

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

RESMİ VE ÖZEL LİSE YÖNETİCİLERİNİN
İŞ GÜÇLÜĞÜ VE İŞ TATMİN DURUMLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DELYA BERNA TOPLU

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL

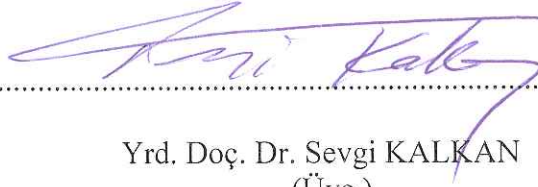
İstanbul, Mayıs 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

20.05.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan Delya BERNA TOPLU'ya ait "Resmi ve Özel Lise Yöneticilerinin İş Güçlüğü ve İş Tatmini Durumları" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Sevgi KALKAN
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)
(Danışman)

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumlarını ortaya koyarak çözüm önerileri getirmektir. Bu amaçla, nitel araştırma veri toplama tekniklerinden yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Betimsel olarak analiz edilen bulgular niceliksel olarak sunulmuştur.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgularda, resmi ve özel lise yöneticilerinin yönetimde en önemli buldukları unsurlar; idari kadro, öğretmenler ve öğrencilerdir. Okulun sistem olarak en kritik öğeleri ise, yönetim, öğretmenler ve rehberlik servisleridir. Okul yöneticisinin zamanını çalan başlıca işler, eğitim ve öğretim dışındaki işler olarak ortaya çıkmıştır. Binanın durumu, servis problemleri, öğrenci evrak işleri, yemek problemleridir. Yöneticiler bu problemin sadece iş bölümü yapılarak ortadan kalkabileceğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler kararlarını bağımsız bir ortamda alamadıklarını, mevzuatların onları çok sınırladığını ifade etmişlerdir. Yöneticiler işlerinde karşılaştıkları problemlerin en çok öğretmenler tarafından ortaya çıktığını çünkü gerekli şekilde işlerine özen göstermediklerini ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan görüşülen yöneticiler, öğrencilerinin başarısından dolayı mutluluk duyduklarını, öğrencilerin başarısız olduğunda ise üzüldüklerini ve işlerine karşı motivasyonlarının düştüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler mesleğe ilk başladıkları zamanla, şu an arasında genel olarak olumlu farklarının olduğunu, gün geçtikçe işlerinde daha deneyimli ve bilgili olarak daha şevk ve heyecanla çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, çeşitli önerilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yöneticilerin, yeni yöneticiler için başlıca önerileri; yönetmeliğin çok iyi bilinmesi, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiye ve mesleğe saygılı olunması üzerinde durmuşlardır.

Bunların yanı sıra, iyi bir çalışma ekibi oluşturulması, insan ilişkilerinin iyi olması ve güven telkin edebilmek, veli-öğrenci-öğretmen işbirliği ve iyi bir yönetim ekibiyle çalışılması diğer öneriler arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler : İş güçlüğü, İş Tatmini, İş Tatminsizliği

ABSTRACT

The aim of this thesis is to set forth the job difficulties and job satisfaction situations of the public and private schools' directors and to bring out solution proposals. In this regard, among the qualitative research data collections techniques, the half-structured interviews are utilized in this study. Findings which are analyzed descriptively are presented quantitatively.

According to the findings reached at the end of the research; public and private schools' directors set the most important elements in the administration as: administrative cadre, teachers and students. The most critical components of the school as system are to be administration, teachers and consultancy services. The research shows that the main tasks that take the time of the school administrator are the tasks other than education and training. Condition of the building, problems in school bus services and student paper/document issues are among such tasks. School directors stated that this problem can be solved only by job sharing (division of labour). Directors also emphasized that they cannot take decisions in an independent environment and they are too much restricted by the regulations. Administrators also declared that the most of the problems they face are created by the teachers since they do not do their jobs properly.

On the other hand, administrators with whom were interviewed expressed that they feel happy as a result of the success of their students and they get upset when their students get unsuccessful and their motivations at job decrease. In addition, administrators stated that there are positive differences at present in comparison to the time they start working. They underlined that they get more experienced and proficient day by day, thereby they work more enthusiastically and more excitingly.

The findings reached at the end of the study enable to put forth various suggestions. The main suggestions set by the administrators for the new administrators are: to know the regulations very well, to be open to changes/reforms, to have strong communication skills, to behave fairly, to be respectful to person and the job.

In addition to those criterias, forming a well-functioning working team, having good relationship with people, ensuring to be trustworthy, creating parent-student-teacher cooperation and working together with a good administration team are among the other suggestions.

Keywords : Job difficulty, job satisfaction, job unsatisfaction

ÖNSÖZ

Yarının nitelikli insan gücünü yetiştiren kurumlarda istenilen başarının sağlanabilmesinin ön koşulu bu insan gücünü yetiştiren okul yöneticilerinin iş tatmininin sağlanmasından geçmektedir. Yapılan çalışmalarda hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının sağlanması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin giderilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır. Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen okul yöneticilerinin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Araştırmanın gerçekleşmesine özellikle katkıda bulunan, görüş ve önerileri ile araştırmanın verilerini oluşturan, onlarla görüşmelerimde hiçbir yardım ve fedakarlığı esirgemeyen okul yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Hayalimi gerçekleştirmem de ev sahipliği yapan, beni her zaman cesaretlendiren, yönlendiren ve bilgilendiren, bana her zaman büyük bir anlayışla zaman ayıran, her zaman yanımda olan ve öğrencisi olmaktan büyük bir onur ve gurur duyduğum tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL'e sonsuz teşekkürler.

Hayalimi gerçekleştirmem de bana yardımcı dokunan bir diğer kişi Prof. MÜNEVVER ÇETİN'e her zaman yanımda olduğu ve beni cesaretlendirdiği için çok teşekkür ederim.

Gece gündüz demeden bana hep yardımcı olan, bunaldığım anlarda içimi rahatlatan, yıllar boyu güvenlerini hep içimde hissettiğim fedakar anneme ve babama sonsuz teşekkürler.

Her şıkıştığında alo diyebildiğim ve en kısa zamanda sorunuma çare bulan, bu çalışmamda fikirlerini her fırsatta sorduğum, dehşet cümleleriyle beni her zaman kendilerine hayran bırakan ablam ve enişteme de çok teşekkür ediyorum.

Delya Berna TOPLU

Mayıs 2010

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	IX

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1. Yönetim	2
1.1. Yönetim ve Yönetici Tanımları	2
1.2. Eğitim Yönetimi	4
1.2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri	6
1.3. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticisi.....	7
1.3.1. Okul Yönetiminin Önemi	9
1.3.2. Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar.	10
1.3.3. Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	11
1.3.4. Okul Yöneticisinin Rollerini.....	12
1.3.5. Okul Yöneticisinin Görevleri	13
1.3.6. Okul Yöneticisinin Yetkileri	15
1.3.7. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları	16
1.4. İş Güçlüğü	17
1.4.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğelerden Kaynaklanan İş Güçlüğü.....	18
1.4.1.1. Baskı Grubu Tanımı	18
1.4.1.2. Baskı Gruplarının Etkileri	19
1.4.1.3. Eğitim Sistemine Baskı Grupları	20
1.4.1.3.1. Öğrenci Aileleri (Veliler)	22
1.4.1.3.2. Bürokrasi / Siyaset	23
1.4.1.3.3. Siyasi Partiler	23
1.4.1.3.4. Belediyeler	24
1.4.1.3.5. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)	24
1.4.1.3.6. Medya	24
1.4.1.3.7. Sendikalar	25
1.4.1.3.8. Diğer Baskı Grupları	25

1.5. Yönetim Süreçlerindeki İş Güçlükleri.....	27
1.5.1 Karar.....	28
1.5.1.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	31
1.5.1.2. Karar Verme Biçimleri	32
1.5.1.3. Karar Verme Aşamaları	32
1.5.2 Planlama.	35
1.5.2.1. Planlama Aşamaları	36
1.5.2.2. Planı Uygulamaya Koyma Yolları	36
1.5.3 Örgütlenme	37
1.5.4. İletişim	37
1.5.4.1. İletişim Stratejisi ve İlkeleri	38
1.5.5. Etki.	39
1.5.6. Koordinasyon	39
1.5.7. Değerlendirme	40
1.6. İş Tatmini	41
1.6.1. İş Tatmini Kavramı	41
1.6.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri	42
1.6.3. İş Tatmininin Önemi	42
1.6.4. İş Tatmin Değişkenleri	43
1.6.5. İş Tatmininin İncelenmesinin Faydaları	44
1.6.6. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	45
1.6.6.1. İş Tatmini Sağlayan Bireysel Faktörler.....	45
1.6.6.1.1. Cinsiyet	45
1.6.6.1.2. Aynı İşte Kalma Süresi	46
1.6.6.1.3. Yaş	46
1.6.6.1.4. Eğitim	47
1.6.6.1.5. Statü	48
1.6.6.1.6. Kişilik	48
1.6.6.1.7. Zeka	49
1.6.6.1.8. Yetenek	49
1.6.6.2. İş Tatmini Sağlayan Dış Faktörler	50
1.6.6.2.1. İşin Fiziki Yapısı	50
1.6.6.2.2. Ücret	50
1.6.6.2.3. Takdir	51

1.6.6.2.4. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	52
1.6.6.2.5. Üst İle İlişkiler	52
1.6.6.2.6. İlerleme Olanakları	52
1.6.6.2.7. Çalışma Koşulları	53
1.6.6.3. İş Tatmini Sağlayan İç Faktörler	53
1.6.6.3.1. İhtiyaçlar	53
1.6.6.3.2. Değerler	54
1.6.6.3.3. Beklentiler	54
1.7. İş Tatminsizliği	55
1.7.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları	55
1.7.1.1. Engellenme	55
1.7.1.2. Gerilim	57
1.7.1.3. Kişilik Bozuklukları	57
1.7.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları	58
1.7.2.1. Düşük İş Performansı	58
1.7.2.2. Devamsızlık	59
1.7.2.3. İş Gücü Devri	60
1.7.2.4. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları	61
1.7.2.5. Çatışmalar	61
1.7.2.6. Olumsuz İlişkiler	61
1.8. Problem	62
1.9. Araştırmanın Amacı	63
1.10. Araştırmanın Önemi	63
1.11. Varsayımlar	64
1.12. Sınırlılıklar	64
1.13. Tanımlar ve Kısaltmalar	64
1.14. İlgili Araştırmalar	64
1.14.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	64
1.14.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	66
1.14.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi	67

BÖLÜM II

2. YÖNTEM	68
2.1. Araştırmanın Modeli	68

2.2. Evren ve Örneklem	68
2.2.1. Örneklemde Yer Alan Okul ve Yönetici Bildirimi	69
2.3. Veri Toplama Araçları	69
2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri	71
2.4.1. Verilerin Dökümü ve Analizi	71
2.5. Veri Toplama Süreci	72
2.5.1. Görüşme Kılavuzu	72
2.5.2. Görüşme İlkeleri	73

BÖLÜM III

3. BULGULAR	74
3.1. "Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir, gerekçeleriyle açıklar mısınız?" Sorusuna İlişkin Bulgular	74
3.2. " Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?" Sorusuna İlişkin Bulgular	75
3.3. " Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?" Sorusuna İlişkin Bulgular	77
3.4. "Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?" Sorusuna İlişkin Bulgular	78
3.5. " Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?" Sorusuna İlişkin Bulgular	80
3.6. " Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?" Sorusuna İlişkin Bulgular	81
3.7. " Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?" Sorusuna İlişkin Bulgular	82
3.8. " Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?" Sorusuna İlişkin Bulgular	83
3.9. " Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?" Sorusuna İlişkin Bulgular	85
3.10. " Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?" Sorusuna İlişkin Bulgular	87
3.11. " Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?" Sorusuna	

İlişkin Bulgular	88
3.12." İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?" Sorusuna İlişkin Bulgular	89
3.13." Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?" Sorusuna İlişkin Bulgular	91
3.14." İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?" Sorusuna İlişkin Bulgular	92
3.15." Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi? Sorusuna İlişkin Bulgular	94

BÖLÜM IV

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	96
4.1. Sonuç Ve Tartışma	96
4.1.1. Yapılmış Olan Çalışma Sonuçları ile Bu Araştırma Sonuçlarının Kıyaslanması	103
4.1.1.1 Akademisyenler ile İlgili Yapılan Çalışmalar	103
4.1.1.2. Öğretmenler İle İlgili Yapılan Çalışmalar	103
4.1.1.3. Yaş, Cinsiyet, Akademik Kariyer İle İlgili Yapılan Çalışmalar	104
4.1.1.4. Özel ve Devlet Liseleri İle İlgili Yapılan Çalışmalar	105
4.1.1.5. Yönetici ve Çalışanlar İle İlgili Yapılan Çalışmalar	105
4.2. Öneriler	106
4.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	106
4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	107
KAYNAKLAR	108
EKLER	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.2. Örnekleme Yer Alan Okul ve Yönetici Bildirimi	69
Tablo 3.1. Yöneticilerin "Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir gerekçeleriyle açıklar mısınız?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	74
Tablo 3.2. Yöneticilerin " Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	76
Tablo 3.3. Yöneticilerin " Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	77
Tablo 3.4. Yöneticilerin "Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	79
Tablo 3.5. Yöneticilerin " Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	80
Tablo 3.6. Yöneticilerin " Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	81
Tablo 3.7. Yöneticilerin " Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	83
Tablo 3.8. Yöneticilerin " Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	84
Tablo 3.9. Yöneticilerin " Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	85
Tablo 3.10. Yöneticilerin " Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	87
Tablo 3.11. Yöneticilerin " Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	88

Tablo 3.12. Yöneticilerin " İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	89
Tablo 3.13. Yöneticilerin " Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	91
Tablo 3.14. Yöneticilerin " İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar	92
Tablo 3.15. Yöneticilerin " Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?" Sorusuna Verilen Yanıtlar	94

BÖLÜM I

GİRİŞ

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlardan biri mal veya hizmet üretmek, diğeri ise işgörenlerin tatminini arttırmaktır. Örgütler bu amaçlara farklı yönetim biçimleriyle ulaşırlar. Yönetim biçimlerinin oluşturulmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler örgütlerinin yönetim felsefelerine göre, yönetim biçimlerini geliştirirler. Yöneticiler, örgütün yönetim felsefesiyle birlikte kendi kişilik özelliklerini de örgütün yönetim biçimine yansıtabilirler. Toplumunu oluşturan örgütlerden birisi de okullardır. Okul yöneticileri, aldıkları kararlar ve davranış biçimleriyle okuldaki tüm maddi ve manevi kaynakların yanı sıra temsil ettiği toplumu da etkilerler. İş görenlerin tatmin düzeylerini arttırabilmek için öncelikli olarak yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir.

Diğeri taraftan iş tatmini, yöneticilerin işine ve örgütsel üyeliğine karşı geliştirdikleri bir tepki olarak tanımlanır. Yöneticilerin emek, örgütsel bağlılık gibi belli girdileri karşılığında aldıkları çıktı miktarıyla alması gerektiğini düşündükleri çıktı miktarı arasındaki fark, iş tatmininin temel belirleyicisidir. Bir çalışanın işine karşı tutumunu ölçen en güvenilir ölçüt işinden elde ettiği tatmin düzeyidir. Eğitim sektöründe, iş ve yaşam arasındaki ilişkiden hareketle iş tatmininin yaşamdan elde edilecek doyumu etkileyeceği açıktır.

Tatmin derecesini etkileyen unsurlar; kişinin yetenek ve becerilerine uygun bir işte çalışması, iş ortamının kişinin mevcut ve gelecekteki hedeflerine uygun bir gelişme göstermesi, işletme kültüründe insana insan olarak değer verilmesi, katılımcının yönetim anlayışı, ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında olmayı sağlayacak devamlı bir gelirin varlığı, gelecek endişesi taşımama, iş ortamında ve sosyal yaşamda olumlu etkileşim kurulabilecek kişilerin varlığı sayılabilir.

Resmi ve özel lise yöneticileriyle yapılan bu araştırmada, yöneticilerde görülen iş güçlüğü ve iş tatmin durumları irdelenmiş ve bu sorunların çözümü için öneriler oluşturulmuştur.

1. YÖNETİM

1.1. YÖNETİM ve YÖNETİCİ TANIMLARI

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır. Yönetim başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2003,s.21).

Yönetim, hiyerarşideki bir üstün örgütleyici çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Kısaca açıklamak gerekirse yönetimin, toplumsal yaşamın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçladığı, ama, her şeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendilerinin dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içerdiği belirtilmiştir (Fişek,1979,s.51-52)

Yönetim, amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilebilmesi maksadıyla bir kişiye grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade ettiği vurgulanmıştır (Tosun,1992,s.5).

Yönetim , örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, iyi bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Tanımdaki planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol terimleri yönetimin bir *süreç* , sistematik ve bilinçli bir biçimde iyi bir şekilde uygulanması ifadesi yönetimin bir *sanat*, kavram, ilke, teori, model ve teknikler de yönetimin bir *bilim* olduğunu belirtmektedir (Ilgar,2005,s.35).

Diğer bir tanım, yönetimi, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, beceri uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak ifade etmektedir (Baransel,1979,s.25).

Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir şeklinde ifade edilmiştir (Efil, 1999,s.9).

Bursalioğlu'na göre yönetici, belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun, en verimli ve en etkili biçimde koordine eden kişi şeklinde tanımlanmıştır (Bursalioğlu,2008,s.39).

Yönetici, belirli bir zaman dilimi içerisinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, araç-gereç gibi üretim araçlarını biraraya getiren ve bunlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kişi olarak ifade edilmiştir (Taymaz,2009,s.55).

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunlu olan kişi olarak belirtilmiş ve insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorunda olduğu açıklanmıştır (Erdoğan, 2004,s.32).

Bu durumda yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken evre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde biraraya getiren ve çalıştıran kimse olarak tanımlanmıştır (Eren, 2003,s.25).

Yönetim bilimi, yönetimin (yönetsel olayların) işleyişini inceleyen bir disiplindir. Yönetim bilimi yönetimin iyi işlemesine, eldeki kaynakların en etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasına yarayacak ilke, kavram ve teknikleri bulmaya çalışır. Yönetim bilimi, kamu, endüstri, eğitim, sağlık vb. gibi uzmanlıklara ayrılmıştır (Ilgar,2005,s.13).

Yönetimin amacı, kaynak israfına yer vermeden , elimizdeki kaynakları en iyi biçimde kullanarak , işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamak olduğu ifade edilmiştir (Tortop,1990,s.7).

Kısaca yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçların gerçekleşmesi için gerekli amaçlar sağlanmış olur. Bunu yaparken yönetim örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları uzlaştırmak zorundadır. Bu ise, bilimsel bir koordinasyon gücü ister. Ayrıca ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, bu koordinasyonu , içten gelen bir işbirliği izlemelidir. Böyle bir işbirliğinin doğuşu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere , o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle mümkündür. Bu görüş, yönetimi, bir karar sorunu olarak almakta ve yönetim sürecinin kararla başlayıp kararla bittiği tezini savunmaktadır (Bursalioğlu,2003,s.19).

Yönetim bu anlamı ile evrenseldir. Bu bakımdan hem kamu kesimi hem de özel kesim için geçerlidir. Kamu kesimindeki yönetimi, özel kesimdeki yönetimden ayırmak için 'kamu yönetimi' deyiminin kullanıldığını belirtmiştir.

1.2. EĞİTİM YÖNETİMİ

Bursalioğlu (2003)' na göre, eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlarda bile eğitim devletin gözetim ve denetimi altında yürütülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin saptanan genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin eğitim politikasını uygulamakla yükümlüdür. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003,s.23-29). Görülen o ki, yönetim için verilen tanımlar, eğitim yönetimi için de geçerlidir.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir biçimde işletme, geliştirme ve yönetme sürecidir. Eğitim olanaklarını her yurttaşın yararlanabileceği biçimde yaymak, eğitim yönetiminin öncelikli amacı olduğu belirtilmiştir (Başaran, 1996,s.21).

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluşların ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde okullara yerleştirilmesini ya da okullarda kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetimi yönetim biliminin bir dalıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden , özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından aldığı açıklanmıştır (Ilgar,2005,s.14).

Eğitim yönetimi, bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Eğitim yönetiminde yöneticiler, eğitim kurumlarında oluşturulan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yollarını aradıkları ifade edilmiştir (Aydın,2007,s.179-187).

