106/bilgi-evleri-tarihcesi.aspx>
[15 Şubat 2018]
- Bahçelievler Belediyesi (2018). *Hürriyet Bilgi Evi*.
<http://bahcelievlergelisiyor.com/proje/5/43/hurriyet-bilgi-evi.aspx>
[15 Şubat 2018].
- Balcı, A. (2005). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, (1. Baskı). Ankara: Tek Ağaç Yayınları.
- Balyer, A. (2017) *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle, Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin*

Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi: Sakarya.

Başakşehir Belediyesi (2017). *Faaliyet Raporu*, İstanbul.

Başakşehir Belediyesi (2019). *Güvercintepe Bilgievi*.

<https://basaksehir.bel.tr/basaksehir/bilgievleri/guvercintepe-bilgievi>
[20 Şubat 2019].

Başaran, İ. (1996) *Eğitim Yönetimi*, (5. Baskı) Ankara: Yargıcı Matbaası.

Belediye Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 1580, 14 Nisan 1930.

Belediye Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 5393, 13 Temmuz 2005.

Beyoğlu Belediyesi (2017). *Faaliyet Raporu*, İstanbul.

Birvural, A. (2013). *Kent Yönetiminde Eğitim Hizmetlerinin Finansmanında Alternatif Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Budak, Gülay., Gönül Budak. (2010) *İşletme Yönetimi*, (6. Baskı) İzmir: Barış Yayınları.

Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 2(4): 514

Bursalıoğlu, Z. (1972) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (3. Baskı). Ankara: Yeni Desen Matbaası.

Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (6. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2014) *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Can, B. (1991). *İkna Edici İletişimde Duygu ve Mantık Kullanımı*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi: İstanbul.

Can, H. Azizoğlu, Ö., A. ve Aydın, E.M. (2011) *Organizasyon ve Yönetim*, (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Coşkun, Z. (2006). *Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleriyle İlgili Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisi Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi: İstanbul.
- Cömert, I. ve Kayıran, S.M. (2010). Çocuk ve Ergenlerde İnternet Kullanımı. *Çocuk Dergisi*, 10(4): 167.
- Çamdereli, M. (2008) *İletişime Giriş*, (1. Baskı). İstanbul: Dem Yayınları.
- Çay, E. (2012). Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar, <https://ebrucay.wordpress.com/2012/01/12/performans-degerlendirme-sistemindeki-sorunlar/> [1 Mart 2019].
- Çelikten, M. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde Okul Örgütü ve Yönetimi*, Vehbi Ç. (Ed.), (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çiçek, E. (2010) *Türkiye’de Belediyelerin Sosyal Hizmet ve Sosyal Yardım Politikaları: Batı Akdeniz Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çolak, H. (2012). Türk Toplumunda Demokrasi ve Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi Bağlamında 1580 Sayılı Belediye Kanunu Yasama Müzakereleri. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*. 0(49): 38.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi: Çanakkale.
- Çürük, S. (2007). *İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim Okullarında Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Okul Farkındalığı İle İlişkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.

- Demir, M. (2007). *Resmî ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler ve İlkeler Açısından İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Demircan, C. (2007). Köy Enstitüleri Eğitim-Öğretim Programlarında Çocuk Edebiyatı. *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(8): 21
- Demirel, Y., Seçkin, Z., Özçınar, F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(2): 35.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1995) *İşletme Yönetimine Giriş*, (1. Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğan, R. (1997). Osmanlı Eğitim Kurumları ve Eğitimde İlk Yenileşme Hareketlerinin Batılılaşma Açısından Tahlili. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 37(1): 415
- Doğrul, B. Ş. (2014). *Stratejik Uyumun İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Eğitim Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 222, 12 Ocak 1961.
- Eğitim Yönetimi (2019). <https://egitimyonetimi.org/bilgi-evi-nedir/> [5 Nisan 2019]
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, İ. (2015). *Yerel Siyaset ve Belediyecilik*, (3. Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (2009) *Yönetim ve Organizasyon* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersöz, H.Y. (2011). *Sosyal Politikada Yerelleşme*, (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası
- Ertürk, M. (2013) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları

- Eyüp Sultan Belediyesi (2018). *Bilgi Evi ve Gençlik Merkezleri'nde Kayıtlar Başladı*.
<http://www.eyupsultan.bel.tr/tr/main/news/bilgi-evi-ve-genclik-merkezlerinde-kayitlar-b/12489> [15 Şubat 2018]
- Fatih Belediyesi (2017). *Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Fatih Belediyesi (2018). *Bilgievi Nedir?*
<http://www.fatih.bel.tr/icerik/3397/> [15 Şubat 2018].
- Genç, G. (1994). *Karar Verme Sürecinin Analizi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Genç, N. (2007) *Yönetim ve Organizasyon*, (3. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Girgin, K. (2005). *Etkili Okul Oluşturmada Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin Rolü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya.
- Gökçe, G., Şahin, A., Örselli, E. (2002). Türkiye’de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 0(4): 56
- Gökhan, F. (2005). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi: Denizli.
- Göknar, H. (2001). *Pazarlamada Kişilerarası İletişim ve Kitle İletişimi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi: Kayseri.
- Gönen, M. (2015). *Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyleri ile Atılganlık Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Günbayı, İ, Dağlı, E, Kalkan, F. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 4(4): 593
- Gürsel, M. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (10. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kamu Kurum ve Kuruluşları, Belediyeler, Vakıflar, Dernekler ve Meslek Odaları Tarafından Millî Eğitim Bakanlığının Denetim ve Gözetiminde Ücretsiz Olarak Açılacak Yaygın Eğitim Amaçlı Kurslar Yönergesi, *Meb Mevzuat*, 2521, Şubat 2001.
- Kanun Hükmünde Kararname, *T.C. Resmi Gazete*, 29896, 22 Kasım 2016.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 0(49): 131
- Karadeniz, Ş. (2017). Yeni Bir Bilgi ve Öğrenme Merkezi Olarak Bilgi Evleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 31(1), 90-104.
- Karagöz, S. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performansın Kendileri ve Okul Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karasoy, H.A. (1997). *Haberleşme İle Yönetim Fonksiyonları İlişkisi ve Uygulamalı Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Kavi, E., Koçak, O. (2010). İstanbul'daki Bilgi Evlerinin Sosyal İçerme Boyutu Açısından Değerlendirilmesi: Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri. *8. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, A. (2000). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi: Gaziantep.
- Kaya, B. (2016). *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi: İstanbul.
- Kaya, E., Şentürk, H., Danış, O., Şimşek, S. (2007). *Modern Kent Yönetimi I*, (1. Baskı). İstanbul: Okutan Yayınları.

- Keskinkılıç, K. (2007). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Keskinkılıç, K. (Ed.), (1. Baskı). Ankara: Pege A Yayıncılık..
- Kırık, Ö. (2007). *İnternet Kafeler ve Ortaya Çıkan Sorunlar: İlköğretim Öğrencileri, Öğretmenleri ve İnternet Kafe İşletmecileri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Kocaeli Belediyesi (2018). *Bilgievi Nedir?*
<http://kilavuzgenclik.kocaeli.bel.tr/BilgiEvleri/Nedir.aspx> [15 Şubat 2018].
- Koç, M. (2010). Yönetim Bilimi.
<https://issuu.com/onparmaknet/docs/yonetimbilimi/7> [26 Şubat 2019].
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, K. (1997). *Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Yerelleşmesi; Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Köylü, D. (2018). *Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Kuğuoğlu, İ. H. (1997). *Eğitim Yöneticisinin, Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Kuzu, A. (2011). İnternet ve Aile. *Aile ve Toplum Dergisi*, 7(27): 10
- Kuzu, A. (2014). *Belediyelerin Gerçekleştirdiği Yaygın Eğitim Hizmetlerinin Eğitim Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Küçükçekmece Belediyesi (2017). *Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Küçükçekmece Belediyesi (2018). *12 Bin Öğrenci Harçlıklarını Bağışlayacak*.
<http://kucukcekmece.istanbul/icerikler/haberler/12-bin-ogrenci-harcliklarini-bagislayacak/16597> [23 Şubat 2018].
- Küçükçekmece Belediyesi (2018). *Bağışlanan Kitaplar, İhtiyaç Sahiplerine Ulaştırıldı*. <http://kucukcekmece.istanbul/icerikler/haberler/bagislanan-kitaplar-ihtiyac-sahiplerine-ulastirildi/17603> [23 Şubat 2018].