Eğitim yönetimini öteki yönetimlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insanı ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar (Bursalioğlu,2003,s.3). Buna göre, eğitim yönetimini diğer sistemlerden ayıran özellikler kısaca şöyle belirtilebilir (Kaya,1993,s.38):

- *”Eğitim sistemi, amaçlarına uygun olarak insan davranışlarını değiştirmek ister.*
- *Yönetim, düşünen insanın düşündüklerini ortaya koymasını sağlar.*
- *Eğitim sistemi ve okullar toplumda bir çok kişi tarafından formal veya informal olarak denetlenir.*
- *Eğitim sistemindeki yöneticilerin büyük bir kısmının asıl mesleği öğretmenliktir. Bu durum teknik yetkiyi kullanmayı zorlaştırır.*
- *Eğitim yönetimi okul öncesi kurumlardan yüksek öğretime kadar çeşitli kademe ve alanlarda şehirlerden en küçük yerleşim birimlerine kadar her yerde bulunur.*
- *Eğitim sisteminin ve yetiştirdiği insanların başarılarını objektif olarak değerlendirmek güçtür. “*

Her sistemdeki yöneticiler gibi, eğitim yöneticisi de kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Bu başarıyı sağlayabilmek için bazı temel yönetim kaidelerini dikkate almak gerekir:

- Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
- Sorumlulukla beraber yetki de verilmelidir.
- Görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığında bütün birimlerin bunu bilmeleri sağlanmalıdır.
- Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar ele alınıp, karara bağlanmalıdır.
- Kurum içinde koordinasyon sağlanmalıdır.
- Sürekli denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözleyecek faktörleri ve yönetimi bilmelidir.
- Hiçbir personelden, bir diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.
- Personelin özlük işleriyle ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.

Eğitim yönetiminde yukarıda belirtilen kaidelerin sınırlı bir alana uygulanması okul yönetiminde de görülebilir. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana geldiği belirtilmiştir (Gürsel,2006,s.59).

1.2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Eğitim yönetimi ile diğer yönetimler arasında pek çok benzerlik vardır. Gerçekte, özel ve kamusal her tür örgütte yönetimin karşı karşıya olduğu bazı önemli görevler vardır. Bu ortak görevler şöyle özetlenebilir:

1. *”Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek*
2. *Bu amaçları gerçekleştirmede diğer insanları inisiyatif ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kullanmak*
3. *Diğer insanları (Personeli) mutlu etmek, morallerini yükseltmek*
4. *Örgütü, gelişme için bir değişme (yenileşme) ortamına sokmak*
5. *Lider ya da liderler seçmek ve yetiştirmek için yöntem geliştirmek*
6. *Grubun her üyesi tarafından oynanacak rolleri belirlemek için yöntem geliştirmek”*
(Kaya, 1993,s.53-62).

Campbell (1957), eğitim ve eğitim yönetiminin özellikleri konusunda aşağıdaki görüşleri ileri sürmüştür:

- Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Eğitimin bu niteliği nedeniyle, eğitim örgütleri bir işletme gibi savaştı, didişken olamaz. Eğitim örgütü insanlar içindir, fakat onları değiştirir. Anneler-babalar ise çocuklarında gördükleri bazı değişmelerden kuşkulanırlar. Bu da eğitim yönetimi ile veliler arasında çatışmalara yol açabilir.
- Eleştirici bir tutum geliştirmek genellikle eğitimin temel amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi okuldan beklenir. Öte yandan öğretmenler, anne-babalar ve yöneticiler eleştirici düşüncenin yararı üzerine farklı görüşlere sahip olduklarından, çoğu kez, öğrencilerde eleştirici düşünce geliştirilince de, okul, kurulu düzene karşı insanlar yetiştirmekle suçlanır.
- Eğitim örgütlerinin (okulların) başarılarını yeterli olarak değerlendirmeyi engelleyen etkenler vardır. Eğitim politikaları öyle soyuttur ki, başarı ölçütleri geliştirmekte kullanılamazlar.
- Eğitim, onu denetleyen güçlerin yapısı bakımından da öteki örgütlerden farklıdır. Çeşitli ilgi gruplarına bağlı olan anne-babaların değişik, çoğu kez de çelişik beklentileri vardır. Bu yüzden eğitim yöneticileri değişik baskılar altında bulunurlar.

- Okul personeli genellikle mesleki öğretim görmüştür. Pek çok öğretmen yıl olarak, yönetici kadar eğitime sahiptir. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü azaltır, denetim alanını daraltır.
- Eğitim kurumlarının yapısı ve örgütlenmesi özel dikkati gerektirir. Eğitim örgütleri, ülke çapına yayılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır. Yönetim bu durumu dikkate almak zorundadır.

Bu özelliklere ek olarak eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Başta kamu (devlet), din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimle yakından ilgilenmek ve kendi perspektifleri ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Çünkü eğitim, bu kurumların ihtiyaç duydukları ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir. Örneğin devlet, makro düzeydeki insan gücü ihtiyaçlarının karşılanmasını ve sahip olduğu sistemin sürekliliğini sağlayacak değerlerin kazandırılmasını ve korunmasını okullardan bekler. Aynı şekilde toplum da hayata yeni başlayan üyeleri olarak gördüğü çocukların okullar tarafından sosyalleşmesini ve kültürlenmesini bekler. Yine iş dünyasının da sahip olduğu sektörler için gerekli olan becerileri kazandırmasını beklediği yer okuldur. Bu kurumlar, kendileriyle ilişkili bulunduğu okuldaki işleyişleri değişik yollarla etkileyebilir ve hatta sınırlandırabilir. Dolayısıyla okuldaki işleyişleri bu kurumları göz ardı ederek ve onların desteğini almadan sürdürmek zordur. Bu durumda eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olmak gerektiği ifade edilmiştir (Erdoğan, 2004,s.61-64).

Eğitim yönetimi bilimi bu özellikleri dikkate alarak, eğitim örgütlerinin en verimli biçimde yönetilmesi için gerekli bilgileri sağlaması, bu amaçla kurumlar geliştirmesi, ilkeler ve yöntemler oluşturması gerektiği belirtilmiştir (Kaya, 1993,s.39-44).

1.3. OKUL YÖNETİMİ ve OKUL YÖNETİCİSİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda (bir eğitim kurumunda) uygulanmasıdır. Eğitim sisteminin temelinde eğitim kurumları olan okullar yer almaktadır. Okul yöneticiliği okul veya okulların eğitimsel amaçlara göre en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi ile ilgili ilke, yöntem ve teknikleri incelediği belirtilmiştir (Bursalıoğlu,2008,s3,4).Okul yöneticiliğinin temel görevi okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak kişiler başta

okul müdürü ve diğer çalışanlardır. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal yetkilerle donatılmış amir niteliğinde olan kişilerdir. Okul yöneticiliği kendi içinde, ana, ilk, orta, ilköğretim, lise, yüksek okul yöneticiliği gibi bölümler altında incelenebilir. Her basamaktaki eğitim kurumlarının amaçlarının, işgörenlerinin ve öğrencilerinin farklı oluşu yönetilmesinde de farklılığa yol açmaktadır. Ancak, yönetsel ilkelerin bilinmesi ve uygulanması her basamaktaki eğitim kurumlarında temelde aynı olduğu ifade edilmiştir (Ilgar,2005,s.14).

Eğitim ve okul yönetimi çerçevesinde yapılan işler, yönetsel ve işlevsel süreçler olmak üzere iki grupta toplanabilir (Erdoğan, 2004,s.87-95).

Yönetsel Süreçler :

- "Sorun Çözme
- Karar Verme
- Planlama
- Örgütlenme
- İletişim
- Değerlendirme

İşlevsel Süreçler :

- Öğrenci İşleri
- Personel İşleri
- Öğretim İşleri
- Eğitim İşleri
- Okul İşleri"

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bir okulda yönetim, amaçlarına uygun olarak yapıldığına göre, değerlendirmede de yine amaçlar esas alınır. Böylece amaçlara göre yönetim ve yine amaçlara göre değerlendirme yöntemi uygulanması gerektiği ifade edilmiştir (Bursalıoğlu,2008,s.6).

Okul bilindiği üzere açık bir sistemdir. Okulun toplumsal açık bir sistem olarak özellikleri şunlardır (Başaran,1982,s.84-88):

- *”Okulun bağımlı olduğu bir çevresi vardır. Bu çevre okula girdi veren ve onun çıktılarını alan diğer sistemlerdir.*
- *Okul girdiler olarak hayatını sürdürür. Bu girdiler, işlediği hammadde olan öğrenci, eğitim hizmetini verecek öğretmen, uzman ve işgörenler, eğitim hizmetini üretmek için gerekli araç-gereç, fiziksel ortam için aydınlatma, ısınma, temizlik, işletme ve eğitim teknolojisidir.*
- *Okul, milli eğitimin amaçlarına uygun olarak öğrencileri eğitim sürecinden geçirir.*
- *Okulun çıktısı, yetiştirdiği öğrencilerde oluşturduğu davranışlardır.*
- *Çıktılar toplumca beğenildiğinde, elde edilen değer yeniden okulun girdisi olur.*
- *Zamanla okul daha çok girdi almak zorundadır. Çünkü okulun gelişip yenileşmesi için girdilerin yeterli düzeye çıkarılması gereklidir.*
- *Okul kusurlarını tanıyıp, yetiştirdiği öğrencilerin yeterli düzeyde olduğunu anlamak için bilgi toplamalıdır.*
- *Okul, çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Bundan dolayı okulun yönetimi, sürekli bir sorun çözme sürecidir.*
- *Her sistemde olduğu gibi okulun da alt sistemleri vardır. Alt sistemlerde sistem özelliği gösterirler. Bunlar, üretim, alışveriş, uyarılma, yaşatma ve yönetim alt sistemleridir.”*

1.3.1. Okul Yönetiminin Önemi

Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece, bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaktır. Çünkü yönetici ile uzman arasındaki anlaşmazlıkların gerçek nedeni, her ikisinin kendilerini, ayrı dünyaların adamları gibi saymalarıdır. Halbuki, mesleğinde çok yanlı yetişmiş bir yönetici, örgütteki çeşitli uzmanlarla daha kolay işbirliği yapabilecektir. Ayrıca bunlar arasındaki koordinasyon rolünü, daha rahat oynayabilecektir. Eğitimin artık ayrı kalmış bir eylem olmaktan çıkmış bulunması gerçeği, eğitim yönetimini çok yanlı bir meslek durumuna getirmiştir. İşte bu yanlar, aynı zamanda, okul yönetiminin önemini ve yöneticisinin hayat alanını genişlettiği ifade edilmiştir (Bursalıoğlu,2008,s.7).

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür. Okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların performans düzeylerini etkilemekte önemli rolleri vardır. İyi bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle, okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermekle yükümlüdür. Okul yöneticisinin yetki, sorumluluk ve görevleri yerine getirilebilmesi için bu alanda gerekli bilgi ve becerilere sahip olması zorunluluğu belirtilmiştir (İlgar,2005,s.91).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu,2008,s.9-11)

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır. Yönetim artık yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur.

1.3.2. Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar:

Okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve insan gücü dışındaki kaynakları sağlamak ve yönetmekle görevlidir. Yönetici yönetim görevlerini yerine getirirken öncelikle başında bulunduğu kurumun başarısını düşünmek ve gerçekleştirmek zorundadır. Okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmak için bazı hususlara dikkat etmelidir. Bu hususlar genel olarak şöyle sıralanabilir:

- "Okul yöneticisi okulun gerçekleştirmek istediği şeyler hakkında tam bir bilgi sahibi olmalıdır.
- Okul yöneticisi okulun yönetilmesinde mevzuata ve okulun bulunduğu yerlerdeki benimsenmiş yazılı olmayan kurallara uymalıdır.
- Okulun yönetiminde rol oynayan iç ve dış öğeler hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu öğelerin özelliklerine göre davranışlarını şekillendirmelidir.
- Okulunu kişisel çıkarları için kullanmak isteyenlere karşı dikkatli olmalı, korumalıdır.
- Okulun başarı durumunu, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin performansını sürekli gözlemeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır.
- Okul yöneticisi kişisel çıkar sağlayacak şeylerden ve davranışlardan uzak durmalıdır.
- Okulun başarısı için bütün imkanları zorlamalı, güçlükler karşısında yılmamalıdır.
- Okul yöneticisi yapılması gereken şeyi yerinde ve zamanında yapmalı, ertelememeli, gözardı etmemelidir."

Okul müdürü amatör yöneticilikten profesyonel yöneticiliğe (işini zevk için değil zevkle yapmaya) geçişi süratle tamamlamalıdır. Bunun ilk ve en önemli şartı da çağdaş okul ve yönetim anlayışını bilmek ve bu yönde uygulamalar yapmak olduğu ifade edilmiştir (Ilgar,2005,s.92).

1.3.3. Okul Yöneticisinin Nitelikleri :

Okul ve eğitim yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler oldukça fazladır. Bu nitelikler:

- Mevkinin verdiği kudret yerine geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese eşit ve anlayışlı davranır.
- Örgütü ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün politikasını iyi saptar.
- Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.

- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir, ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatlice yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya teşvik eder.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararına olmasını herşeyin üstünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Okullarımızı; eğitim politikalarına, yasalara, kalkınma planlarına, yıllık programlara, eğitim genel ve özel amaçlarına ve derecesine göre Milli Eğitim Müdürlüğüne ya da doğrudan doğruya bakanlığa karşı sorumlu olan okul yöneticilerinin eğitim ve yönetimle ilgili yeterli bilgi, beceri ve niteliklere sahip olması gerektiği ifade edilmiştir (Bursalıoğlu,2008,s.15-22).

1.3.4. Okul Yöneticisinin Rollerini

Okul yöneticisinin yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma planı ve takvimi hazırlanabilir, görevleri liste halinde sıralanabilir. Ancak okulunda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolu bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür (Monahan,1982,s.316).

Eğitim sisteminde okullar türlerine göre isimleri, programları, amaçları, kadroları, işleyişleri bakımından birbirlerine fazla farklılıkları olmadan benzemektedirler. Ancak

okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun sağlığı, kültürü ve iklimi bakımlarından birbirlerinden farklılık gösterdiği belirtilmiştir (Açıkalın,1994,s.12). Bu farklılığın önemli nedenlerinden biri yöneticilerin okulu yönetirken oynadıkları rollerdir.

Bir kurumda roller, makamda bulunan yöneticiden beklenen, görevi ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Makam, esas olarak hiyerarşik kademeyi, bu kademenin diğerlerine ve bir bütün olarak sisteme olan ilişkisi yönünden tanımlayan bir kavramdır. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamda bulunan yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur (Katz,1961,s.189). Bu rolleri oynayan ve makamda bulunan okul yöneticisi bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olma durumundadır (Tope,1965,s.20).

Bir örgütte çalışan bireylerin rolleri arasındaki ilişki, yaptıkları işlere göre yetki ve sorumluluklarını da birlikte belirler. Bir yöneticinin rolü emrinde ve yanında çalışan tüm personelin rollerinin yönetsel olanlarını kapsamına alır (Newman,1968,s.54).

Eğitim kurumlarında yönetimin dirik olması gerekir. Gelişen ekonomi ve teknoloji, yönetimde de ani kararların alınmasını gerektirir. Bugünün kararları yarının beklenen sonuçları olacağına göre, yönetici bugünün olgularını nesnel olarak değerlendirerek gelecek için uygun kararlar verebilmelidir (Drucker,1974,s.3).

Ham maddesi ve ürünü insan olan okul, dirik bir yapıya sahip olabilmek için programlarını sürekli olarak yenilemek zorundadır. Okulda eğitim gereksinmelerinin bireysel isteklere dönüşümü bir başlangıç kararıdır. Bu karar bireyin gereksinmelerini ölçmek, belirlemek ve sınıflandırmak suretiyle biçimlenir ve yönlendirilir.

Her yöneticinin ilk amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul müdürü bu rolü oynarken, birlikte çalıştığı insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim süreçlerini saptayarak en iyiye ulaşması gerektiği savunulmuştur (Koontz,1964,s.7).

1.3.5. Okul Yöneticisinin Görevleri

Görev, bir işin gerçekleştirilmesi için bir kişiye iş yükü kapsamı içinde verilen işlem ve eylemlerdir (Başaran,1985,s.55).

Her eğitim yöneticisi, aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir (MEB,1987,s.20):

- “Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
- Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,
- Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,
- Kurumu ve çevresini geliştirmek,
- Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
- Çevresindeki diğer yöneticilerle iş birliği yapmak,
- Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
- Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
- Kurum ile çevre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
- Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
- Eğitim-öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
- Program ve amaçlara uygun görevlendirme v e iş bölümü yapmak,
- Milli Eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek,
- Eğitim kurallarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmektir“

Bir okulun amaçlarına ulaşabilmesi için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur (Bursalıoğlu,2003,s.62). Okul yönetiminin yapacağı işler arasında:

Fiziki Durumla İlgili İşler: İdare odalarından okulun çevresine kadar her yerin, ihtiyacı karşılar nitelik ve nicelikte olup olmadığı.

Eğitim Öğretim Durumuyla İlgili İşler: Ders araç ve gereçlerinin bakımı ve korunması, Yıllık-ünite ve günlük planların hazırlanması, yıllık ders dağılım çizelgelerinin programa uygunluğu sosyal faaliyetler rehberlik ve eğitici kol çalışmaları.

Büro İşleri: Tutulması gereken defter, dosya, kayıtlar, yazışma ve ilan dosyaları.
Öğrenci İşleri: Öğrenci kayıtları, künye defterleri, okullararası öğrenci nakilleri ve yabancı öğrencilerin kayıtlarının mevzuata uygunluğu, öğrenci devam ve takip işleri, öğrenci ruhsal dosyalarının işlenmesi, başarı durumunun tespiti, diploma, takdirname, rapor, kayıt silme vb. İşlerin yapılması tutanakların uygunluğu, bazı derslerden muaf olacak öğrencilere ilişkin işlemler.

Personel İşleri: Öğretmen, memur ve diğer personel için usulüne uygun devam, devamsızlık ve sicil defterlerinin, kişisel dosyalarının tutulması, öğretmen ve yöneticilerin işe başlayıp ayrılmalarının ilgili makamlara bildirilmesi, ders dağılım çizelgelerinin hazırlanması ve ilgili makamlara bilgi verilmesi, stajyer öğretmenlerle ilgili işlemler, devir

teslim işlemlerinin yapılması, ilgili personelin (kantin-yemekhane vb.) periyodik sağlık muayenelerinin yapılması, rehber öğretmenlerin mevzuata uygun çalıştırılması, görevlilerin nöbet çizelgelerinin usulüne uygun yapılması. bulunmaktadır (İlgar,2005,s.92).

1.3.6. Okul Yöneticisinin Yetkileri

Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Can,1992,s.125).

Bir örgütte bulunan astların kabulü ile yasallık kazanan yetki;

- 1- Karizmatik
- 2- Geleneksel
- 3- Rasyonel olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Astlar karizmatik yetkiyi kullanan yöneticinin kişisel özelliklerine duydukları hayranlık ve bağlılık, geleneksel yetkiyi geçmişteki alışkanlıkların, geleneklerin izlenmesi, rasyonel yetkiyi, yasal ve yönetsel kurallara uyulması zorunluluğu nedeniyle kabul ederler (Erçetin,1995,s.22).

Ayrı bir sınıflandırma ile yetki,

- 1- Durum
- 2- Makam
- 3- Uzmanlık yetkisi olarak sınıflandırılır.

Durum yetkisi, örgütün ihtiyaçlarını karşılamak üzere, makam yetkisi astların görevlerini yerine getirmelerini sağlayıcı emir vermek üzere, uzmanlık yetkisi, gerekli bilgi ve becerilerden yararlanarak karar vermek üzere kullanılır.

Yetki kaynaklarına göre;

- 1- Yasal yetki
- 2- Toplumsal yetki
- 3- Teknik yetki
- 4- Karizmatik yetki olarak sıralanabilir (Açıkalın,1998,s.75).

Yetkinin kaynağı hakkındaki görüşler iki grupta toplanabilir:

Birinci görüş 'Yukarıdan-aşağıya yetki' görüşünü avunan biçimsel kuramdır. Bu görüşe göre yetki, yukarıdan aşağı kademelere doğru devredilmektedir.

İkinci görüş 'Aşağıdan-yukarıya yetki' tezini savunan kabul kuramıdır. Barnard, Simon gibi insane ilişkilerine önem veren yazarlar yönetsel yetkinin kaynağının astların onu benimseyip Kabul etmesinde görürler.

Üstlerin astlara gönderdiği bu mesajın yetki durumuna gelebilmesi için;

- Ast tarafından anlaşılır nitelikte olmak,
- Örgütsel amaca uygun olması,
- Astın çıkarına ters düşmemesi,
- Astın bu emir yerine getirecek güçte olması gerektiği ifade edilmiştir (Can,1992,s.126).

Okul yöneticileri, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırları içinde okulun bütün işlerini: okulun eğitim ve öğretimle ilgili işlerini, okul bina ve eşyasının korunup kullanılmasını, temizlik ve düzeni sağlayacak işleri yürütmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Ayrıca, çalışanların görevlerini gereği gibi yapmamaları durumunda yasal yollara başvurmaya da yetkili oldukları açıklanmıştır (MEB,1988,s.375).

1.3.7. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Sorumluluk, yöneticiyi değerlerine aykırı isteklerine mağlup olmaktan koruyan ahlaki ilkelerin tarattığı bir kavramdır. Örgütlerde saptanmış amaçların gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi zorunlu olan görevlerin yapılmasını sağlamak üzere verilmiş olan yetkilerin kullanılması zorunludur. Bu nedenle sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğu olduğu ifade edilmiştir (Aydın,1986,s.7).

Okul yöneticisi ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumludur. Okul yöneticisinin sorumluluklarının, görevlerinde olduğu gibi içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterdiği vurgulanmıştır (Taymaz,2009,s.61).

Okul yöneticisinin başlıca sorumlulukları şöyledir:

- Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak
- Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak
- Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak
- Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak
- Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak
- Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak
- Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak
- Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak
- Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek

1.4. İŞ GÜÇLÜĞÜ

Çalışma yaşamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu temel üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, insanın işine duyduğu hoşnutluğun sağlanması ile mümkün olabilmesi ifade edilmiştir (Şimşek ve ark., 2001,s.139). Ancak, çalışma ortamında iş görenin maruz kaldığı, fiziksel ve zihinsel iş gereklerinin oluşturduğu çok sayıda iş güçlüğü ögesi bulunmaktadır (Ivancevic ve Smith,1981,s.353; London ve Klimoski,1975,s.46). İş görenin çalışma ortamında yüklendiği iş güçlüğü, iş görenin gerek sağlığını, gerekse örgüt içindeki verimliliğini etkileyebildiği belirtilmiştir (Sabancı,1999,s.555).

İlgili literatür incelendiğinde, iş görenin algıladığı iş güçlüğü, iş görenin işine karşı gösterdiği genel bir tutum (Erdoğan,2004,s.231) olarak tanımlanan iş doyumuna üzerindeki etkisinin bulunduğu belirtilmiştir (London ve Klimoski,1975,s.53). Öte yandan çalışma ortamında karşılaşılan ve yaşanan iş güçlüğü, iş görenin işletmeye bağlılığını da etkileyebilmektedir (Ivancevic ve Smith,1981,s.359). İş görenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt adına büyük bir çaba sarfetme isteği göstermesi ve örgüte üyeliğin büyük bir arzu ile devam etmesi boyutlarını içeren örgütsel bağlılık (Mowday ve ark.,1979,s.226) işgörenin maruz kaldığı fiziksel ve mental iş güçlüğünden olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

İşgörenin yapmış olduğu işe ya da işin belirli boyutlarına karşı tutumunu belirleyen iş doyumuna ile işini gerçekleştirmiş olduğu iş yerine bir bütün olarak gösterdiği

bağlılığın düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, işgörende sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmakta olduğu savunulmaktadır (Balay,2000,s.93). Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer engel olarak görülmektedir.

Çalışma ortamında yaşanan rol çatışması, aşırı iş yükü, görev belirsizliği ve sorumluluğun yetkiden fazla olması durumları ise işin gerilimli olmasına neden olan öğelerdir (MacKinnon,1978,s.322). İş görenin algıladığı iş güçlüğü öğelerinin, işin içerik ve düzeyinin gerilimli olmasında belirleyici olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır (Ivancevic ve Smith,1981,s.359). Yürütülen işin özellik ve gereklerinin işi gerilimli kılması, yalnızca işgören üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla kalmayacak aynı zamanda örgütsel düzeyde de istenilmeyen sonuçlara yol açabilecektir.

1.4.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğelerden Kaynaklanan İş Güçlüğü :

Bir okulun yönetiminde rol oynayan öğeler iç ve dış öğeler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç öğeler; okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunların arasındadır. Dış öğeler ise, okulun yapısında olmayan ancak onu etkileyen ve böylelikle yönetimde rol oynayan öğelerdir. Öğrenci velileri, çeşitli baskı grupları, yerel yönetim, iş piyasası ve merkez örgütü dış öğeler olarak sıralanabilir (Bursalıoğlu,2008,s.39). Bunların hepsine baskı grupları deniliyor. Bu baskı grupları zaman zaman değişik nedenlerden dolayı yöneticilere işlerinde güçlükler çıkartabiliyorlar.

1.4.1.1. Baskı Grubu Tanımı

Daha ziyade siyaset bilimi literatüründe kullanılan baskı grubu kavramı; “ortak çıkarlar etrafında birleşen ve bunları gerçekleştirmek için siyasal otoriteler üzerinde etki yapmaya çalışan örgütlenmiş gruplar” olarak tanımlanabilir. Baskı grupları, amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli alanlarda değişik yöntemlere başvururlar. Kullanılan yöntemler siyasal sistemlere göre farklılıklar göstermektedir (Bursalıoğlu,2008,s.39-55).

Baskı grupları doğrudan ve dolaylı olarak baskı uygulayabilmektedirler.

- “*Doğrudan Baskı* : Kulis biçiminde kendisini göstermektedir. Bu etkileme biçiminde karar merkezleri etkilenmeye çalışılır. İstemlerinde haklılığını kanıtlayan belgelerin sunulması, sözlü açıklamalarda bulunmak üzere heyetler gönderilmesi doğrudan etkileme olarak nitelendirilebilir.
- *Dolaylı Baskı* : Baskı bazen üstü kapalı ve gizli olarak örtülü para yardımı, hediye, parasız seyahat gibi yapılabilmektedir.”

Baskı grupları, amaçlarına ulaşabilmek için ülkede ya da bölgede alınan kararlara üyelerinin yararına istemlerini yansıtmaya çabasına girerler.

Baskı gruplarının uyguladıkları yol ve yöntemler :

- “İnandırma
- Tehdit
- Parasal Destek Verme
- Doğrudan Eylem
- “Çalışmaların Engellenmesi” şeklinde beş grupta toplanmıştır.

1.4.1.2. Baskı Gruplarının Etkileri

Okulun üzerinde amaçları doğrultusunda baskı yapan grupların olması doğaldır. Okulla yakın ilişkiler içinde olmak isteyen grupların oluşturduğu toplumsal gruplar bir yandan okula yardım ederken, öte yandan amaçlarını okul yönetimine yansıtmak isterler. Bu istekler baskıya dönüşebilir. Okul yönetiminin bu baskıyı yönetimin ve eğitimin işleyişine zarar vermeyecek düzeye indirmesi beklenir (Başaran, 1982,s.112-134).

Okul, grupların varlığından yararlanma yoluna da gidebilir. Baskı grubunun yeterliliği arttıkça grubu oluşturan üyelerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin de grubun yapısına yansıtacağı gerçeği dikkate alınmalıdır. Grubun büyüklüğü iletişimi ve etkileşimi de büyük ölçüde etkiler (Aydın,2007,s.169-185).

Baskı grupları, toplumsal, ekonomik ve siyasal bir girişim olan eğitimi amaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Bunların kendilerine özgü kamu yararı yaklaşımları ve buna dayalı eğitim felsefeleri olur. Baskı grupları okulu etkileyerek kendi istekleri yönünde yön vermeye çalışırlar. Bu yüzden eğitim kurumlarının sağlam bir felsefeye dayanması gerekir. Bazılarına göre okullara bu baskı grupları yön verir. Okul yöneticisi,

bu baskılar altında çalışır. Bu baskıların olmadığı toplum ve eğitimin demokratik olması da beklenemez. Etkili kararların alınmasında baskı gruplarının önemli işlevlere sahip olduğu bir gerçektir (Bursalıoğlu,2008,s.39-55).

Olumlu ve Olumsuz Baskı:

Okula “toplumsal açık sistem” denilmesinin sebebi okulun çevrenin değişmesine etkisi olduğu kadar çevrenin de okulun değişmesine etkisi olmasıdır. Toplumdaki baskı gruplarının görevi, okul eğitim yönetimleri üzerinde olumlu baskı oluşturmaktır.

Ancak baskı her zaman olumlu yönde etki etmeyebilir. Baskı grupları, kendilerine özgü kamu yararı kavramları ve buna dayalı eğitim felsefeleriyle, okulu ve amaçlarını, bu felsefeleri çerçevesine sokmaya çalışırlar.

Eğitimin amaçları ve bunların kontrolü konusunda kendi sorumluluğu bakımından sağlam bir felsefeye sahip olmayan bir okul, baskı grupları karşısında direnemez. Toplumdaki sosyal eylemler artık genellikle ekonomik, politik, mesleki, dinsel ve benzeri eksenler etrafında düzenlenmiş güçlü grupların etkileri sonucunda meydana gelmektedir. Halkın çeşitli düzeylerde seçtiği temsilciler, bu güçlü baskı grupları tarafından sürekli olarak mağlup edilmektedir. Durum kamu yararına karşı, özel yararlar sorunu olmuş bulunmaktadır.

Başka bir görüşe göre ise baskı grupları genellikle okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tutmakta ve bu bakımdan okul yöneticilerini olumsuz etkilemektedir. Okullar, bir öğretim yılı boyunca yapacağı eğitici ve öğretici çalışmaları, çevreden bağımsız gerçekleştirmemekte olup, öğretim yılı başında yapılan planlamalarda çevre koşulları, aile, medya, yerel yönetim, siyasi faktörler gibi dış etkenleri dikkate almaktadır. Bu açıdan dış etkenler arasında yer alan, aile, bürokrasi/siyaset, siyasi partiler, belediyeler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları ve medya başlıca baskı grupları olarak incelenebilir (Taymaz,2009,s.49-55)

1.4.1.3. Eğitim Sisteminde Baskı Grupları

Okul açısından bakıldığında baskı grupları; okullarda alınan kararlara özel ilgisi olan bir örgüt bireyleri grubu/temsilcileri olarak tanımlanabilir. Bu grupların karar verme yetki veya güçleri yoksa da karar veren makamları etkileyebilirler.

Okulları etkileyen etkenleri, okul içinden ve okul dışından olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

İç Etkenler : (İç Baskı Grupları)

- Yöneticiler
- Öğretmenler
- Öğrenciler
- Eğitimci olmayan personel
- Fiziki durum ve donanım

Dış Etkenler : (Dış Baskı Grupları)

- Öğrenci Aileleri (veliler)
- Siyaset/bürokrasi (eğitim üst yönetimi)
- Siyasi partiler
- Yerel yönetimler (belediyeler)
- Sivil toplum kuruluşları
- Medya
- Sendikalar
- Dinsel örgütler
- Ticaret ve Sanayi Kuruluşları
- Genel yönetim yapısı
- İş piyasası
- Bölgenin sosyal ve coğrafi durumu
- Okulun yakın çevresi

İç etkenler, okulu oluşturan onun yapısında yer alan tüm öğelerdir. Dış etkenler ise okulun yapısında olmayıp onu etkileyen ve böylece yönetiminde dolaylı etkide bulunan öğelerdir (Bursalıoğlu, 2008,s.42-45).

Baskı grubu olarak değerlendirilebilecek bu etkenlerin okulun yönetimi, yapısı ve işleyişi üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Bu yüzden grupları ya da grubun yapı ve işleyişini de dikkate alarak çözümlenmek gerekmektedir.

1.4.1.3.1. Öğrenci Aileleri (Veliler)

Aileler çocuklarının eğitimine büyük önem verir ve eğitim süreçlerine en büyük ilgiyi gösterirler. Aileler için okul, bir anlamda evin bir uzantısı olup, çocuk gelişim ve eğitiminin devam ettiği kurum olarak değerlendirilir. Bu durum, ailelerin eğitim-öğretimin niteliği, eğitim müfredatı, okulda gerçekleşen sosyo-kültürel etkinlikler ve okulun fiziki şartları ile yakından ilgilenmesini gerektirir.

Halihazırda Türk eğitim sistemi içerisinde öğrenci aileleri ile okul yöneticileri ve öğretmenler arasında, sağlıklı ve kurumsallaşmış bir yapının varlığından bahsedememekle birlikte, ailelerin okul üzerinde etki sahibi olan en önemli baskı gruplarından birisi olduğu ifade edilebilir.

Aileler, ister okul-aile birlikleri ya da okul koruma dernekleri aracılığı ile örgütlenmiş olsun, isterse bireysel olarak veli toplantıları ya da birebir görüşmeler gerçekleştirerek okul üzerinde yönlendirici etkide bulunabilirler (Bursalıoğlu,2008,s.50)

Öğrenci aileleri;

- “Okulların eğitim programları, sosyal aktivitelerdeki ya da bazı uygulamalarda gördükleri eksiklikleri ve yanlışlıkları okul yönetimine aktararak değişiklik talebinde bulunabilir,
- Okul yönetiminden iyileştirilmesini istedikleri hususları üst bürokratik mercilere dilekçe ile başvurarak, hatta bazı durumlarda sorunları medyaya iletip kamuoyu gündemine taşıyarak, baskı unsuru olarak hareket edebilir,
- Çocuklarının eğitimine katkı sağlayacağına inandıkları etkinlikler, geziler, yarışmalar vb. düzenlenmesi için öneriler getirebilir,
- Özellikle özel okullarda, okulun en önemli maddi gelirini teşkil eden öğrenciyi okuldan almak tehdidi ile okul yönetimi talepleri doğrultusunda yönlendirebilir
- Devlet okullarında ise bağış mekanizmasını işleterek okula sağlanan maddi desteği kesmek bahanesi ile de bazı taleplerde bulunabilirler.”

Görüldüğü gibi, toplumun en küçük birimi olan aileler, gelecek nesillerini teşkil eden çocuklarının eğitimi üzerinde önemle durmakta, imkan ve kabiliyetleri doğrultusunda okulların işleyiş ve faaliyetlerini değiştirmeye çalışmaktan çekinmemektedirler.

1.4.1.3.2. Bürokrasi / Siyaset

Hükümet dairelerindeki kanun yapıcı ve uygulayıcı personel, sosyal ve ekonomik olduğu kadar politik bir girişim olan eğitim üzerinde bir baskı grubu olarak yer almaktadır. Türkiye’de eğitim Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’na bağlı olarak devletin sorumluluğundadır (Anayasa md. 42). Milli Eğitim Bakanı hükümete ve TBMM’ye karşı sorumludur.

Eğitim hizmetlerini planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve denetleme işlerini yürütmekte en yüksek yetkiye sahiptir. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim politikası, bütçe, personel işleri (atama ve nakil), okul açma-kapama, her derecedeki okulun ders programları, seçme sınavları, her türlü kurs, öğretim yılının başlaması ve sona erdirilmesi, ücret politikası gibi eğitimle ilgili bütün etkinliklerin de belirleyicisidir (MEB,1988,1739 ve 3797 sayılı Yasa).

Milli Eğitim Bakanlığı’nın yukarıda sayılan yetkileri dikkate alındığında, okullar üzerinde ciddi bir baskı ve etki unsuru olduğu görülmektedir. Ayrıca, Milli Eğitim Bakanlığı, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri yapılanmasıyla, okul yönetimleriyle çok daha yakın bir temas kurmakta ve okul yönetimleri üzerinde denetimi sağlamaktadır.

İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve bunun yanında okulların bağlı oldukları ilçenin en üst düzey yöneticisi olan Kaymakamlıklar, okulların problemlerinin çözümünde ve eksiklerinin giderilmesinde büyük rol oynamaktadır. Okullar, yapılan tüm çalışmalarını

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bildirmektedir. Bunun yanı sıra anılan kurum yöneticileri de, okulların düzenlediği tören ve merasimlere iştirak etmek suretiyle, okulun halkla ilişkiler çalışmalarına ve toplum üzerindeki prestijinin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Milli eğitim sistemi merkezde ve yerelde rapor formlarıyla, okulların işleyişlerini takip etmekte, okul için gerekli kaynakların sağlanmasına çalışmaktadır. Okullar da gereksinimlerinin karşılanması için bu taleplere cevap vermek durumundadırlar.

1.4.1.3.3. Siyasi Partiler

MEB’in hükümete ve TBMM’ye bağlı olduğu göz önüne alındığında, hükümete gelen siyasi partilerin ideolojileri, bakış açıları ve politikaları eğitim sistemi ve okulların çalışmalarında yönlendirici rol oynamaktadır.

Bununla beraber muhalefet partileri de, TBMM'ye sundukları yasa önerileri, soru önermeleri, araştırma talepleri ya da iptal davaları gibi yöntemlerle eğitim sistemiyle ilgili, iktidar tarafından yapılan eylemlere müdahale edebilmekte, dolayısıyla okullar üzerinde bir baskı unsuru olarak işlev görebilmektedir.

1.4.1.3.4. Belediyeler

Belediyeler ise, okulların su, kanalizasyon, bahçe düzenlemesi gibi pek çok sorununda yardım ve teknik destek sağlamaktadır.

Okulların düzgün çalışması açısından çok önemli bir konuma sahip olan belediyeler, bölgelerindeki okulların etkinliklerine, gezilerine, sosyal faaliyetlerinin organizasyonu, planlanması, izin aşamasında okullar üzerinde etkili olabilmektedir.

1.4.1.3.5. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)

Dernek, federasyon, sendika gibi meslek kuruluşları, okul ve eğitim yöneticileri üzerinde etkileri bakımından baskı grupları arasındadırlar (Bursalıoğlu, 2003).

STK'lar, okulların gereksinimi olan ders araç-gereçleri ve diğer ihtiyaçların karşılanmasında önemli katkı sağlamaktadırlar. Anılan kuruluşlar, dönem dönem okul aile birlikleriyle birlikte hareket ederek, okula destekte bulunurken, bir yandan da okulun etkinliklerinde yer almayı ve okul yönetimiyle iyi bir ilişki içerisinde bulunmaya önem vermektedirler.

Okullardaki eğitimin geliştirilmesi açısından da katkıları bulunmaktadır. Ancak bunu yaparken, okulda yapılacak bir etkinliğe yön verebilmekte, okul bünyesinde bir organizasyonun gerçekleştirilmesine de öncülük edebilmektedirler. Ayrıca günümüzde vakıflar, artık özel okullar da kurmakta, eğitim sistem ve işleyişine yön vermektedirler.

1.4.1.3.6. Medya

Okullarla medya arasındaki ilişki çok önemlidir. Medya, bir okulun sistemini, faaliyetlerini ve çalışmaların kamuoyuna haber yapmak suretiyle duyurabileceği, okulun tanıtımına katkı sağlayabileceği gibi, okuldaki yanlış uygulamaları, eksiklikleri de gündeme taşıyarak kamuoyunda tartışılmasını sağlayabilir. Özellikle son dönemde

iletişim teknolojilerindeki gelişim sayesinde, medyanın gücü giderek artmış ve eğitim sektöründeki her kademe çalışan personelin eylem ve davranışlarından toplumun hızlı bir şekilde haberdar olmasını sağlamıştır.

Bu nedenle medya, öğretmenler, okul yöneticileri, diğer personelin tavır, davranış ve uygulamalarının toplumda sorgulanabilir hale getirilmesi açısından baskı grupları içerisinde kritik bir pozisyona ulaşmaktadır.

1.4.1.3.7. Sendikalar

Sendikalar, öğretmenlerin özlük hakları, eğitim müfredatı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası, okulların fiziki şartları, teknik araç-gereç eksiklikleri gibi konularda, panel, yürüyüş, gösteri vb. faaliyetler düzenlemektedirler.

Üyeleri olan öğretmenler üzerinde birebir etki sahibi olmalarının yanı sıra sendikalar, sorunları kamuoyu gündemine taşımaları ve karar mercilerini talepleri doğrultusunda yönlendirmeleri nedeniyle, eğitim sistemi içerisinde önemli bir baskı unsuru olarak görülmektedirler.