Küçükçekmece Belediyesi (2018). *Bilgi Evleri Oyun Projesi*.

http://www.kucukcekmecebilgievleri.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4429:bilgi-evleri-oyun-projesi [10 Eylül 2018].

Küçükçekmece Belediyesi (2018). <http://kucukcekmecebilgievleri.com/>

[22 Şubat 2018].

Küçükçekmece Belediyesi (2018). *Nasıl Üye Olunur*.

http://www.kucukcekmecebilgievleri.com/index.php?option=com_content&view=article&id=277&Itemid=141 [15 Şubat 2018].

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri (2018). *Ben Bilmem Annem Bilir*.

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.1694480333953572&type=1&l=73116aae2c> [9 Eylül 2018].

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri (2018). *Döngüler Kavramı*

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.1734163023318636&type=1&l=b8bc7e6b08> [9 Eylül 2018].

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri (2018). *Galatasaray Müze Ziyareti*.

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.1840122429389361&type=1&l=beb53643ef> [22 Şubat 2018].

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri (2018). *Okula Destek Atölyeleri*.

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.2051142091620726&type=1&l=5697c59f01> [22 Şubat 2018].

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri (2018). *Oyunlarla İngilizce*.

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.1724943330907272&type=1&l=998f9c111b> [9 Eylül 2018].

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri (2018). *Sea Life Akvaryum Gezisi*.

https://www.facebook.com/pg/kucukcekmecebilgievim/photos/?tab=album&album_id=1808226655912272 [22 Şubat 2018].

Küçükçekmece Belediyesi Bilgi Evleri (2018).

<https://www.facebook.com/kucukcekmecebilgievim/posts/1098439820224296:0> [9 Eylül 2018].

- Küçükçekmece Belediyesi, (2018). *Bilgi Evleri Öğrencilerinden Karma Sergi*.
<http://kucukcekmece.istanbul/icerikler/haberler/bilgi-evleri-ogrencilerinden-karma-sergi/4621> [22 Şubat 2018].
- Küçükçekmece Belediyesi, (2018). *İlmekler İhtiyaç Sahipleri İçin Atılıyor*.
<http://kucukcekmece.istanbul/icerikler/haberler/ilmekler-ihtiyac-sahipleri-icin-atiliyor/4314> [22 Şubat 2018].
- Küçükçekmece Belediyesi, (2018): Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü Bilgi Evleri Destek Eğitim Programı. Yayınlanmamış program.
- Küçükçekmece Bilgievleri, (2018): Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü Bilgi Evleri'nin Yapısı
- Küçükçekmece Bilgi Evleri (2018). *Veli Okuma Yazma Kursu*.
<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.1817465731655031&type=1&l=85780c77e6> [23 Şubat 2018].
- Küçükçekmece Ram (2018).
https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1825031267805932&id=100008972291864 [9 Eylül 2018].
- McKay, M., Fanning, P. ve Davis, M. (2010) *İletişim Becerileri*, (1. Baskı). (Gelbal, Ö. Çev.). Ankara: HYB Basım Yayın.
- Milli Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği, *T.C. Resmi Gazete*, 27587, 21 Mayıs 2010.
- Milliyet (2018). *Küçük Mucitlerden Kuluçka Makinesi*.
<http://www.milliyet.com.tr/kucuk-mucitlerden-kulucka-makinesi-istanbul-yerelhaber-572697/> [9 Eylül 2018].
- Morgül, T. (2014). *Karar Verme Türleri*,
https://www.academia.edu/6090049/Karar_Verme_T%C3%BCrleri
[7 Temmuz 2018].
- Oktay, T. (2017). Gençliğe Yönelik Politika ve Uygulamalarda Yerel Yönetimlerin Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 6(3): 310