1.4.1.3.8. Diğer Baskı Grupları

İstihdam pazarı da ilginç bir dış kamu grubu görüntüsünü verir.Örneğin pek çok ticari ve endüstriyel kuruluşlar, işgörenlerinin bilgisayar becerilerine sahip olmalarını isterler. Çeşitli yollarla (medya iş niteliği becerileri) gündeme getirilen bu gereksinim, özel mesleki eğitim vermesi için eğitim programında değişiklik yapmaları için okul sistemine baskı yapar.

Ticari topluluk devlet okullarının etkin bir ortağı olabilir. Ticaret sektörü toplumlardaki devlet okullarını parayla, uzmanlıkla ve donanımla desteklemek istemektedir. Çünkü bunlar yöresel ticaret toplumunun yaşayabilmesi için güçlü bir eğitimin ne kadar önemli olduğunu görmektedir.

Okullar üzerinde büyük etkisi olan bir başka dış kurumda yüksek öğretim sistemidir.Ülke içindeki devlet üniversitelerindeki kontenjanların sınırlı olması nedeniyle üniversite giriş sınavı buralara kimin devam edeceğine karar veren araçtır. Bazı ülkelerde bu sınav sisteminin baskısı nedeniyle daha geniş liberal sanatlara dayanan eğitim programı yerine okul eğitim programı ve etkinlikleri başarılı sınav vermeye yönelik olarak tasarlanmaktadır (Bursalıoğlu,2008,s.93-105).

Sonuç olarak; okul, içinde bulunduğu çevreden öğrenci alıp, yetiştirip, tekrar bu topluma bıraktığı için, çevreyle sürekli iletişim halinde olması kaçınılmazdır.

Çevre, ilgi ve yararlarının bir araya getirdiği çeşitli gruplara bağlı bireyler topluluğu olduğu için, çevrede varolan ve baskı grubu olarak nitelendirilebilecek gruplar, okul üzerinde etki etmeye çalışmakta, sisteme ve işleyişe kendi düşünce ve isteklerine göre yön vermeye çalışabilmektedir.

Öte yandan söz konusu baskı grupları, gerek okul yapımında gerek onarımında gerekse eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinde okula destek sağladıkları için, okul yönetimi de onların taleplerine ve etki güçlerine belirli bir ölçüde müsaade etmektedir.

Bu baskıların bulunmadığı toplum ve eğitim demokratik olamaz. Burada önemli olan eğitim ve okul yöneticilerinin böyle baskılar karşısında gösterdikleri davranıştır. Ancak baskı gruplarının dengede tutulması, okulun başarısı için önem arz etmektedir. Aksi takdirde okul için yıpratıcı bir durum oluşabilecektir. Çevredeki baskı gruplarından biri veya bir kaçının güçlü ve etkin bir hal alması durumunda, en önemli görev okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisinin bu yapıyı iyi tanıması ve gözlemlemesi gerekmektedir (Taymaz, 2009, s.53).

Netice itibarıyla, eğitim yöneticileri ve öğretmenler bu baskı gruplarını kendi yararlarına çevirmek durumundadırlar.

Okul yönetimi bunları, okul dergisi veya gazetesi çıkararak yapabileceği gibi veya halk oyunları ekibiyle, mezuniyet törenleriyle, panel, tartışma ve bilgi yarışmalarıyla, turnuvalarla, yıl sonu sergileriyle, tiyatro ve okulun açılış, kapanış törenleri ve ulusal bayramlarla yapabilir.

Okul yönetiminin il ve ilçe eğitim müdürleri, kaymakam, belediye başkanı, siyasi parti örgütleri, yöredeki askeri kurumlarla, emekli öğretmenlerle, çeşitli dernek, klüp ve muhtarlar iyi ilişkiler kurarak sağlayabilir.

Okulu, çevresi ile bütünleştirmek, çevresi ile sıcak iletişim ve ilişkiler kurarak, baskı gruplarının olumsuz etki etmesini önleyebilir ve grupların taleplerine cevap vererek, onları da okul yararına hareket etmeye yönlendirebilir.

Baskı gruplarının talep ve isteklerini iyi anlayabilmek öncelik taşımaktadır. Okul yönetimi, okulun çevresini, toplumu, sosyal ve ekonomik gelişmelerin toplum yaşamına etkilerini tanıması ve tanıması için etkinliklerde bulunmalıdır.

Bu çerçevede okulların yürütebileceği başlıca çalışmalar (öneriler) şu şekilde sıralanabilir:

- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulun çevresi ile iletişim ve etkileşimde bulunma sıklığını arttırabilecek düzenlemelere gidilmelidir.
- Çevresel baskı gruplarından okulun genel işleyişine ilişkin gelebilecek öneri ve istemlerin öğretmen ve yöneticilere doğrudan ulaştırılması sağlanmalıdır.
- Çevresel baskı gruplarının temsilcileriyle okullarda belirli aralıklarla konferans, sempozyum, panel vb. etkinlikleri düzenlenerek, söz konusu kişilerin okul yöneticileri ve öğretmenlerle ilişki kurmaları ve bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır.
- Çevresel baskı gruplarından gelen öneri ve istemler okul yöneticileri tarafından dikkate alınmalı ve rapor edilerek ilgili taraflara sunulmalıdır.

Günümüzde devlet ve özel okullar arasında da baskı gruplarının etkisi ve rolü farklılık göstermektedir. Bunun da ele alınmasında yarar görülmektedir.

Bununla beraber yapılan bazı araştırmalarda (Açıkalın, 1998,s.63), Türk eğitim sisteminde özel okullarla devlet okullarındaki veli, öğretmen ve yöneticilerinin farklı norm ve standartlarının oluştuğunu söylemenin mümkün olmadığı belirtilmektedir.

Ancak özel okul veli ve öğretmenleri, bazı değerlendirmeler yönünden devlet liselerinden farklılaşma eğilimlerinde oldukları sezilenmektedir.

Eğitim anlayışı ve beklentiler açısından gün geçtikçe özel ile devlet okulları arasındaki farkın arttığını, bu çerçevede baskı gruplarının etkilerinin de değişkenlik gösterdiğini söylemek pek yanlış olmayacaktır.

1.5. YÖNETİM SÜREÇLERİNDEKİ İŞ GÜÇLÜKLERİ

Yönetim süreçlerinden klasik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve öğeleri, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir. Bundan sonra, yönetim süreçleri POSDCORB denilen bir formül içinde, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toplanmıştır.

Zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da, eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, birbirine çok yakın ve az farklı bazı öğeler ileri sürmüşlerdir. Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan, yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri bir süreç olarak da sayılabilir. Bu

bakımdan, eğitim yönetimi alanındaki yeni yazarlar yönetim süreçlerini , karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralamışlardır (Gregg,1957,s.269-317).

1.5.1. Karar :

Örgütlerde karar verme, 1930'larda başlayan "katılnalı yönetim" kavramı ile yönetim bilimi literatüründe geniş yer almaya başlamıştır. Katılımcı ekol, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katıldığı durumlarda verimliliğin artacağını ileri sürmüşler ve karar verme ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğunu savunmuşlardır (Hicks, 1979,s.31).

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esastır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme süreci tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (Aydın, 1998,s.126). Karar vermek, "sorun"u çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararla başlar, kararla biter.

Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler yada bir başka yolla verilebilir. Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez (Aydın, 1998,s.127).

Yönetimsel karar verme, yöneticinin alternatifleri incelemesi ve bunlar arasında bilinçli bir seçme yapması eylemidir. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütlerde buldukları mevkinin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını kaçınılmaz kılar (Onaran, 1971,s.73).

Hazır olan gerekli bilgi ve olguların ışığında verilen kararlar, ön yargılara ve bireysel önsezilere dayalı kararlardan daha üstündür. Karar vermeyi gerektiren sorunla ilgili enformasyon hazır olmadıkça akla uygun, ussal karar verilemez.

Bir örgütte geniş bir katılımın sağlanması yerinde olur. Olanaklar sağlandığında, örgütte çalışan işgörenlerin de sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır. Karar vermeye katılım yolu ile örgütte çalışan yönetici ve diğer işgörenlerin nitelikleri geliştirilebilir.

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Her şeyden önce, daha sağlıklı kararlar verilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın, 1998,s.130).

Lester Coch ile John R.F. French tarafından yapılan ve Harwood araştırması olarak anılan çalışmada, işgörenlerin karara katılmalarının örgütte yada iş yerinde planlanan değişikliğe karşı daha az direnmelerine neden olduğu ve üretimde artışa yol açtığı gözlenmiştir (Aydın, 1998,s.130).

Roethlisberger ve Dickson'a göre, yönetimin işgörelere ilgi göstermesi, görüşlerini sorması ve dikkate alması, hem morali hem de üretimi yükseltici rol oynamaktadır (Aydın, 1998,s.131).

Etkili karar alındığında McPike'e göre, alınan kararların kalitesi yükselir. Argyris'e göre, işgören doyumu ve morali gelişir. Fullan'a göre, örgütsel adanmışlık düzeyi yükselir. Brag ve Andrews'e göre ise, iş kaybı azalır (Özden, 1996,s.427).

Eğer astlar, verilecek bir kararda bireysel çığara ve karara anlamlı katkıda bulunabilecek bir bilgi birikimine sahip iseler, bu durumda astlar söz konusu karara katılmalıdırlar (Aydın,1998,s.131). Hoy ve Miskel (1978,s.280), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin karara katılması konusunda literatürde özetle şu bulguların yer aldığını ileri sürmektedirler:

- Politikaların yapılmasına katılım fırsatı, öğretmenlerin morali ve okul için gösterdikleri çabalar üzerinde önemli bir etkidir.
- Karara katılma, kesinlikle, öğretme sürecinde bireysel olarak öğretmenin doyumu ile ilgilidir.
- Öğretmenler kendilerini karara katan müdürleri tercih ederler.
- Öğretmenler ne her karara katılmayı umuyorlar ne de istiyorlar. Gerçekten çok fazla ilgi çok az ilgi kadar zararlı olabilir.
- Öğretmen ve yöneticilerin her ikisinin de karar vermedeki rolleri ve fonksiyonları problemin durumuna göre değişebilir olması gerekir.
- Bir kısım yöneticiler, astları tarafından tam olarak kabul edilemediklerinden ve aldıkları kararların sınırlı oluşundan dolayı etkili olamazlar.

- Karara katılmanın olumlu katkılarını artırmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için yöneticilerin aşağıdaki sorulara cevap vermeleri gerekir:

(a) Hangi şartlar altında öğretmenler karara katılmalıdırlar?

(b) Öğretmenler ne oranda ve nasıl karara katılmalıdırlar?

(c) Karar verici grup nasıl oluşturulur?

(d) Müdür için hangi rol en etkilidir?

Moore'a göre (1966,s.13) de, öğretmenler kararların alınmasında ve formüle edilmesinde büyük rol oynamalıdırlar. Bu durum diğer kurumlar için de geçerli olabilir. Kararın etkililiği, onun nesnel ve öznel boyutuna bağlıdır. Nesnel boyutta, kararın tamamen yansız, nesnel öğeleri kapsayan, nesnel olgu ve verilere dayanması gerekirken, öznel boyutta kişilerin duygularına dayanması ve kararın beğenilip benimsenmesi gerekir.

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, herşeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgi olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait informasyon toplanması, informasyonun çözümlenme ve yorumu, çözüm yollarının formülleştirilmesi, en verimli çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirmedir. Yönetici aynı zamanda, karar sürecinin olumlu olumsuz etkenleri, karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici maiyetin rolü konularında iyi yetişmiş olmalıdır (Reller ve Morphet,1962,s.168-173).

Karar sürecini sınırlayan etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Birincisi özellikle yöneticiye, diğerleri de örgüt ve topluma ilişkindir. Kararları sınırlayan etkenler amaçların iyi tanımlanmaması, rasyonelik ölçüsünün hatalı oluşu, çalışma kurallarının ağırlığı, yetki alanlarının karışma ve çatışması, informasyon kıtlığı ve zaman darlığıdır (Tannenbaum,1950,s.37).

Karar, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Karar,

örgütte her türlü değişikliği yapmak amacıyla başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir. Yani karar süreci ile örgütteki değişim, birbirine neden-sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır (Gürsel, 2006,s.97).

Yönetimin odak noktası amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini, eyleme dönüştürülmesini sağlamaktır. Dolayısıyla karar verme sürecinin bulunmadığı bir yönetim düşünülemez. Çünkü yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreci ile ilgilidir (Efil, 1999,s.64).

Kararların rasyonelliğini sınırlayan etkenler de, yöneticinin değerleri, bilgisi ve becerilerinden gelir. Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin herbirini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. Son olarak okul yöneticisi kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirmek zorundadır (Simon,1958,s.241).

Yöneticinin aldığı kararlar iki sebepten dolayı çok önemlidir. Birincisi, yöneticinin aldığı kararlar direkt onun kariyer fırsatlarını, ödüllendirilmesini ve iş memnuniyetini etkilemektedir. İkincisi, yöneticinin kararları, örgütün başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004,s.86-89).

Örgütün yapısına biçim veren etkenlerden biri karar sürecidir. Örgüt yapısı karar yetkilerinin dağılımına göre kurulur. Örgütte herhangi bir işi yapmadan, eylemde bulunmadan önce karar verilir. Bu nedenle karar verme süreci yönetim süreçlerinin ilkinin oluşturur (Taymaz, 2009,s.28).

1.5.1.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana bir risk yükler. Kararın uygulanması konusunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri taşır:

- Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter.
- Bir amaca yönelik bir tercihtir.

- Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.
- Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- Bir örgütte karar süreci;
 - a- değişiklik yapmak,
 - b- insanları etkilemek,
 - c- anlaşmazlıkları halletmek,
 - d- çatışmaları yönlendirmek, gibi sorunları çözmek için kullanılır.
- Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz
- Örgütte her karar kendi basamağında alınır.

<i>Kademeler</i>	<i>Kararlar</i>
Üst	Amaç ve politika ile ilgili
Orta	Politikaları uygulamaya dönüştürecek kararlar
İlk	Uygulama ve işlemlerle ilgili kararlar (Taymaz, 2009,s.30-34).

1.5.1.2. Karar Verme Biçimleri

Karşılaşılan soruna, ihtiyacın durumuna ve ortama göre kararlar aşağıdaki biçimlerden biri esas alınarak verilir:

- 1- *Kişisel- otokratik*; yönetici kararları tek başına verir.
- 2- *Danışma yoluyla*; yönetici uzman veya astlarına danışır.
- 3- *Grupla çalışma*; yönetici grupla beraber karar verir veya gruba karar verir. Yetki ve sorumluluk kendisinde kalır.
- 4- *Yetki devri*; yönetici astlarına görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu devreder (Taymaz, 2003,s.46-47).

1.5.1.3. Karar Verme Aşamaları

Karar verme ile problem çözme aşamaları hemen hemen aynı aşamaları izler. Bu aşamalar (Bursalıoğlu, 2003,s.122) sırasıyla:

- Problemin anlaşılması,
- probleme ilişkin bilgi toplanması,

- toplanan bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması,
- seçeneklerin değerlendirilmesi,
- en uygun seçeneğin bulunması,
- uygulanması ve
- değerlendirilmesidir.

1. Problemin Anlaşılması: Problemi tanımak, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirir.

Problemin boyutlarını tanımak için, örgüt amaçlarının ne derece engellendiğini, sürecin ne derece aksadığını, örgütteki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin ne derece bozulduğunu ortaya çıkartmak gerekmektedir. Bir problemin sınırı, bazen örgütü taşarak çevredeki sistemlere ulaşılabilir (Başaran, 1982,s.103). Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmektir.

2. Probleme İlişkin Bilgi Toplanması: Bu basamakta, genel olarak, sorunun nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve o konuda bilgi toplanır. Böylece, karar vermeye temel olacak bir takım “ön düşünceler” saptanır. Bu basamakta, konu ile ilgili yazılı ya da yazısız kaynaklardaki tüm bilgiler bir araya getirilir (Binbaşıoğlu,1983,s.40). Son zamanlarda bilginin toplanma ve işlenmesinde otomasyon büyük bir rol oynamış ve insan emeğini de azaltmıştır. Bilgisayar vb. makinalar besleme (feedback) ilkesini de gerçekleştirmiştir (Bursalıoğlu,2003,s.129). Yöneticiye objektif ve doğru bilgi verme konusunda astlara büyük görevler düşmektedir.

3. Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumu: Bilgilerin toplanması, gruplanması ve dökümü bir temizlenme sürecini gerektirir. Bu süreç, güvenilir bir yöntemle bağlanmalıdır. Çünkü alınan her karar, kısmen bu yöntem ve sürecin ürünü olacaktır. Bilgi gruplandırıldığı zaman, bu gruplardan her birinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı incelenmeli ve sonra bu etkilerin bir araya getirilmesine çalışılmalıdır (Bursalıoğlu, 2003,s.130).

4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi: İlk planda, birden fazla çözüm yolu kabul edilir. Çözüm yolları ararken yöneticiler, bazen yanılgılara düşebilirler. Yöneticileri bu yanılgılara götüren durumlar şöyle belirtilebilir: Problem için yeterli bilgilerin toplanmaması, problemin yeterince algılanıp kavranmaması, probleme kalıplaşmış çözümler aranması, akılcı çözümler yerine hissi olarak probleme yaklaşmasıdır (Başaran, 1982,s.55).

Alternatiflerin fayda ve zararlarını birer birer tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekir. Ayrıca yönetici, problemlere çözüm yolu ararken, konunun uzmanlarıyla ve astlarıyla görüşebilmelidir.

Herhangi bir sorunun çözümü için seçeneklerin bulunmaması çok enderdir. Yalnız bir seçeneğin olduğu ifade edilen durumlarda yönetici büyük bir ihtimalle başka yollar bulmak için kendisini sıkmamış ve seçenekler bulamamıştır. Bunu yapmadan da verdiği kararın imkanlar ölçüsünde en iyi karar olduğunun emin olmaz.

Karar vermede seçenekler hazır olarak bulunmaz. Onların aranması gerekebilir. Böylece seçeneklerin aranıp saptanması karar verme sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur (Güçlüol, 1985,s.47).

5. En Uygun Seçeneğin Bulunması: Önceki çözüm yollarından yada olasılıklardan her biri, ayrı ayrı zihin süzgecinden geçirilir. Bu sırada her bir çözüm yolu için gereken araç ve gereçler, para ve personel gibi “karar vermeyi etkileyen etkenler” dikkate alınarak her birinin yararlı ve sakıncalı tarafları üzerinde durulur. Çeşitli çözüm yolları içinden sorunu en az, en kısa zamanda, en kolay ve en güvenilir biçimde çözecek olan yöntem yada yöntemler karar haline getirilir (Binbaşıoğlu, 1983,s.41).

6. Kararı Uygulamak: Çözüm yolları arasında tercih yapılarak en uygun çözüm yolu belirlendikten sonra, kararın uygulanmasına geçilir. Uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karışık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için “uygulama kararları” almak zorunda kalabilirler (Gürsel,2006,s.47). Karar, uygulama aşamasında yazılı hale getirildikten sonra uygulanmak üzere alt basamaklara bildirilir.

7. Değerlendirme: Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece, örgütlerin amaçlarına da yaklaşmış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Zaten karar süreci bir uzlaştırma sürecidir (Bursalıoğlu, 2008,s.134). Değerlendirme ne derce güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse, uygulamanın geliştirilmesi de, o derece başarılı olur.

1.5.2. Planlama :

Planlama, geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya tümünü ortadan kaldırır, dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır (Koontz-Donnell,1964,s.79-81).

Planlama övenlerin gözünde koordinasyon, yerenlerin gözünde kolektivizm aracıdır. Bazı yazarlara göre planlama aslında bir seçme ve karar eylemidir. Uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir. Planlamanın etkisi ilkelerinin izlenmesine bağlıdır. Planlama eylemi yöneticiyi doyuran ve moralini yükselten etkenlerden biridir (Katz, 1961,s.121).

Eğitim planlaması, en geniş anlamda, rasyonel ve düzenli çözümlene tekniğinin eğitim sürecine, eğitimi öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla uygulanmasıdır (Coombs,1979,s.1).

Eğitim planlamasında dikkate alınması gereken bu ilginin değerlendirilmesi, bir yayılma modeli kullanılmasıyla olanaklı olduğu ifade edilmiştir.

Eğitim planlamasında izlenecek aşamalar şöyle sıralanabilir (Bursalıoğlu,2003,s.105-115):

- *“Sistemin hedeflerinin saptanması* : Bu girişim, eğitim sisteminin ürününe bulunacak piyasayı sağlamak içindir. Bu amaçla da, böyle ürünün stokları ve akımları iyice incelenmeli ve buna göre üretim programları hazırlanmalıdır.
- *Sistemin ürünü ve bunların değeri* : Bu değerlendirmeyi en doğru yapacak organ önce istihdam piyasası, sonra da kamu oyudur.
- *Sistemin üzerinde çalıştığı madde*: Eğitilecek nüfusun yeteneklerinin, çeşitli bilgi ve beceri düzeylerine göre dağılımını gerektirir.
- *Üretim teknikleri* : Programların ahenk ve sürekliliği, öğrencilerin bu programlara göre seçilmesi, öğretmen yetiştirme ve yerleştirme, eğitim örgütlerinin tipleri, öğretim yöntemleri ve benzerleri bu aşamada ele alınır. Bunların çözümlene veya bileşiminde gözönünde tutulacak en önemli nokta, maliyet-yarar ilişkisidir.
- *Kurulacak sistemin yapısı*: Daha çok kaynakların kullanılmasıyla ilgili olup, yatırım programları, bina verme, öğrenci akımı gibi problemleri ele alır.

- *Sistemin verimini değerlendirme*: Eğitimden kazanılan yararların saptanması, sistemin parçalarının birbiriyle veya sistemin diğer sistemleriyle karşılaştırılması sonunda elde edilebilir. Eğitimin bireye, topluma ve ekonomiye sağladığı yararların değerlendirilmesi, teknik ve ekonomik bilgi gerektirir.“

1.5.2.1. Planlama Aşamaları

Bir örgütte planlar değişik sürelerde hazırlanır; bunlar beş-onbeş yıllık olan uzun süreli, bir-beş yıllık olan orta süreli ve bir yıl veya daha az olan kısa süreli olarak olup aşağıdaki işlemlerle hazırlanır (Bursalıoğlu,2008,s.132-137).

- “Var olan durumu belirleme
- Hedefleri saptırma
- Kaynakları belirleme
- Uygulama seçeneklerini arama
- Kararlaştırma, modelleştirme
- Planı tasarlama
- İlgililerin görüşünü alma
- Kontrol etme, geliştirme“

1.5.2.2. Planı Uygulamaya Koyma Yolları

Plan hazırlandıktan sonra uygulama esnasında yönetici, örgütte çalışan insanları etkilemeli ve başarı ile uygulayabilmek için bazı etkinliklerde bulunması gerekir (Taymaz, 2009,s.39).

- İnandırma; Anlatma, benimsetme, öğütme, örnek verme, propaganda yapma.
- Özendirme; Karara katma, yetiştirme, yararlarını açıklama, algılatma.
- Liderlik; Yol gösterme, destek sağlama, uygun yöntem seçme, yer ve süre belirleme.
- Baskı yapma; Emretme, etkileme, pazarlık yapma, yetki kullanma.

1.5.3. Örgütlenme :

Örgütlenme, amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve imkanları bir düzende toplamaktır (Tortop,1990,s.71).

Formal olarak bu sürecin yanı; yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemlerinden oluşur. Örgütlenme girişiminin informal yanı ise, anlayış göstermeyi gerektirir. Yapıyı kurmak, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması ile, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi olarak düşünülebilir. Örgütlenme ilkelerine uygun olarak oluşturulan örgüt modelleri 'hat(dikey)' 'hat ve kurmay', 'yatay-görevsel' ve 'komite' tipi olarak sınıflandırılabilir (Aydın,1986,s.101).

Yapının kurulmasında örgüt modellerinden yararlanılır. Bunlar genel olarak dik ve yatık olmak üzere iki grupta toplanır. Birinci grup merkezden, ikincisi yerinden yönetilen sistemler meydana getirir. Dik modelin iletişim ve koordinasyon problemleri çok olur. Yatık modelin işleme yeterli ve girişken yöneticiler gerektirir. İlkinde, üst ve ast basamakları olmakla beraber, merkezdeki uzmanlık birimlerinden her biri yarı bağımsızdır ve taşradaki kendi birimlerine emredebilir. Birinci model merkezci kavramı simgeler ve çok yanlı generalist yönetici tarafından tutulur. Yerel yönetim kavramına dayalı ikinci modeli de uzman yöneticiler benimser. Aslında, birçok örütlerin modeli bu ikisinin birleşimidir. Çünkü generalist yöneticinin bazı boşluklarını ancak uzman yöneticiler kapatabilir. Bu bakımdan, iyi bir örgüt dik model kavramına sadık kalmakla beraber, görevsek yapının kolaylıklarından da yararlanmalıdır (Pifner-Presthus,1960, s.249-254).

1.5.4. İletişim :

İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Can,1992,s.240). İletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkiler geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır (Reller,1962,s.378-380).

Bir örgüt ortamı içinde formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, bilgi ve kararların çift

yollu olarak akımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yoluyla çalışır. İnfomal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Simon,1958,s.154-160).

İletişim yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarı da işleyecek biçimde çift yollu düzenlenmelidir. Çünkü üyeler kendilerine örgütte olup bitenler üzerinde bilgi veren yöneticileri severler ve desteklerler (Likert,1959,s.188-190). Çift yollu iletişimde yukarı giden haberler, aşağıya gelenlerden farklıdır. Birincisi öneri ve açıklamaları, ikincisi ise emirleri ve yönergeleri kapsar (Gardner,1950,s.34). Fakat yukarı giden iletişim genellikle orta basamaklarda takılır ve tutulur (Davis,1954,s.301-312).

1.5.4.1. İletişim Stratejisi ve ilkeleri

Eğitim yöneticisi kurumunun amaç ve özelliklerinden dolayı iletişim sürecinde informal durumlardan yararlanır. Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejileri ve ilkeleri şöyle olmalıdır (Taymaz, 2009,s.45):

- “Girişimi başkalarından önce ele almak
- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak
- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak
- Katılanları güdülemek
- Başarılan işleri ortaya koymak
- Gereksene ile doyum arasında denge kurmak
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek
- Başkalarının fikirlerine saygı göstermek
- Önemli haberleri yinelemek
- Her iletişim aracından yararlanmak
- Destek ve karşı güçleri tanımak
- İletişimi aralıksız sürdürmek“

1.5.5. Etki :

Etkinin hedefi karar sürecidir ve bu bakımdan, örgütün anatomisinden çok fizyolojisi ile ilgilidir (Peltz,1952,s.29). Zaten örgütün fizyolojisi, üst basamakların alt basamaklar tarafından verilecek kararları etkileme yollarını kapsamaktadır (Simon,1958,s. 220).

Etkinin dış yolları yetki, informasyon ve hizmet içi eğitim; iç yolları ise bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütün üyelere benimsetilmesidir. Emir ve kontrol sadece yetkiye dayalı olmasına rağmen etkinin çeşitli yolları oluşu, özellikle eğitim girişimindeki önemini belirtmektedir. Etki eylemi iletişim gibi iki yollu görülmelidir. Araştırmalar, üstlerini etkileyebilen yöneticilerin, astlarını özellikle moral ve güdüleme bakımlarından daha kolay etkileyebildiklerini göstermektedir (Ronken,1952,s.67).

Okul yöneticisi değişik etki yollarını deneyip beklediği sonucu alamazsa, yetkiye son çare olarak başvurmalıdır. Zaten okulu etkileyen okul dışı öğelere, yetki yoluyla yön verebilmesi olanaklı değildir. Okul içindeki öğelerden beklediği davranışları onları özendirici durumlar yaratmakla sağlayabilir. Eğitim örgütlerinin informal yapı ve havası, yöneticinin özendirme ve anlayış görevlerini zorunlu kılmaktadır.

1.5.6. Koordinasyon :

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Gregg,1957,s.308). Koordinasyonun iki görevi verme ve yöneltmedir. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberli olmasını öngörür. Bu bakımdan, aynı amaçların paylaşılmasını gerektiren işbirliği kavramı ile karıştırılmamalıdır (Simon,1958,s.72).

Eğitimde merkezden veya yerinden yönetim oranı uzmanlaşma üzerine kurulur, çünkü uzmanlık hizmetleri her yere götürülemeyecek kadar pahalı, personeli ise azdır. Ayrıca, yönleri çeşitli, kaynakları dağınık ve güçleri akıcı olduğundan, eğitim girişiminde koordinasyon süreci, sistemin önemli bir mekanizmasını oluşturur. Bu mekanizmanın iyi işlemesi sistemin amaçlarının üyeler tarafından iyi anlaşılması ve benimsenmesine, her

birinin kendi payına düşen görev ve sorumluluğu açıkça bilmesine ve yöneticinin bu kavramın örgüt üzerindeki derin ve geniş etkilerini önceden anlamış olmasına bağlıdır. Koordinasyon sağlamaya yarayacak koşullardan bazıları şöyledir (Bursalıoğlu,2008,s.124,125):

- “Görevsel bir yönetim yapısı,
- Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması,
- Yazılı politika ve tüzükler,
- Etkili bir iletişim sistemi,
- Koordinasyon birimi ve uzman personel,
- Yazılı plan ve programlar,
- Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması,
- Düzenli raporlar ve kayıtlar,
- Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri,
- Moral eğitimi“

1.5.7. Değerlendirme :

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Değerlendirme bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli yahut aralı, dışardan yahut içerden, statik veya dinamik olarak yapılabilir (Morphet ve Johns,1959,s.527-530).

Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir.

Değerlendirme sürecinin dört aşaması vardır:

- Yapılan veya yapılacak olan fonksiyonların ölçüleri belirlenir. Yapılacak işlem ve eylemlerin belli bir süreye yayılması bunların kimler tarafından, nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağıının belirlenmesi ve ortaya konmasıdır.
- İşgörenlerin yaptığı işlem ve eylemlerin ölçülmesidir.

- İşgörenlerin değerlendirme sonuçlarının önceden hazırlanmış olan değerlendirme ölçüleriyle karşılaştırılmasıdır.
- Aksaklıkların ve olumsuzlukların ortaya konulmasıdır (Bursalıoğlu,2008,s.125).

1.6. İŞ TATMİNİ

1.6.1. İş Tatmini Kavramı

Bireyin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel ortam incelendiğinde çok sayıda duygu ve değer yargılarının etkisinde olduğu anlaşılır. Bu açıdan ele alındığında tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur.

İş tatmininin bir çok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek,1995,s.91). Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür (Şimşek,1995,s.92).

Eren ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar (Wanous and Lawyer,1972,s.95-105). Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır (Davis,1954,s.96).

Yukarıda değişik şekillerce tanımlanan iş tatmini kısaca işi sevme, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlayabiliriz. "Bir işgörenin işine ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum" olarak tanımlandığı görülmektedir (Başaran,1985,s.198). İş tatminsizliği ise "Çalışan bireylerin yaptıkları işe konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü yaşamaları ve o işten haz almamalarıdır" (Silah,2001,s.115).

İş tatminini etkileyen etmenler çevresel ve kişisel değişkenler olarak iki ayrı grupta incelenebilir. Çevresel değişkenler, iş düzeyi, iş içeriği, yapıcı denetim, ücret ve yükselme olanakları, sosyal etkileşim ve çalışma grubu; kişisel değişkenler: yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür, zeka ve meslek değişkenleridir (Silah,2001,s.106).

Eren'e göre iş tatminini etkileyen etmenler, insanların gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutları, toplumsal çevre ve paradır (Eren,1993,s420).

Bingöl iş tatminiyle ilgili etmenleri "İşten elde edilen maddi çıkar, iş güvenliği, işin kabiliyete uygunluğu, zevk vermesi, üretimde bulunmaktan doğan gurur, yükselme olanağı, işyerindeki olumlu beşeri ilişkiler, işletmenin toplumdaki statüsü ve politikası, amirin tutumu ve sendikal ilişkiler" olarak belirtmiştir (Bingöl,1990,s.271).

1.6.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri

Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren işi başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makina denetimi altında tutan gittikçe daha küçük parçalara bölmüştür. Bu bağlamda çalışanları motive ederek işten tatmin duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir (Erdoğan,1991,s.171).

İş tatmini tartışmasız bir dinamizm içerir. Yöneticiler bir defaya mahsus yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuya birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir. İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Şimşek,1995,s.92).

İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir. İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.

1.6.3. İş Tatmininin Önemi

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Başlıcaları;

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplamların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.
- Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
- ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır (Baysal, 1993,s.30).

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatminin düşük olması diğler bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Yani iş tatmininin organizasyonel önemi de mevcuttur.

1.6.4. İş Tatmin Değişkenleri

Robbins, iş tatmin değişkenlerini örgütsel, grup ve birey düzeyinde ele almıştır (Robbins,1991,s.106).

Örgütsel seviyedeki özellikler:

- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü
- İş dizaynı
- Fiziki çevre
- İş alanı dizaynı
- Stres
- Performans değerlendirme sistemi
- Ödüllendirme

Grup seviyesindeki özellikleri:

- Rol çatışması
- Statü uygunluğu
- Grup bağlılığı
- İletişim kesinliği
- Çatışma
- Birey seviyesindeki özellikleri:
- Evlilik durumu
- Algılama

Örgütsel seviyede tatminin örgüt yapısının, işçinin otonomi veya kesinlik tercihleriyle eşleştiği, iş özellikleri modeli üzerinde işin uyarlandığı, fiziksel çevresinde destekleyici, iş alanının elverişli ve iş stresinin az olduğu, performans sisteminin adil olarak algılandığı ve bireylerin değerleriyle örgüt değerlerinin karşılaştırılmasında yüksek olduğu zaman, pozitif olarak etkilendiği görülmüştür.

1.6.5. İş Tatmininin İncelenmesinin Faydaları

İş tatminini incelemenin yönetim açısından çeşitli faydaları vardır. Bunların başında yönetimin işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olması gelmektedir. Bir tarama çalışması; iş görenlerin işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına netlik kazandırır. Bu nedenle, tarama çalışmaları iş gören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.

İş tatmini taramasının başka bir yararı da oluşturduğu mükemmel iletişimdir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe, sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir. Beklenmeyen yararlarından biride tutumlarının gelişmesidir. Kimileri için tarama bir güvenlik supabı, duygusal bir boşalma aracıdır. Kimileri için de, yönetimin iş görenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir. İş tatmini taramaları belli eğitim gereksinimlerini saptamak için yararlı bir yöntemdir. Genellikle, işgörenlere, gözetimcinin işi dağıtma, yeterli talimat verme gibi konularda ne ölçüde başarılı olduğunu düşündükleri sorulur. Bu da dolaylı olarak, değişik gözetimci gruplarının ne tür bir eğitime gereksinimleri olduğunu ortaya koyar (Davis,1954,s.104).

1.6.6. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

1.6.6.1. İş Tatmini Sağlayan Bireysel Faktörler

1.6.6.1.1. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmalar farklı iki sonuca ulaşmışlardır. Helin ve Smith'in araştırmaları, kadınların iş tatmininin daha düşük olduğunu belirlemiştir. Buna benzer sonuçlara ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Bu nedenle ABD'de kadın çalışanların iş tatmini, yukarıda açıklanan nedenler yüzünden erkeklerden daha düşüktür. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey gereksinmelerini gidermeyi amaçlamamakta, maddi/fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için önemli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de gereksinmelerini gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır (Demir, 2007,s.195-210)

Bir diğer araştırma sonucu ise, yukarıda anlatılanlarla çelişkili sonuca ulaşmıştır. Buna göre ABD ve İngiltere'de erkeklere kıyasla daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları ise bilim adamları, kadın işgörenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamaktadırlar. Prudential Sigorta şirketlerinde yapılan bir araştırmada, erkek ve kadın işgörene hangi boyutların kendileri için önemli olduğu sorulmuştur. Alınan cevaplarda, uzun dönemli meslek hedeflerinin kadınlar için çok daha az önem taşıdığı ve kadınların daha çok çalışma koşulları ve kişiler arası ilişkiye önem verdikleri sonucuna varılmıştır. İşin içeriği ile ilgili faktörler açısından bir fark bulunamamıştır. Ancak çeşitli araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir (Türk, 2007,s.78-86).

İş ve meslek faktörlerini sabit tutmak üzere, henüz kadın mı yoksa erkeğin mi daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı delil yoktur. Dolayısıyla cins farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Çünkü kadın işgören, gerçekte aynı yetiştirme düzeyindeki erkek işgörenlerden daha düşük düzeyde ve ücretle çalışmak zorunda kalan bir işgören sınıfını oluşturmaktadır.

1.6.6.1.2. Aynı İşte Kalma Süresi

Gilmer'in 1975'te yaptığı bir araştırmasında ilk işe girdikten sonra işgörenin iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeyin düştüğü görülmüştür. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve beklentileri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci neden de, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabilir (Bingöl,1990,s.56-59).

Öte yandan hemen hemen her şirkette birkaç yıl sonra kademe ve maaş artışlarının yeterli düzenlilikte olmadığını düşünen ve anlamsız bir işte çalıştıklarını gören bir dizi kişi istihdam edilmektedir. Bunun kaçınılmaz etkisi istihdamın başlamasından sonraki birkaç yıl içinde mevcut iş tatmini düzeyinde belirgin bir biçimde azalma oluşmasıdır. İş tatmini düzeyi 6 ila 8 yıl sonunda tekrar artma eğilimi göstermekte ve şirkette yaklaşık 20 yıl birarada kalan çalışanlarda tatmin maksimum seviyeye ulaşmaktadır.

Diğer bir yandan kişi yaşamı boyunca çok iş değiştirmiş ve her defasında iyi iş koşulları olan işlere geçmişse bu o kişinin iş tatminsizliğini gösterir. Fakat burada kişinin yaşının ilerlediğini düşünerek, yaş ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi de gözardı edemeyiz. Bu nedenle, işte kalma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki yaşında etkisiyle karmaşık bir hal alır ve bazen de iki etken aynı imiş gibi işlem yapılır (Demir,2007,s.146-150).

1.6.6.1.3. Yaş

Yaş ile iş doyumu arasında olumlu bağıntı olduğu saptanmıştır. Kişiler yaşlandıkça doyumları artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, doyumsuz olma olasılıklarını yükseltir. Yaş; yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Lee ve Wilbur, 1985,s.782).

Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru

düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğunu da belirtmiştir.

Bu araştırmalarda aynı işte kalma süresinin de etkileri olabileceği düşünülmüş ve daha sonra yapılan araştırmalarda bu faktör kontrol edilmiştir. Çıkan sonuç ise, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı yani doğrusal bir ilişki olduğu yolunda olmuştur.

Herzberg'e karşı bir eleştiri olarak Saleh ve Otis, yöneticilerde iş tatmininin sürekli olarak ileri yaşlara kadar yükseldiğinin ancak emekliliğin yaklaşmasıyla düşmeye başladığını belirtmektedirler. Bunun da nedenini ileri yaşlardaki kişilere işletmeler daha çok dışsal (maddi) ödüller sunmakta, içsel ödüllerde ise (sorumluluk, kendini gerçekleştirme olanağı gibi) azalma olduğundan kişiler artık işyerlerinde yararlı olmadıkları duygusuna kapılmakta ve tatminleri azalmaktadır (Keser,2006,s.35-42).

Gibson ve Klein'in araştırmaları ise bu durumun yaşla ilgili değil de, aynı işte kalma süresi ile ilgili olduğunu savunmuşlardır.Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, Locke ve Porter ve Lawler'in performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre işte tecrübe ve beceri zamanla arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini gösterir. Neden ne olursa olsun, sonuçta iş tatmini yaş ile artmaktadır.

1.6.6.1.4. Eğitim

İş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Klein ve Meher'de eğitimle iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında kişiler eğitimleri ile kazandıklarını, diğer kişilerin eğitim ve kazandıklarıyla karşılaştırır ve bir eşitlik veya kendilerine göre pozitif bir sonuca ulaşırsa iş tatminine; tersine bir durumda ise iş tatminsizliğine düşeceklerini göstermeye çalışmışlardır. Çalışmaları sonucu kişilerin eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte iş tatminlerinin düştüğünü görmüşlerdir. Bunun nedeni de kişilerin, kendilerine seçtikleri referans grupları ve bu grupların koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırıyor olmalarıdır. Örneğin üniversite mezunları genelde kendi yöneticilerini referans grubu seçmekte, maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıklarından ücret tatminleri düşmektedir (Demir,2007,s.210-215).