- Onal, G. (1995). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, (1. Baskı). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.
- Ortaylı, İ. (1985). *Tanzimatdan Cumhuriyete Yerel Yönetim Geleneği*, (1. Baskı). İstanbul: Hil Yayınları.
- Öksüzöğulları, H. (2013). *4-6 Yaş Grubu Çocuğu Olan Ebeveynlerin Çocuklarıyla İletişimlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Öner, Ş. (2006). *Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye'de Belediye Yönetimi*, (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve Organizasyon I*, Koparal, C. (Ed.), (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özden, M. (2012) *Pozitif İletişim*, (1. Baskı). Edirne: Paradigma Kitabevi Yayınları.
- Özel Öğretim Kurumları Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 26434, 14 Şubat 2007.
- Özer, I. (2015). *Örgütlenme ve Okul Yönetimi*. Yayınlanmamış makale taslağı.
- Özgür, H. (2005). *İlköğretim İçin Hazırlanmış Olan Bilgisayar Destekli Eğitim Yazılımlarında Kullanılan Geri Bildirim Türlerinin Akademik Başarıya Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Özkara, B. (2010). *İşfikri Bulma Yöntemleri Üzerinde Kişiliğin ve Karar Verme Tarzlarının Etkisi: Isparta Ve Burdur İllerindeki Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özşenler, S. (2013). *Grup İçi İletişimin Etkinliğinde Yaratıcı Drama Kullanımı ve Kendini Açma Becerisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi: İzmir.
- Öztekin, A. (2012). *Yönetim Bilimi*, (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Palamutçuoğlu, B. T. (2015). *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu*. Yayınlanmamış makale taslağı.

- Pembecioğlu, N. (2011). *İletişiyorum*, (1. Baskı). İstanbul: Kutup Yıldızı Yayınları.
- Sami, ř. (2015). *Kâmus-ı Türki*, (4. Baskı). İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Saruhan, S., Yıldız, M. (2009) *Çağdaş Yönetim Bilimi*, (1. Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Salmaz Uçak., N. (2018). *Yerel Yönetimlerin Hayat Boyu Öğrenmeye Katkısı (Samek Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi: Sakarya.
- Saygı, A., Rüşen, M., (2012). *Kamu Yönetimi – Örgütlenme*.
<https://todaie2011.blogspot.com/2012/01/kamu-yonetimi-orgutlenme.html>
[28 şubat 2018].
- Shajahan, F. (2018). *Örgütsel Koşul - Bağımlılık Faktörlerinin Genel Rekabet Stratejisi Üzerindeki Etkileri- şekerleme İhracat Endüstrisinde Görgül Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: Eskişehir.
- Siverek Belediyesi (2018). *Siverek Belediyesi Bilgi Evleri Kayıtları Başladı*.
<https://www.siverek.bel.tr/medya-merkezi/haber-galeri/haberler/item/334-siverek-belediyesi-bilgi-evleri-kayitlari-basladi> [15 şubat 2018]
- şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- şen, H. T., Yılmaz, F. T., ve Ünüvar, Ö. P. (2013). Hizmet İçi Eğitim Hemşirelerinin İletişim Beceri Düzeyleri. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 4(1): 19
- şimşek, ř., Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, (16. Baskı) Konya: Eğitim Yayınevi.
- şişman, M. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, A. H (2008). *Okul Yönetimi*, (8. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, A. H. (1995). *Okul Yönetimi*, (3. Baskı). Ankara: Saypa Yayınları.

- TBMM, TBMM Başkanlığına sunulan, bilgievlerine ilişkin 20 Kasım 2013 tarihli soru önergesi, (Esas Numarası: 34798), Önergenin sahibi: CHP Sakarya Mv. Engin ÖZKOÇ, <https://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-34798s.pdf>, [15 Temmuz 2019]
- Tekin, F., Akyol, B. (2017). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 23(1): 166.
- Tokgöz, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Koparal, C. ve Özalp, İ. (Ed.), (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tortop, N., vd. (2010) *Yönetim Bilimi*, (8. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, K. (1987) *İşletme Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Tosun, K. (1992) *İşletme Yönetimi*, (6. Baskı). Ankara: Savaş Yayınları.
- Tutar, H. (2009) *Örgütsel İletişim*, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- TÜİK (2018), *Türkiye İstatistik Kurumu*.
http://tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1588 [17 Temmuz 2019]
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe Sözlük*, (11. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tüver, I. F. (2018). *Sosyal Değişim Kuramı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi: Aydın.
- Uslu, Y. (2017) *Modern İşletme*, (1. Baskı). Eğitim Yayınevi: Konya.
- Uzun, K., Uluçay, D. (2017). İş Ortamında Whatsapp Kullanımı ve Kesintiye Uğrama. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 10(1)229
- Ümraniye Belediyesi (2014). *Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Vardar, D. (1986). *Bireylerarası İletişim ve Kitle İletişimi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi: İstanbul.

- Yaşar, Ş., Tekinbaş, F. (2019). *Eşgüdümleme Fonksiyonu*,
[Http://kisi.deu.edu.tr/userweb/feYZa.tekinbas/e%C5%9Fg%C3%BCd%C3%B
Cmlme-kontrol.ppt](http://kisi.deu.edu.tr/userweb/feYZa.tekinbas/e%C5%9Fg%C3%BCd%C3%B
Cmlme-kontrol.ppt) [03.03.2019].
- Yavuz, İ. (2013). *Sosyal Belediyecilik Bağlamında Çocuk ve Gençlik Hizmetleri: Adapazarı Belediyesi Bilgi Evi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Yerlisu T., (1999). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, B. (2010) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Çelik, V. (Ed.), (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, D., Öncü, A. (2011). *Bilgievi Kamu Yönetimi-Planlama*.
<https://todaie2011.blogspot.com/2011/12/kamu-yonetimi-planlama.html>
[15 Şubat 2018].
- Yılmaz, B. (2013). *Türkiye’de Köycülük ve Köy Enstitüleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi: Trabzon.
- Yılmaz, H. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Yılmaz, K. (2010) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Memduhoğlu, H. B., Yılmaz, K. (Ed.), (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Yoncalık, M. (2007). *Etkin Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri Bakımından Yöneticilerin Bilişim Sistemlerine Yönelik Görüşleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi: Kırıkkale.
- Zeytinburnu Belediyesi (2018). *Hakkımızda*.
<http://www.bilgievi.org.tr/Sayfalar/11/Kurumsal/Tarihce.aspx>
[15 Şubat 2018].

Zeytinburnu Belediyesi (2018). *Merak Ettikleriniz*.

<http://www.bilgievi.org.tr/Sayfalar/56/Merak-Ettikleriniz.aspx>
[15 Şubat 2018].

Zıllıoğlu, M. (2007). *İletişim Nedir*, (3. Baskı). İzmir: Cem Yayınevi.



EKLER

EK-1 Görüşme Formu

GÖRÜŞME

Değerli Katılımcı, Bu görüşme, Bilgilerindeki yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi amacı ile yapılan çalışmanın bir parçasını oluşturmaktadır. Her bir görüşme yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Görüşme sürecinde, sizlere 12 adet açık uçlu soru sorulacak ve sorulara verdiğiniz yanıtlar araştırmanın temel verilerini oluşturacaktır. Soruları tüm samimiyetiniz ile yanıtlamanız araştırmanın doğruluğu açısından önemlidir. Kişisel bilgileriz ve görüşleriz hiçbir kurum, kuruluş ve şahısla paylaşılmayacak olup; yalnızca araştırma verisi olarak kullanılacaktır. Desteğinizin çok önemli olduğunu belirtir, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erdi Demir, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Sorular

A. Karar Verme

- 1.Çalıştığınız bilgievinde karar verirken nasıl bir yol izlenmektedir?
- 2.Çalıştığınız bilgievinde karar verme sürecinde etkili olan faktörler nelerdir?

B. Planlama

- 3.Çalıştığınız bilgievindeki faaliyetler nasıl planlanmaktadır?
- 4.Çalıştığınız bilgievinde, plan dışı durumlar oluştuğunda nasıl bir yaklaşım sergilenmektedir?