Bir diğ er neden de işgücü piyasasının durumudur. İsviçre gibi yüksek okul olanaklarının çok geniş olduğu batı ülkelerinde, herkese eğitim düzeyine uygun iş düşmemektedir. Teknik ve alt düzey işlerin de yapılması gerektiğ inden üniversite mezunları işçi statüsü durumunda çalışmak zorunda kalacaklarından iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir.

1.6.6.1.5. Statü

Kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi özellikler statü değişkeni ile temsil edildiğ inden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğudur.

Porter üst mekide bulunanların iş tatminlerinin yüksek oluşunu statüyü takip eden "nefse-saygı" hissi ile açıklamıştır. Üst kademede olanlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları ile onlara karşı beslenen saygı da çoktur. Bunların yanında ücretleri ve kar yüzdelerinin fazla oluşu, daha uzun tatil gibi ayrıcalıklara da sahip olurlar. Sorumluluk, saygı ve itibar statü ile ilgili daha geniş maddi imkanlarla bir araya gelince, çok önemli olan ihtiyaçları karşılanmakta ve sonuçta "nefse-saygı" hissini tatmin etmede büyük bir rol oynamaktadır (Robert,2002,s.132-134).

1.6.6.1.6. Kişilik

İnsan ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler genelde mesleklerinden en az tatmin duyan kişilerdir. Fakat bu her meslekte olmamış kişiler için "bu şekilde tepki verir" şeklinde genellenemez.

Bir araştırma ise, çocukluğunda iyi bir aile ortamı olan bir kişinin mesleğinde daha tatminkar olduğu sonucuna varmıştır. Buradan bazı kişilerin her şeye uyum sağlarken, bazı kişilerin de her şeye karşı uyumsuzluk gösterdiği sonucuna varabiliriz.

Vroom, kişilerin işe karşı tepkilerinin farklı oluşunu, bireylerin birbirlerinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmalarını gösterir. Vroom'un belirttiğ ine göre; kişilik değişkenini iş tatminine etkisini araştıran Heron, Kornhaiser ve Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin araştırmaları tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir

kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen, ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş tatminsizliği olanlar ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir (Robert,2002,s.137).

1.6.6.1.7. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uyan bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu görülmüştür. Birçok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır. Çünkü işiyle yeterince motive olamayan ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar, genelde işlerinden hoşnut olmamaktadırlar. Bu ilişkinin uygun personel seçimi işlemlerinin uygulanmasıyla ilgili anlamı son derece açıktır.

1.6.6.1.8. Yetenek

Örgütsel hiyerarşide, yükseldikçe işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülür. Yüksek seviyelerde işler, aynı zamanda, daha az tekrarlı daha az rutin ve daha az bölünmüş olduğu için örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek seviyede işler, bireyin gelişmesine daha çok imkan verir ve kişiye bir şeyi kendi gerçekleştirmiş olmanın zevkini tattırır. Alt seviyedeki bir işçi ise, işin kendisine yeteneklerini yeter derecede uygulama imkanı vermediği ya da isteklerini yapamadığı için, ciddi şekilde hayal kırıklığına uğrayabilir.

Walker ve Guest, az yetenek isteyen işlerin, tekrarlamaların rutin ve kitle üretiminde sosyal temas noksanlığının, işçinin işine karşı tutumunu nasıl kötü şekilde etkilediğini ve devamsızlıkla geç gelmelere sebep olduğunu ispatlamıştır. Morse'un büyük bir sigorta şirketinde yaptığı araştırma Walker ve Guestlin çalışmalarını desteklemiştir. Büro işlerinde, istenilen yeteneğin fazlalığı, işlerin çeşitliliği oranında, çalışanlarda iş tatmininin arttığı görülmüştür (Çetinkanat,2000,s.98-100).

1.6.6.2. İş Tatmini Sağlayan Dış Faktörler

1.6.6.2.1. İşin Fiziki Yapısı

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu, makine ile olan ilişkiler ve tüm bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı tutum ve ilgisi, iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilir.

Bazı araştırmacılar iş tatminsizliğinin nedeninin, sadece işin yapısı olmadığına dikkat çekerek bazı çalışmalar yapmışlardır. Birinci Dünya Savaşı sırasında bir ampul fabrikasını gezen araştırmacı, bir işçi kısın devamlı olarak ampulleri tek tek kağıt içine sarmak olan bir görevi yaptığını görür. Yılda 1.300 ampul saran bu işçiye, monoton işinden bıkip bıkmadığı sorulduğunda, ampul ve kağıtların her seferinde değişik şekilde geldiğini bu nedenle işinin ilginç olduğunu savunmuştur.

Her ne kadar kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülse de, gerçekte böyle değildir. İş görenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise bu durumda iş doyumları artar. Çünkü kendilerini iyi addederler. Fiziksel çalışma koşulları; çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır (Robert,2002,s.105-122).

1.6.6.2.2. Ücret

İş görenler, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin oranında tatmin olurlar. Lawler'e göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, algılanan ücretle, kişinin kendisine ödenmesi gerektiğinde inandığı ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda

doyum sağlanır. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ücretin bu denli önemli olmasının başlıca nedeni paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve ücretin bir başarı ve tanıma simgesi olmasıdır. İş görenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını isterler. Bu durum doyumlarını arttırır. Ücret ; çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözüktüğü ifade edilmiştir (Erdoğan, 2004,s.239).

İşgörenin iş tatmininde ödeme önemli yer tutmaktadır. Ancak ödemenin yüksek olması, işgörenin işten tatminini sağlaması için yeterli değildir. İşgörenin gereksediği para arasındaki denge önemlidir.

Bunun yanında ödemenin tatmin sağlamasında; işgörenin yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikler, harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri, sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, savaşım isteme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin işgörence algılanması tatmin yaratmaktadır.

Para, işgörence başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu işgörenin tatmin duygusunu etkileyerek düşürmektedir. Ödemenin belirli bir seviyenin altına düşmesi de işgörende tatminsizliğe neden olmaktadır. Bu belirli seviyenin tespitinde bireysel farklılıklar (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb.) etkili olmaktadır. Hulin'in bir araştırmasına göre alınan ücret kadar sağlanan sosyal olanaklar da iş tatmininde etkili olmaktadır. Sağlık yardımlarının, lojman, kreş, yuva gibi sağlanan sosyal olanaklar genelde iş tatminini olumlu etkilemekte olduğu belirtilmiştir (Demir,2007,s.214-233).

1.6.6.2.3. Takdir

Kendi kendimize bir değer olduğumuzu hissetmekten hoşlandığımız gibi başkalarının bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini bekleriz. Bu nedenle işgören yaptığı işin karşılığı olarak ödemenin yanında takdir edilmeği de arzu eder.

Korman üç çeşit kendini takdirden söz eder:

Kronik kendini takdir isteği (Cronic self-esteem): Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir. Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı (Task-spesifc self-esteem): Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.

Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı (Socially inflenced self-esteem): Çevredeki diğer kişilerin beklentileri ile oluşmuş bir takdir ihtiyacıdır. Bütün bu üç çeşit kendine değer verme duygusu, kişinin kendi kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işe ait kabiliyetine bağlıdır (Robert,2002,s.92-94).

1.6.6.2.4. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene tatmin sağlamaktadır. Çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda (grup birliği yüksek) iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır.

1.6.6.2.5. Üst İle İlişkiler

Üstün astların tatmininde önemli bir rolü vardır. Ancak ilişkilerin biçimi pek açık-seçik olmayabilir. Pelz, üstün astların tatminindeki etkisinde astların algılarının da rol oynadığını bulmuştur. Bir araştırmada vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan nezaretçilerden memnun oldukları, belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür.

1.6.6.2.6. İlerleme Olanakları

Terfi insanı çalışmaya teşvik eden en önemli etkidir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu çalışmada tatminsizlik ve şikayetlere neden olur.

Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ise işgörende tatmin sağlar. Ancak yükselmenin anlamı da işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme kişi

işgörene göre, psikolojik gelişme, kimine göre ise, daha çok para kazanma, orun elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin yükselmeye bakış açıları değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır (Keser,2006,s.205-212).

1.6.6.2.7. Çalışma Koşulları

İşgörenler ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işyerlerini tercih etmektedirler. Ayrıca çoğu işgörenlerde, işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binaların yeni, temiz, işleri için iyi, kullanılabilir araç-gereç istemektedirler. Bunlar hem işgörenin verimliliği hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir.

1.6.6.3. İş Tatmini Sağlayan İç Faktörler

İş tatmini sağlayan pek çok iç faktör olmasına rağmen, en önemli üç faktör şunlardır;

- İhtiyaçlar
- Değerler
- Beklentiler

Bu değişkenler, tek başlarına iş tatmini sağlamada yeterli olsalar da, faktörlerin birleşimi de iş tatmini ya da tatminsizliğini sağlayabilir.

1.6.6.3.1. İhtiyaçlar

Yaşayan organizmada zorunlu olarak ortaya çıkan ihtiyaçlar, belirli bir hedefe yöneliktirler. İhtiyaçlar, hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması zaruri dürtülerin enerji kaynağını oluştururlar. İnsan şuurlu olarak arzu etse de etmese de ihtiyaçlar mevcuttur.

İnsan ihtiyaçları konusunda pek çok araştırmacı çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bunların en önemlisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramıdır. İş tatmini ile ilgili kuramlar kısmında bu modelleri ayrıntılı olarak incelediğimizden, burada tekrar değinmeyeceğiz.

Kuhlen ise, insanın temel ihtiyaçları mesleğinde veya işinde karşılanmışsa, insanın iş tatmini duyacağını ileri sürer. İş tatmini veya tatminsizliğinin, insanın şahsi ihtiyaçları ile mesleki potansiyelinin ve bunların uygun bir biçimde birbirlerini karşılaması için çevresel imkanın yarattığı farklılığın derecesine bağlı olduğu hipotezini savunur. Kısaca, bir çok araştırmacının ulaştığı ortak nokta, iş tatmin seviyesini, insanın iş yerinde ferdi ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin belirlediği ifade edilmiştir (Silah,2001,s.124).

1.6.6.3.2. Değerler

İhtiyaç kavramı, değer kavramından farklıdır. Değer, kazanmak veya muhafaza etmek için harekete sevk eden şeydir. Değerleri kişi, bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek ister. Halbuki ihtiyaçlar duyuya aittir. Değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, farklı olan bu değerlerdir.

Birçok araştırmacı, insanın işindeki pozisyonunun, insanın değer yargıları ile olan ilişkisi, iş tatminini determine ettiğini kabul ederler.

Rand, herbir emosyonel cevabın, ikili değer yargısını yansıttığını ileri sürer. Bunlar, kişinin istekleri (ne kadar istediği dahil) ile ne elde ettiği ve istenilenin önemi arasındaki mevcut olan farklar, ikinci olarak da idrak edilen ve tanınanla, onlara ait değer yargısı ve bu yargının önemliliği iş tatmini ve tatminsizliğinin derecesini tayin eder. Emosyonel cevabın bu şekilde ele alınışı Lock tarafından da benimsenmiştir. İki araştırmacı da, değerler arasındaki fark ve önemliliğin algılanması konusunda birleşmişlerdir (şimşek,1995,s.165-182).

1.6.6.3.3. Beklentiler

Bazı teorisyenler, örneğin Weaver ve Brickman, Ilgan ve Hamstra, Spector, iş tatmini veya tatminsizliğini, bireyin işinden ne beklediği ile, çevrenin kendisine ne imkan verdiği veya o çevreden ne elde edebildiği arasındaki farkın derecesi tarafından determine edildiğini ileri sürerler. Beklentiler, emosyonel reaksiyonlarımıza dolaylı olarak etki edebilirler. Araştırmacıların çoğu, örneğin Lock, Aronson ve Smith beklenmedik başarı ve beklenen başarısızlık üzerinde yaptıkları araştırmalarında deneklerin çoğunun beklenen başarısızlığı, beklenmeyen başarıya tercih ettiklerini görmüşlerdir.

1.7. İŞ TATMINSİZLİĞİ

İş tatmininin birey ve örgüt açısından önemine daha önceki bölümlerde değinmiştik. Bu bölümde ise iş tatminsizliğinin bireyde ve örgütte ne gibi olumsuz sonuçlar doğuracağı üzerinde duracağız.

İş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerle başlarken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirme gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmamaları için çalışanlarının tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk olarak kendini gösterir.

1.7.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin çoğunlukla yaygın bir tür kötü uygulama ya da uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular vardır. İşlerinden memnun olmayan insanlar, daha içe dönük, daha az dostane, duygusal olarak daha dengesiz ve daha sıkıntılı, daha fazla düş gören özellikler taşımaktadır. Tatminsiz işgören keyfi iş standartlarına ve işverenin katı taleplerine uymada güçlük çekmektedirler. Yedi farklı meslekte yaklaşık bir dört yüz çalışanla ilgili bir incelemede işlerinden memnun olmayan kişilerin yetenek ve olanak düzeylerini oldukça aşan güdüleme düzeyleri sergiledikleri saptanmıştır (Türk,2007,s.112-117).

1.7.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)

Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber (olumlu, nispeten yıkıcı olanlara doğru; yargıların tasviyesi, çabanın artırılması, özdeşleşme, dengeleme, yeniden tanımlama, başka işlerle uğraşma, ussallaştırma geçmiş dönemlere dönme) bunları saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört temel başlık altında toplamak mümkündür.

Saldırganlık, çok yaygın bir savunma davranışıdır. Fiziksel ya da fiziksel olmayan saldırı şeklinde iki farklı türde kendini gösterir. Amaç saldırılan objeye zarar vermektir. Birey saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. Örneğin sabah eşiyile kavga eden yöneticinin

işyerinde astlarının her yaptıklarına hata bulması gibi. Bazen de kişi saldırganlığı kendisine yönelterek bazı zevklerden kendini mahrum ederek cezalandırma yolunu seçer.

Çekilme, engelleme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, kadınların ağlaması, erkeklerin surat asması şeklinde kendini gösterir. Çalışma hayatında ise aşırı devamsızlık, işe geç kalma ya da yüksek işçi devri tatminsiz işgörenlerin gösterdiği tepkilerden bazılarıdır (Bingöl,1990,s.102-105).

Direnme, mekanizması ise saldırganlık ve çekilme reaksiyonlarına nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile tatmin olamayan birey, çabasını arttırarak daha fazla cesaret göstererek engele karşı direnir. Örneğin yüksek bir yeterlilik ve başarı gereksinimi duyan kendine güvenen bir yönetici, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili engellendiğinde, tepkide bulunarak engele rağmen başarı artışına ulaşabilir. Ancak birey engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyip, aşırı şekilde çalışabilecek yada örgütsel hedeflerle daha çok uyumlu olan yeni yönelimler ve hedefler belirleyecektir.

Olumlu yönde savunma mekanizmalarından bir diğeri de uzlaşmadır. Tıpkı Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda bahsettiği gibi tatminsizliğe uğrayan bireyin karşılaştırma yaparken daha mantıklı kıstaslar seçmesi davranışıdır. Engellenme sonucu belirlediği amacına ulaşamayan birey, amacını yeniden yorumlayarak daha alt düzeyde yeni amaçlar saptayabilir. Amaçların değiştirilmesi ile tatminsizlik ve hayal kırıklığı hafiflediğinden uzlaşma, yapıcı savunma mekanizmalar arasında yer alır.

Sonuç olarak bütün çalışanlar savunma mekanizmalarına az ya da çok ölçüde başvururlar. Yukarıda da değindiğimiz gibi çalışanların gelişimini engellemediği ve organizasyonun amaçlarına zarar vermediği ölçüde, savunma mekanizmaları bazen yararlı da olabilir. Yöneticilere düşen astlarıyla dayanışma ve mülakat teknikleri geliştirerek tatminsizlik kaynaklarını tespit etmek ve problemleri çözmeye çalışmaktır (Demir,2007,s.261-264).

1.7.1.2. Gerilim (Stress) ve Gerilim Tepkileri

Saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilim (stress)'e neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır.

Selye, sürekli gerilim durumunda bulunan organizmanın göstereceği fizyolojik tepkileri Genel Uyum Sendromu ile açıklamıştır. Bu, alarm tepkisi, direnme evresi ve bitkinlik evresi olmak üzere üç evreden oluşan bir oluşumdur.

Aslında gerilime karşı gösterilen tepkiler bu denli karmaşık değildir ve her zaman bireyin olağan faaliyetlerini sürdürmesine de engel olmaz. Bu nedenle gerilim belirtilerin temelde fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak iki başlık halinde toplamak mümkündür. Fizyolojik tepkiler, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, bozuk cümle kurma, kaza yapma vb. eğilimlerle ortaya çıkar. Psikolojik tepkiler ise, aşırı kaygı (anxiety), saldırganlık, vurdumduymazlık, depresyon, asabiyet, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verememe ve konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, zihinsel engellenmeler, unutkanlığın artması, kolay tahrik olma, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durum ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel dedikodulara aşırı duyarlı olma vb. şekillerde kendini gösterir (Çetinkanat,2000,s.103-107).

Gerilim, çalışan kişilerde iş tatminsizliğinin artışıdan başka işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir.

1.7.1.3. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hissedenden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada yer alan nevrozu, daha ileri safhada ise üçüncü sıradaki psikozu seçer. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır. Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), psikozlu birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir.

Nevrozlu kişi, çevresi ile ilgilenir fakat bazı durumlarda davranışları katı, uygunsuz veya zorlayıcıdır. Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Nevrozlu kişilerdeki endişe bireyin başarımlını etkileyebilir fakat kişi gerçek ile ilgisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür.

Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tüm olarak kötü uyumludur. Kendileri ve başkaları için tehlikeli olma ihtimali nedeni ile tedavi görmeleri gerekmektedir (Keser,2006,s.134-137).

1.7.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları, çalışan kişilerde savunma mekanizmalarına başvurma veya psikolojik bozukluklarla kendini gösterirken, örgütte başta iş performansı olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi önemli olumsuzluklarla karşımlıza çıkmaktadır. Bunlar örgüt açısından istenmeyen durumlardır ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır.

1.7.2.1. Düşük İş Performansı

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar üç farklı sonuca ulaşmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne Araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığı yönündedir. Kuşkusuz bu iş tatmini olan işçinin daha verimli işçi olacağını düşünenlere karşı oldukça ciddi bir bulgudur. 1964 yılında Vroom'da Brayfield ve Crockett'in sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşmış ve bu sonuçları kendi kitabında güncelleştirmiştir. Üçüncü görüş ise tatmin ile performans arasındaki ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Keser,2006,s.63-72).

Bazı araştırmalar tatmin ile performans arasında güçsüz bir ilişkiye rastlamış ve yüksek performans düzeyi olan kişilerin daha fazla tatmin olacakları sonuna varmışlardır.

Lawler ve Porter ise bu iki değişken arasına üçüncü bir değişken olan ödölü ele alarak performans-tatmin arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Modele göre performans

ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar. Sonuç olarak iş tatmininin mi performansa yoksa performansın mı tatmine neden olduğu günümüzde halen araştırılmaktadır.

1.7.2.2. Devamsızlık

Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işe gelmemesi haline devamsızlık denir. İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biri de devamsızlık sorunudur. Endüstride devamsızlık nedeni ile kaybedilen zaman kaza ve alkoliklikten kaybedilen zamandan daha az ise de, sorun yine de önemlidir. Yüzeysel olarak devamsızlık bir işe yönelme tepkisidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi güç bulan kişiler o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır.

Vroom tarafından yapılan iş tatmini ve işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen 10 çalışmanın sonuçları her iki anlama çekilebilir niteliktedir ve belirsizliklerle doludur. 4 çalışma işe gelmeme düzeyi ile iş tatmini arasında negatif bir bulguyu destekliyorken, öte yandan 3 çalışma bu bulguyu desteklememekte ve geriye kalan 3 çalışma ise işe gelmeme-iş tatmini ilişkisinin büyüklüğünün işçinin cinsiyeti ve kullanılan işe gelmeme mazeretleri gibi farklı değişkenlerin bir fonksiyonu olduğunun kanıtlanabileceğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alingan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını tespit etmiştir. BU tür kişiler işyeri tatminsizliği nedeni ile çeşitli bahanelerle işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise işten ayrılmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önlemek olanaksızdır. Bu tür devamsızlıkları önlemek olanaksızdır (Demir,2007,s.222-229).

Bazı işgörenler ise işlerinden nefret etmektedirler ve bu onlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmakta, sonuçta devamsızlık yapmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için ise, optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanmasına ve rahatsız edici gürültülerin önlenmesine ilişkin tedbirler alınmalıdır. Ayrıca monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak iş genişletme, iş değişimi (rotasyon), işin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır.

Devamsızlığı önlemek için alınabilecek diğer önlemlerden biri de devamsızlık yapılmayan her hafta ya da ay için belirli bir prim verme sistemi getirilmesidir. Ödüllendirmenin yanında devamsızlığı cezalandırmak için ihtar mektupları gönderme yoluna da gidilebilir. Ancak en iyi yöntem yöneticilerin astlarla yüzyüze görüşmeleri ve devamsızlığın ana nedenlerini ortaya koyma bakımından yararlı olacaktır.

1.7.2.3. İşgücü Devri

İş tatminsizliğinin örgüt açısından diğer bir olumsuz sonucu da işgücü devridir. İş tatmini sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağıntı halindedir. İş tatmini düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişkinin devamsızlık içinde geçerli olduğunu görmüştük. İş tatmini düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksek olmaktadır.

Vroom tarafından incelenen iş tatmini ve işgücü devriyle ilgili 7 çalışmanın tümü aynı negatif ilişkiyi ortaya koymuştur. Vroom bu ilişkiyi çalışan kişinin tatmini ne kadar çok olursa, işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı şeklinde açıklamıştır. Türkiye'de Kamu İktisadi Teşekkülleri çalışanları arasında yapılan bir çalışmada aynı sonuçları vermiştir. İşten ayrılma eğilimi olup, olmadıkları sorulan bireylerden, işten ayrılma eğiliminde olduklarını belirtenlerin hepsinin iş tatminsizlik puanının yüksek olmasına karşılık, uygun bir iş bulduklarında ayrılacaklarını söyleyen tatminli bireylerin oranı %11 olarak tesbit edilmiştir.

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı bir personel devri istenmeyen bir durumdur ve işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olur. Öte yandan personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılır (Türk,2007,s.118-120).

Bu nedenle, tatminsizlikten kaynaklanan personel devri oranının düşürülmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

1.7.2.4. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları

İş kazaları ile ilgili verileri iş tatmini ile ilişkilendirilen çok az sayıda veri bulunmaktadır. Vroom'un iki çalışmasından birinde somut negatif ilişki bulunmuş, diğerinde ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır.

İş kazaları şans faktörü dışında teknik faktörlerden (iş araç gereçlerinin yetersiz ya da aksaklıkları olması gibi) kaynaklanabileceği gibi, kişinin dikkatsizliği, yetersiz davranışı, belirli bir işi yapabilecek yetişkinlikte olmayışı, işe karşı ilgisizliği gibi kişisel nedenlerden de kaynaklanabilir.

1.7.2.5. Çatışmalar

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamların devam ettirebilmek için mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir.

1.7.2.6. Olumsuz İlişkileri

Bir sendikaya katılma ya da onlara karşı olumlu tavır geliştirme, iş tatminsizliğinin bir başka sonucudur. Sendikalaşmaya yönelimin temelinde, iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı (engellenmeye) karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi vardır (Keser,2006,s.226).

Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan bireylerin, iş tatmini yüksek olanlara göre daha fazla grev yaptıklarını göstermiştir. Bu durumu tatminsizlik sonucu oluşan hayal kırıklığına saldırganca tepkinin organize olması ve örgüte yönelmesi olarak açıklayabilir. Ayrıca, sendikalaşma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağı olan ait olma ihtiyacının tatminine yönelik bir harekettir.

1.8. Problem

Günümüzde bireysel performansın ya da verimliliğin arttırılmasını amaçlayan çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlar içinde iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. Her çalışanın işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, iş tatmini, eğer olumsuz ise iş tatminsizliği şeklinde nitelendirilebilir.

İş tatmininin önem kazanmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle ilişkili oluşudur. 1930'lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Taylor, 1912 yılındaki çalışmalarında konuya değinsede sistematik değildir.

Teknoloji ve yaşam şartları değişirken yöneticilerin yönetim biçimlerinin temel felsefesiyle birlikte, çalışanlarına liderlik yapacakları alanlarda değişmektedir. Yöneticiler veya liderler yönetim biçimlerini sergilerken çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunları en az düzeye indirmek için yöneticiler becerilerini geliştirmek için, her türlü çalışmalara katılmalı ve yeniliklere açık olmalıdır.

Soyut bir kavram olan iş tatmini; işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlanmaktadır. Tatmin kavramı doyum, zevk alma, hoşlanma ve memnuniyet ile aynı anlamdadır. İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler.

Üretim girdilerinin temel faktörlerinden biri olan emeğin, kaliteli ve verimli olması için bu girdinin nitelikli olması gerekmektedir. Böylece iktisatta ve işletmelerde temel girdilerden biri olan insanın, kaliteli yetiştirilmesinde öğretmenler ve yöneticilerin rollerinin önemi yadsınamaz. Yöneticilerin işlerindeki tatmin ve tatminsizlik verimliliklerini de etkilemektedir.

Son yıllarda yapılan iş tatmini araştırmalarının sayısında artış gözlense de, okul yöneticilerinin işlerinde karşılaştıkları güçlükler ile tatmin ve tatminsizlik düzeylerini belirleyen araştırmaların sayısı sınırlıdır. Yapılan çalışmalarda; hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması, ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi

anlaşılmasına ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır. O nedenle okul yöneticilerinin iş güçlükleri ile iş tatmin durumlarının saptanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.9. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumlarını ortaya koyarak çözüm önerileri getirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlükleri nelerdir ?
2. Resmi ve özel lise yöneticilerinin işlerinden tatmin olma durumları nedir?
3. Resmi ve özel lise yöneticilerinin işlerinden tatmin olmama nedenleri nelerdir?
4. Resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlüklerine ve iş tatminlerine ilişkin görüş ve önerileri nelerdir?

1.10. Araştırmanın Önemi

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İşinden tatmin olmayanlar psikolojik olgunluğa erişmekte güçlük yaşarlar ve hayal kırıklığına uğralar. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan, işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadığı halde çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, verimsizliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması, sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Yöneticilerde işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir.

Okul yöneticileriyle yapılan bu araştırma bulguları, yöneticilerde görülen iş güçlüklerinin belirlenmesi ve iş tatmininin irdelenmesine ve bu sorunların çözümü için önerilerin oluşmasına olanak sağlayabilir.

1.11. Varsayımlar

Görüşme yapılan yöneticiler soruları içtenlikle cevaplamışlardır.

1.12. Sınırlılıklar

Bu araştırma İstanbul ili, Kadıköy, Maltepe, Kartal ilçesinde iş güçlüğü ve iş tatmininin incelemesinin yapıldığı resmi ve özel liselerde görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.

1.13. Tanımlar ve Kısaltmalar

İş Tatmini : Bir işgörenin işine ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum (Başaran,1985,s.198).

İş Tatminsizliği : Çalışan bireylerin yaptıkları işe konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü yaşamaları ve o işten haz almamalarıdır (Silah,2001,s.115).

1.14. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.14.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aldemir, tarafından 1983 yılında A.B.D.'nin kuzey doğu eyaletlerinin birinde büyük sayılabilecek bir endüstri kentinde kurulmuş beş büyük fakülteden oluşan eski bir üniversitenin tam gün olarak yardımcı doçent, doçent ve profesör ünvanı ile çalışan öğretim üyeleri üzerinde yaptığı "yöneticilerin güç tipleri ile işe yabancılaşma ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler" adlı çalışmasında öğretim üyelerinin gerek işten gerekse yönetim biçiminden en çok doyum sağladıkları ve onların işlerinden yabancılaşmalarını azaltan güç tipleri olarak uzmanlık sonra da çekicilik güçlerinin geldiğini saptamıştır. Bu araştırmanın sonucuna bakıldığında da araştırmaya katılan öğretim elemanlarının iş niteliği boyutunda yüksek doyum düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

Öztürk (2007), araştırmada; cinsiyet, yas, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu, çocuk sayısı, hizmet süresi, çalıştığı okul sayısı, idari görev yapma durumu, mezuniyet lisans alanı, halen öğretmenlik dışı gelir getiren bir işle uğrasma durumunu, yapılan ek iş

türü, ek gelir durumu, oturduğu eve kira verme değişkenleri için iş tatmini ve alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kimya dışında farklı derslere girme durumu, çalıştığı okulun statüsü ve türü, otomobil sahibi olma, ailesinde başka öğretmen olma, hizmet içi eğitim alma, lisansüstü eğitim durumu ve baskalarına kimya öğretmenliği tavsiye etme değişkenleri ile iş tatmini genel, iç kaynaklı tatmin ve dış kaynaklı tatmin puanları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

İncir (1984), “çalışanları isteklendirmede etkili birkaç özendirici” adlı çalışmasında da personele yükselme olanaklarının sağlanmasının, iyi bir iletişimin kurulmasının, ortak karar alınmasının ve personelin kurumda takdir edilmesinin çalışanların isteklendirilmesinde etkili özendiriciler olduklarını belirtmiştir.

Varoğlu (1986), Ankara Üniversitesinde görevli akademik personelin örneklem alındığı bir araştırmasında, görev nitelikleri ile doyum ve güdüleme ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, akademik personelin, görevlerini güdüleyici buldukları ve görevlerinden yüksek düzeyde doyum elde ettikleri saptanmıştır.

Mustu'nun (1996), Hava Harp Okulu öğretim elemanlarının iş doyumuyla ilgili araştırmasında Hava Harp Okulları öğretim elemanlarının iç ve dış etkenler ile toplam iş doyumunu düzeyleri bakımından değişen oranlarda doyum yaşadıklarını saptamıştır.

Baş (2002), araştırma sonuçları, öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerinin; “yaş” ile doğrusal olarak arttığı, “akademik kariyer” ve “yönetmel pozisyon” ile “U” tipi bir ilişkiye sahip olduğu ve “cinsiyet” ile herhangi bir ilişki göstermediğine işaret etmektedir. Fakat bu sonuçların “yaş” profili dışında bundan önce yapılan araştırmalarla çelişkili sonuçlar vermesi ve “yaş” profilinin de çok sayıda sınırlılık içermesi nedeniyle geleneksel profillerin öğretim üyelerinin iş tatmin düzeyi hakkında güvenilir tahmin yapılması için yeterli olmadığı söylenebilir.

Dolaşır (2006), yapılan analiz sonucunda, araştırmaya katılan öğretim üyesi, öğretim-araştırma görevlisi ve okutmanların iş doyumunu beklenti düzeyleri açısından çalışma koşulları alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ancak yapılan Tukey analizi sonuçlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer bir deyişle, öğretim üyesi, öğretim-araştırma görevlisi ve okutmanların çalışma koşulları alt ölçek boyutunda iş doyumunu beklenti düzeyleri açısından görüşlerin arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Araştırmaya katılan öğretim üyesi, öğretim-araştırma görevlisi ve okutmanların iş doyumunu beklentiyi gerçekleştirme düzeylerinde, ölçeğin iş niteliği, çalışma koşulları ve örgütsel ortam alt ölçeklerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

1.14.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Scheinder ve Bowen 1992'de gerçekleştirdikleri bir araştırmada işgörenlerin kesinlikle ödüllendirildiği, yeni işe başlayan işgörenlerin mutlaka eğitimden geçirildikleri, çalışma koşullarının çalışma amaçlarına uygun olduğu, örgüt yapılanmasının işgörenlerin kariyer beklentilerine karşılık verdiği, örgüt içindekilerin yüksek özelliklere sahip olduğunu düşündüklerinde yapılan değerlendirmeler kesinlikle iş tatminini artırdığı, bunun da müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

1991 yılında Maidani tarafından Herzberg, Mauser ve Synderman'ın (1959) motivasyonel şeması kullanılarak yapılan araştırmada, kamu çalışanlarının tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1995 yılında Bogg ve Cooper tarafından İngiltere'de, 1056 özel, 1051 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırma özel sektör çalışanlarının tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Her iki grup çalışanlarını motive eden faktörlerle ilgili olarak, Rainey tarafından 1982-1997 yılları arasında dört özel, beş kamu kuruluşunda gerçekleştirilen araştırma ise kamu çalışanlarının başkalarına yardımcı olma, topluma yarar sağlama gibi özgeci ya da ideolojik hedeflere daha fazla ilgi duyduklarını, parasal ödüllere özel sektör çalışanlarına göre daha az önem verdiklerini göstermektedir.

Yönetici ve çalışanların tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı, Smith ve Nock (1980), Cacioppe ve Mock (1984), Cherniss ve Kane (1987) tarafından yapılan araştırmalar yöneticilerin tatmin düzeyinin çalışanlara göre daha az olduğunu ortaya koymaktadır.

1992 yılında Emmert ve Taher'in, Chriss ve Kane'in motivasyon ölçeği kullanılarak yaptıkları araştırmada bu iki grup arasında anlamlı bir farka rastlamamışlardır. Emmert ve Taher'in kabul gören görüşten ayrılan bu çalışmasında ayrıca, kamu sektöründe, iş tatmini üzerinde sosyal ilişkiler ve içsel başarıya duygusunun daha fazla etkiye sahip olduğunu ve işin niteliğinin iş tatmini bu faktörler kadar etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

1.14.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi

Türkiye’de, iş tatmini ve güçlükleri ile ilgili yöneticilerle yapılmış az sayıda araştırma vardır. Araştırmalar incelendiğinde okullarla ilgili çalışmalarda iş tatmini konusunda yöneticilerden çok öğretmen (İncir,1984; Öztürk,2007; Smith ve Nock,1980; Bogg ve Cooper,1995) ve öğretim üeleriyle (Aldemir,1983; Baş,2002; Mustu,1996; Rainey,1982) daha çok çalışıldığı ortaya çıkmıştır.İş tatmini, İş doyumunu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi ve örgütsel etkililiği sağlaması için, çalışanlarının işten doyum sağlaması gerektiği anlaşılmıştır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimsel araştırma geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan yaklaşımdır. Araştırma konusu kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır, onu değiştirme ya da etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2006,s.77). Betimsel analiz yönteminde daha önce seçilen temalar ölçüsünde veriler özetlenir ve yorumlama yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Betimsel analiz yönteminde görüşme yapılan bireylerin ifadelerinden doğrudan yararlanılabilir. Bu görüşler, önceden belirlenen kavramsal çerçeve etrafında kategorilere ayrılır, betimlenir. Daha sonra tanımlanan bulgular açıklanır ve bulgular arasında neden sonuç ilişkisi kurulur (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Betimsel veriler genellikle anket, karşılıklı görüşme ya da gözlem yoluyla toplanır. Bu araştırmada verilerin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmıştır.

Görüşmeleri değişik şekillerde gruplandırmak mümkündür. En yaygın gruplama şekli yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı-yapılandırılmış görüşmedir. Yapılandırılmış görüşmeler, önceden hazırlanan sorularla görüşülen kişinin, araştırma konusuna ilişkin düşünce, tutum ve önerilerini almak için hazırlanan görüşmedir. Bu tür görüşmenin analizi daha kolaydır. Yapılandırılmamış görüşmelerde ise sorular önceden hazırlanmaz, Sadece konu başlıkları belirlenir. Analizi çok zordur.

Yarı-yapılandırılmış görüşme ise, diğer iki görüşme arasında yer alır. Bu görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanır ve görüşülen kişinin sorulara istediği genişlikte cevap vermesine izin verilir. Bu araştırmada görüşme çeşitlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2009-2010 öğretim yılında, İstanbul ili, Kadıköy, Maltepe, Kartal ilçelerinde resmi ve özel okullarda görevli lise müdürleri/yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili, Kadıköy, Maltepe, Kartal

ilçelerindeki resmi ve özel okullarda görev yapan lise yöneticileri arasından oransız eleman örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Oransız eleman örnekleme, evrendeki tüm elemanların, seçilme şansının eşit olduğu örnekleme türüdür (Karasar, 2006,s.113).

2.2.1. Örneklemede Yer Alan Okul ve Yönetici Bildirimi

Tablo 2.2.

Örneklemede Yer Alan Okul ve Yönetici Bildirimi

<u>İlçe</u>	<u>Görevi</u>	<u>Kod Adı</u>	<u>Cinsiyet</u>	<u>Okul çeşidi</u>
Kadıköy	Lise Müdürü	Ali EREN	Erkek	A Özel Lisesi
Kadıköy	Lise Müdürü	Osman ÜN	Erkek	B Özel Lisesi
Kadıköy	Lise Müdürü	Ayşe ÖZ	Bayan	C Özel Lisesi
Kadıköy	Lise Md. Yrd.	Hakkı BİLİR	Erkek	D Resmi Lisesi
Kadıköy	Lise Md. Yrd.	Mert ATAÇ	Erkek	E Resmi Lisesi
Kadıköy	Lise Md. Yrd.	Emir DURU	Erkek	F Resmi Lisesi
Maltepe	Lise Müdürü	Semra ÖZKAN	Bayan	G Özel Lisesi
Maltepe	Lise Müdürü	Gökçe ESER	Bayan	H Özel Lisesi
Maltepe	Lise Müdürü	Arda SEVER	Erkek	I Özel Lisesi
Maltepe	Lise Müdürü	İsmail DOĞAN	Erkek	J Resmi Lisesi
Maltepe	Lise Müdürü	Oğuz YILMAZ	Erkek	K Resmi Lisesi
Maltepe	Lise Md. Yrd.	Ozan MİRATA	Erkek	L Resmi Lisesi
Kartal	Lise Müdürü	Hakan CAMAN	Erkek	M Özel Lisesi
Kartal	Lise Müdürü	Pınar KANIZI	Bayan	N Özel Lisesi
Kartal	Lise Md. Yrd.	Erdem TÜTÜN	Erkek	O Özel Lisesi
Kartal	Lise Müdürü	Alper KOÇAK	Erkek	P Resmi Lisesi
Kartal	Lise Müdürü	Barış ÇETİN	Erkek	R Resmi Lisesi
Kartal	Lise Md. Yrd.	Mesut VAR	Erkek	S Resmi Lisesi

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular alanyazın incelenerek geliştirilmiştir. Veri toplama

aracında yer alan sorular için geçerlik ve güvenilirlik çalışması tamamlandıktan sonra aşağıda yer alan son şekli verilmiştir.

- 1- Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir, gerekçeleriyle açıklar mısınız?
- 2- Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?
- 3- Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?
- 4- Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?
- 5- Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?
- 6- Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?
- 7- Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?
- 8- Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?
- 9- Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?
- 10- Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?
- 11- Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?
- 12- İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?
- 13- Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?
- 14- İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?
- 15- Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?

2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri

Araştırma verileri betimsel istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir.

2.4.1. Verilerin Dökümü ve Analizi

Araştırma verileri niceliksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmacı, hazırlanmış olan görüşme kılavuzuna uygun olarak her yönetici ile gerçekleştirdiği bireysel görüşmelerini tamamladıktan sonra; kayıtların dökümü aşamasına geçmiştir. Kayıtların dökümü için her bir yönetici için ayrı bir görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşme sırasında araştırmacı tarafından yapılacak ses kaydının, her yönetici için, hiçbir değişiklik yapılmadan aynen görüşme formuna dökümü yapılmıştır. Böylece yazılı hale getirilen görüşmelerin tamamı tek tek okunarak değerlendirilmiştir. Yapılan bu değerlendirme sonucunda, her bir soru maddesinin altında yer alabilecek kategorilerin yazılı olduğu "Görüşme Kodlama Anahtarı" kayıt formu oluşturulmuştur. Böylece görüşme kodlama anahtarında araştırmacının sorularına ve bu soruların yanıtlarını kapsayacak şekilde oluşturulan kategorilere yer verilmiştir.

2.5. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 03.11.2009 – 07.01.2010 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler yöneticilerin okulda buldukları zamanlar dikkate alınarak planlanmıştır.

Görüşmeler sırasında görüşme formu, görüşme kılavuzu, sözleşme, ses kayıt cihazı ve kalem kullanılmıştır. Görüşmeler 40 ile 55 dakika arasında sürmüştür.

2.5.1. Görüşme Kılavuzu

Görüşmeler başlatılmadan önce görüşmeci tarafından hangi soruların hangi sırayla sorulacağı ve soruların sorulması sırasında ne kadar detaya inilebileceği gibi ilkelerin belirtildiği yazılı bir görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. Görüşme kılavuzu, görüşmecinin kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığında sona eren görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir (Karasar,2005,s.38). Görüşme kılavuzunda, araştırmacının kendisini nasıl tanıtacağı, amacını nasıl açıklayacağı, görüşülen yöneticilerden beklentilerinin neler olduğunun açıklanması, hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı, kayıt işleminin nasıl yürütüleceği, görüşmenin nasıl sonuçlandırılacağı yer almıştır. Bu amaçla, araştırmacı kendisinin Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'na bağlı olarak Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında Yüksek Lisans öğrencisi olduğunu ve bu araştırmada elde edilecek verilerin Yüksek Lisans tezinin verilerini oluşturacağını belirtmiştir.