C. İletişim

- 5.Çalıştığınız bilgievinde, hangi tür iletişim araçları kullanılmaktadır?
- 6.Çalıştığınız bilgievinde, iletişim sürecinde karşılaşılan problemler var mı? Varsa ne tür problemlerdir?

D. Örgütlenme

- 7.Çalıştığınız bilgievinde, işlerin niteliğine göre uygun kişilerin, uygun işlere verildiğini düşünüyor musunuz? Bu konuda nasıl bir süreç izlenmektedir?
- 8.Çalıştığınız bilgievinde, işler için görev paylaşımı yapılmakta mıdır? Bu paylaşımlardaki ölçüt ya da ölçütler nelerdir?

E. Etkileme

- 9.Yöneticileriniz işler yapılırken hangi etki araçları kullanılmakta, çalışanlarını nasıl motive etmektedirler?

F. Koordinasyon

- 10.Çalıştığımız bilgievinde, işler arasındaki ve kişiler arasındaki koordinasyon nasıl sağlanmaktadır?

G. Değerlendirme

- 11.Çalıştığımız bilgievinde, kurumsal amaçlara ulaşıp/ulaşılmadığı hangi araçlarla değerlendirilmektedir?
- 12.Çalıştığımız bilgievinde; yönetici, eğitim ve personellerle ilgili süreçleri nasıl değerlendirir?

EK-2 Araştırma İzni



22.01.2018

Küçükçekmece Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü

İstanbul, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Erdi Demir'in "**Yönetim Süreçleri Bağlamında Bilgilerinin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesi Örneği**" isimli tez araştırması isteği, Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü, Bilgi Yönetimi Koordinatörlüğü tarafından değerlendirilmiş, kurum bünyesinde çalışan; koordinatör, yönetici ve öğretmenlerle görüşme yapılmasına ve gerekli dokümanları kullanabilmesine izin verilmiştir.


Nadir Karahmet
Koordinatör

ÖZGEÇMİŞ

Erdi Demir, 1992, İstanbul

EĞİTİM BİLGİLERİ

2006-2010: Orhan Cemal Fersoy Lisesi

2011-2015: Sakarya Üniv. Eğitim Fak. Türkçe Öğretmenliği

2017-2019: Sabahattin Zaim Üniv. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İŞ BİLGİLERİ

2015-2020: Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü, Küçükçekmece Bilgi Evleri: Türkçe Öğretmeni

YAYINLAR

Zarifoglu'nun Aslanları – Türk Dili Dergisi – Sayı: 789 – 2017 (Makale)

Sessiz Orkestra - Temrin Dergisi - Sayı: 58 – 2013 (Şiir)

Gecenin Gölgesinde - Temrin Dergisi – Sayı: 60 – 2013 (Şiir)

Mavi - Temrin Dergisi – Sayı: 62 – 2013 (Şiir)

Ölü Kuşlar Senfonisi – Temrin Dergisi – Sayı: 64 – 2014 (Şiir)

Sultan'ın Ayetleri - Ayna ve İnsan – Sayı: 10 – 2014 (Şiir)

Bir Adam, Bir Zaman ve Bir Yalan – Yıllık Dergisi – Sayı:5 – 2015 (Şiir)

PROJELER

Kültürel – Kültür Sanat Platformu 2011 - 2019

2011 yılında yayın hayatına başlayan, kültür-sanatın çeşitli alanlarında dijital yayıncılık yapan bir kültür-sanat platformu.

Yabancılarla Türkçe Öğretimi – 2013

“Yabancılarla Türkçe Öğretimi” dersi kapsamında 2 aylık süreç içerisinde “Pakistan” kökenli öğrencilerle, Türkçe öğretimi çalışmaları yapıldı.

Eğitim Yönetimi Akademi Platformu - 2017

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Çalışma alanı için Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde yayıncılık yapan akademik bir platform oluşturuldu.

Akademi Eğitim Modeli Tasarımı – 2018

Küçükçekmece bilgievlerinin değişen yeni sisteme uyum sağlayabilmesi için yeni ve özgün bir öğrenme modeli geliştirildi.

İLETİŞİM

Mail: erdidemirim@gmail.com / **Twitter:** @erdidemir