2.5.2. Görüşme İlkeleri

Yöneticilere araştırmacı tarafından hazırlanan sözleşme verilmiş, okuduktan sonra gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul ederlerse sözleşmeyi imzalamaları istenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin görüş ve önerilerini açık, anlaşılır, çekinmeden ve herhangi bir kuşkuya kapılmadan aktarmalarının çok önemli olduğu da belirtilmiştir.

Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından ve bire-bir olarak yapılmıştır. Araştırmacı yapacağı her görüşme öncesinde, görüşeceği yöneticiye araştırmanın, yöneticilerin karşılaştıkları iş güçlükleri ve iş tatmin durumlarının belirlenmesine yönelik olduğunu açıklamıştır.

Araştırmacı görüşme yapacağı yöneticiye, görüşme sırasında akıcılığın bozulmaması, görüşme sonuçlarının daha ayrıntılı değerlendirilebilmesi ve söylediklerinin eksiksiz kaydedilebilmesi için görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmelerin kayıt edileceğini belirtmiştir. Ayrıca bu kayıtların ve dökümlerinin güvenilirlik çalışması yapacak olan uzman dışında hiç kimse tarafından dinlenmeyeceğini veya okunmayacağını ifade etmiştir.

Araştırmacı, soruların kendisi tarafından sorulacağını belirterek, istenirse sorunun birkaç kez okunabileceğini, sorular yeterince açık değilse açıklama yapılmasını istemekten çekinilmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR

3.1. "Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir, gerekçeleriyle açıklar mısınız?" Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere ilk olarak "Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir, gerekçeleriyle açıklar mısınız?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.1.'de görülmektedir.

Tablo 3.1.

Yöneticilerin "Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir, gerekçeleriyle açıklar mısınız?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- İdari kadro, öğretmen ve öğrencilerdir. Öncelikli olarak yöneticinin birlikte çalıştığı idari kadronun iyi eğitilmiş ve uyumlu olması gerekir ki başarı olsun. İyi donanımlı öğretmen kadrosu da okulu başarıya götüren diğer unsurdur ve okulda ne yapılıyorsa sadece öğrenciler için yapılıyor.	7	38
B- Dürüstlük, sorumluluk ve iletişim yeteneğinin kuvvetli olması gerekiyor. Çünkü yönetici dürüst ve sorumluluk sahibi değilse yönetimde sorunlar yaşanır. İletişim yeteneği zayıf olan yönetici de asla başarıya ulaşamaz.	6	33
C- Okulun fiziki yapısı ve araç-gereçler. Eğer okulun fiziki yapısı eğitim için uygun değilse, ne kadar iyi yönetici ya da öğretmen kadrosu olsun verilebileceğin bilgi sınırlı olur, araç-gereç de aynı şekildedir.	3	17
D- Uygulanacak yöntemler, hız ve etkidir. Uygulanacak yöntemler iyi bilinmeli, hızlı işlemeli, etkili olmalı ve sonuç vermelidir.	1	6
E- Planlı çalışma ve değişimi yönetme'dir. Hızlı iş temposu ve yüksek hedefler için planlı çalışmak şarttır. Yeniye takip etmek, değişen şeyleri iyi takip etmek ve yönetebilmek gerekiyor.	1	6
Görüşler Toplamı	18	100

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Mert, Pınar, Barış, Hakkı, İsmail, Gökçe,Emir) A seçeneğinde bulunan idari kadro,öğretmen ve öğrenci unsurlarını; 6 tanesi (Ali, Ayşe, Hakan, Alper, Oğuz,Ozan) B seçeneğinde bulunan dürüstlük, sorumluluk ve iletişim yeteneği unsurlarını; 3 tanesi (Erdem, Semra,Mesut) C seçeneğinde bulunan okulun fiziki yapısının ve araç-gereç unsurlarının; 1 tanesi (Osman) D seçeneğinde bulunan yöntemler, hız ve etki unsurlarını ve 1 tanesi de (Arda) E seçeneğinde bulunan planlı çalışma ve değişimi yönetme unsurlarını yönetimdeki önemli unsurlar olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Mert ATAÇ "*İdari kadro, Öğretmen ve Öğrenciler. İyi bir yönetim ve yöneticilik yapabilmenin şartı ne kadar iyi yöneticilik eğitimi alınmasıyla ilgili olsa da, öncelikle yöneticinin birlikte çalıştığı idari kadrosu ile uyum içinde olmalı adeta aynı havayı solumalı, aynı şeyleri düşünmeli aynı amaç için karşılıklı değil omuz omuza olmalıdırlar. İyi bir idari kadroya sahip yönetici iyi donanımlı öğretmenlerle istenen amaca ulaşabilir. Öncelikle okul kendi içinde bir bütün, adeta bir yumruk olmalıdır.*" şeklinde yanıtlamıştır. Ali EREN ise, "*Dürüstlük, sorumluluk ve akademik anlamda başarılı yol ve yöntemler bulup uygulamak ve elbette iletişim yeteneğinin olması çok önemli. Çünkü eğer bir yönetici işine karşı sorumlu değilse, dürüst davranmıyorsa ve iletişim kurduğunda diktatörce davranıyorsa bu kendisine negatif olarak döner ve yönetimde sorunlar yaşamaya başlar.*" şeklinde yanıt vermiştir.

3.2. " Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?" Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere ikinci olarak " Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.2.'de görülmektedir.

Tablo 3.2.
Yöneticilerin ” Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?”
Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Öğretmen-öğrenci-Veli ilişkisi. Veliler okul için hem pozitif hem de negatif olaylar yaratabilirler. Aile yapısı gün geçtikçe değişime uğramaktadır. Davranış, saygı ve sevgi kavramları için bu üç unsurun beraber olması gerekmektedir.	7	38
B- Yönetim, öğretmenler ve rehberlik servisi. İyi bir koordinasyon için yönetimin iyi olması gerekir. Öğrencilerin belli başarılarla ulaşabilmeleri için iyi kalifiyeli öğretmenler gerekir. Aksaklıkların ortaya çıkarılıp çözüm önerilebilmesi için de iyi bir rehberlik servisi gerekir.	8	45
C- Ders ve eğitim programlarıdır. Alt yapıyı iyi bir şekilde oluşturmak çok önemlidir.	3	17
Görüşler Toplamı	18	100

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 8 tanesi (Ayşe, Hakkı, Erdem, Alper, Gökçe, İsmail, Oğuz, Mesut) B seçeneğinde bulunan yönetim, öğretmenler ve rehberlik servisi öğelerini; 7 tanesi (Hakan, Pınar, Ali, Mert, Arda, Semra, Emir) A seçeneğinde bulunan öğretmen-öğrenci-veli öğelerini; 3 tanesi de (Osman, Barış, Ozan) C seçeneğinde bulunan ders ve eğitim programları öğelerini okulun sistem olarak en kritik öğeleri olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Osman ÜN, *"Sistem olarak en kritik öğe ders programlama ve program çerçevesinde uygulama bütünlüğüdür. Alt yapıyı oluşturma önemlidir. Ayrıca eğitim etkinlikleri olmazsa olmazlar içindedir."* derken; Mert ATAÇ, *"Öğretmen, Veli ve Öğrenci ilişkisi, günümüz aile yapısı ne yazık ki değişime uğramaktadır. Gelenek göreneklerimiz bir bir yok olmaktadır. Bizim toplumumuzun en önemli özelliği olan büyüğe, küçüğe saygı, sevgi gibi. Evde çocuklarımız anne, babasını takmamakta sürekli sürtüşmektedir. Eldeki bu hamuru şekillendirmekse öğretmene düşmektedir, buda bu üçlünün önemini bir o kadar artırmaktadır. Aileler okulla irtibatı kesmemeli onların yanlısını, eksliğini okul idarisi ve öğretmenle birlikte çözme yolları bulmalıdır. Sonuç olarak bu ne yazık ki böyle olmamaktadır. Okullar ikinci adres gibi görülmekte, sanki çocukların evde olmadığı zaman*

nerede olduğu belli olsun diye çocuklar okula gönderilmektedir.” şeklinde yanıt vermiştir. Hakan CAMAN ise; ” Eğitim sistemi çok komplike bişey, tek başına öğretmen, tek başına öğrenci, yönetici ya da diğer öğeler büyük sorumluluk almalı demek yanlış olur. Tabiki eğitim ve öğretimi iyi yapmak istiyorsanız elinizdeki hammadenin iyi olması gerekir. Ama her zaman her yerde iyi bir kitle bulamıyabilirsiniz. Biz fabrikasyon çalışmıyoruz arızalı olan birşeyi atamıyoruz öyle bir şansımız yok. Bir gün o çocuklar iyi bir yere gelebilir bu da bizler sayesinde olur. Öğretmen ise, bu devirde kaliteli öğretmen bulabilmek kolay değil. Öğretmenliği artık hobi olarak görüyorlar, bu çok yanlış. Ve böyle görenlerde genelde bayanlar. Yöneticiler ise, herkesin önünü açmalıdırlar. Yani bu konuya okul için bütün bakmak gerekir.” şeklinde yanıtlamıştır.

3.3. ” Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere üçüncü olarak ” Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?” sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.3.'de görülmektedir.

Tablo 3.3.

Yöneticilerin ” Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Eğitim ve öğretim dışındaki işler. Örneğin, okulun fiziki yapısı ile ilgili işler; servis, yemek, kıyafet temini, okulun tamir bakım işleri, öğrenci evrak işleri gibi. Bunların önlenmesi için kesinlikle iş bölümü yapılması gerekiyor.	7	39
B- Uzun süren toplantılar, gereksiz evraklar ve zamansız yazışmalardır. Bunların önlenmesi için de toplantıların kısa tutulması, öz ve anlaşılır olması gerekmektedir. Evrak ve yazışmalar için de son dakika değil daha önceden bildirim gerekmektedir.	6	33
C- Veli ziyaretleri. Veliler istediği zaman okula gelebiliyorlar ve sadece vakit geçirmeye çalışıyorlar. Bunun için belli zamanlar ve saatler olmalıdır.	5	28
Görüşler Toplamı	18	100

Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Osman, Hakkı, Mert, Gökçe, Alper, Erdem, Ozan) A seçeneğinde bulunan eğitim ve öğretim dışındaki işlerin; 6 tanesi (Hakan, Ali, Ayşe, Arda, İsmail, Mesut) B seçeneğindeki uzun süren toplantıların ve gereksiz evrak ve yazışmaların; 5 tanesi de (Pınar, Barış, Semra, Oğuz, Emir) C seçeneğindeki veli ziyaretlerinin vakitlerini çalan işler olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Alper KOÇAK, *"Evet eğitim ve öğretim dışındaki işler zamanımızı çalıyor. Örneğin, okulun fiziki yapısı ile ilgili işler, servis, yemek, kıyafet temini gibi işler eğitim ve öğretime zaman ayırmamız gereken zamanlarda uğraştığımız işler arasında. Bunları önlemek içinde kesinlikle iş bölümü yapılması gerekiyor."* Ayşe ÖZ, *"Toplantılar. Özellikle il ve ilçe Meb'in düzenlediği toplantılar gerçekten özel okullar için çok faydalı olmuyor. Zorunlu olduğumuz için katılıyoruz."* Ali EREN, *"Zaman yönetimi çok önemlidir. Okullarda öncelikli olarak zamanı çalan işler uzun süren toplantılardır. Önlemek için toplantıların kısa tutulması, öz ve anlaşılır olması gerekmektedir."* diye yanıt vermişlerdir.

Pınar KANİZİ ise; *"Devlet okulunda bürokrasi oluyor ve yönetici bunlara kendini zorunlu hissediyorsa işi daha da zor. Birazda yöneticinin o işi yorumlaması, o işi ele alması, işi işler hale getirmesi çok önemli. İkincisi, maddi olanaklar kısıtlı olduğu için kaynak bulmak zaman alıyor. Okulun akan çatısı, borusu derken eğitime çok fazla zaman ayıramıyor, halbuki yöneticinin ilk baştaki işinin eğitim olması gerekiyor. Özel okullarda da kurumun felsefesine, yöneticinin aldığı karara göre değişiyor ama velilerle olan ilişkiler zaman alıyor. Özel okul velilerinin beklentisi farklı. Bu tür şeyleri önlemek için ben baştan velileri topluyorum ve onların sadece anne-baba olmaları gerektiğini, öğretmenliğe soyunmamaları gerektiğini anlatıyorum. Çok ufak meseleler için bile geliyorlar ama zamanla okulun işleyişine alışıyorlar."* şeklinde yanıt vermiştir.

3.4. "Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?" Sorusuna ilişkin Bulgular

Yöneticilere dördüncü olarak "Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.4.'de görülmektedir.

Tablo 3.4.

Yöneticilerin "Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Hayır alamıyoruz. Çünkü yönetmeliklere bağlı olarak karar vermek zorundayız.	11	61
B- Evet alabiliyoruz. Öncelikli olarak yönetmelikler doğrultusunda insiyatifimizi kullanıp, üst ve astlarımızla konuşup ona göre uygulamaya koyuyoruz.	7	39
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.4.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 11 tanesi (Barış, Hakkı, Mert, Arda, Semra, Gökçe, Alper, İsmail, Oğuz, Emir, Mesut) A seçeneğinde bulunan kararlarını bağımsız bir ortamda alamadıklarını bağımlı oldukları şeyler olduğunu; 7 tanesi de (Hakan, Pınar, Osman, Ali, Ayşe, Erdem, Ozan) B seçeneğinde bulunan yönetmelikler çerçevesinde kendi insiyatifleri doğrultusunda ve iş birliği yaparak kararlarını alıp uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Mert ATAÇ, " Okul yönetimiyle ilgili ne kadar alıyoruz da desek okullar bir takım yönetmelik ve mevzuatlarla yönetilmektedir. Kuralların dışını pek çıkmayız ne yapacağımız, hangi konuda ne karar vereceğiz hep yönetmelikler çerçevesinde belirlenmiştir." Şeklinde, Barış ÇETİN, " Karar verirken bağımsız bir ortam ve böyle bir uygulama alanı bulabildiğimi söyleyemem. Aslında kararlar çok bağımsız şeyler değildir." Şeklinde, Ali EREN, " Evet uygulayabiliyorum. Yöneticiler insiyatif kullanabilmeliler. Ancak bu da kurumların ilkeleri çerçevesinde olmalıdır. Yöneticiler patronun ufku kadar insiyatif kullanabiliyorlar." Şeklinde, Hakan CAMAN, " Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabilmek için yöneticilik stillerinizin uyuşan yöneticilerle çalışmanız gerekir. Bende bu konuda şanslıyım." Şeklinde, Pınar KANİZİ ise, " Kararlarımı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyorum. Bu keyfi kararlar olarak değil, insiyatif kullanma anlamında tabiki. Devlette çok mücadele oldu, özel okulda da aynı eğitim dışında hiçbirşeyi kabul etmedim." şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.5. ” Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere beşinci olarak ” Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?” sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.5.'de görülmektedir.

Tablo 3.5.

Yöneticilerin ” Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Ekip ruhu çok önemlidir. İyi bir yönetici kendi aldığı kararlarla davranan kişi değil, ekip arkadaşlarıyla konuşup iş birliği içinde alınan kararlara uyan kişidir.	7	39
B- Ortam ve öğrenci düzeyi çok önemlidir. Çünkü yapılacak işlerin ortama uygun olması gerekmektedir ve alınacak kararların da öğrenci düzeyine göre hazırlanması gerekmektedir.	5	28
C- Yönetmelikler en etkili olanıdır. Çünkü yaptığımız herşeyi ona dayandırmak ona göre yapmak zorundayız.	4	22
D- Okulun stratejileri çok önemlidir. Stratejilerimiz neyse alt hedeflerinde ona göre yürütülmesi gerekiyor.	2	11
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, İsmail, Erdem, Alper, Ozan) A seçeneğinde bulunan ekip ruhunun, 5 tanesi (Ali, Mert, Arda, Semra, Mesut) B seçeneğinde bulunan ortam ve öğrenci düzeyinin, 4 tanesi (Hakkı, Oğuz, Gökçe, Emir) C seçeneğinde bulunan yönetmeliklerin ve 2 tanesi de (Ayşe, Barış) D seçeneğinde bulunan okulun stratejilerinin kararlarını ve eylemlerini biçimlendiren öğelerden en etkili olanları olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Hakan CAMAN, ”*Kararlarımı ve eylemlerimi danışmadan hiçbir şekilde vermem. Hem üstlerime hem astlarıma danışırım ve ona göre karar veririm. Tabi bazı noktalarda M.E.B'na bağlı kalmak zorundayız bunu da onaylıyorum, çünkü herkes aynı şeyi yapmak zorunda kalıyor kimse kafasına göre hareket edemiyor.*” şeklinde, Osman

ÜN, " Kararları ve eylemleri biçimlendiren en önemli öğeler; paylaşım, inandırma ve ekip ruhudur. Ancak, tüm bunları yapabilmek için bilgi ve birikimleriniz ve özgüveniniz önemli belirleyici öğelerdir." şeklinde, Barış ÇETİN, " Okulun stratejileri. Temel stratejiler nelerse alt hedeflerin de onlara uygun yürütülmesi gerekir." şeklinde, Gökçe ESER, " Yönetmelikler, çünkü herşeyi ona dayandırmak zorundasınız" şeklinde, Arda SEVER, "Ortam, uygulanabilirlik, öğrenci düzeyi. Çünkü yapacağımız şeylerin ortamımıza uygun olması gerekmektedir, yönetmeliklere göre herşeyi hazırlamamız gerekiyor ve tabiki düşünülen olayın öğrencilerimizin durumlarına göre hazırlamamız gerekmektedir." şeklinde, Alper KOÇAK ise, " Kararları ve eylemleri biçimlendiren en önemli öğeler; paylaşım, inandırma ve ekip ruhudur. Ancak, tüm bunları yapabilmek için bilgi ve birikimleriniz ve özgüveniniz önemli belirleyici öğelerdir." şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.6. " Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?" Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere altıncı olarak " Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.6.'de görülmektedir.

Tablo 3.6.

Yöneticilerin " Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Evet var ve bu zorluklar genelde öğretmenlerden dolayı oluşuyor. Çünkü hem laikiyle işlerini yapmıyorlar, hem de iş yüklerinden yakınıyorlar.	8	44
B- Evet var ve bu zorluklar velilerden geliyor. Kendi çocuklarının isteklerine göre değişiklik yapılması talebinde bulunuyorlar.	4	22
C- Sivil Toplum kuruluşlarından geliyor. Okul sisteminde etkili olabilmek için sisteme dışarıdan müdahale etmeye çalışıyorlar.	3	17
D- Ergen düzeydeki öğrencileri akademik çalışmalara yönlendirmede zorlanıyoruz. Çünkü öğrencilerimiz maalesef çalışmak istemiyorlar.	2	11
E- Karşılaştığım herhangi bir zorluk yok.	1	6
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.6.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 8 tanesi (Gökçe, Semra, Mert, Hakkı, Ayşe, İsmail, Oğuz, Emir) A seçeneğinde bulunan yönetimde karşılaştığı zorlukların öğretmen grubundan geldiğini, 4 tanesi (Barış, Osman, Pınar, Mesut) B seçeneğinde bulunan veliler grubundan geldiğini, 3 tanesi (Arda, Ali, Ozan) C seçeneğinde bulunan Sivil Toplum Kuruluşlarından, 2 tanesi D seçeneğinde bulunan öğrenci grubundan geldiğini ve 1 tanesi de (Alper) E seçeneğinde bulunan yönetimde herhangi bir zorlukla karşılaşmadığını ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Pınar KANİZİ, " *Zorluklar velilerden gelir genelde. Ama hem veli, hem öğretmenle ilk başta konuşulup okul felsefesini benimsetirseniz daha sonradan bir zorlukla karşılaşmıyorsunuz.*" şeklinde, Osman ÜN, "Yönetimde tabiki zaman zaman zorluklarla karşılaşıyorum. Bu zorluklar kurum kurucusundan ya da velilerden geliyor. Kurucular bazen müdürlerin yapması gereken işlere karışıyor hatta yapmaya çalışabiliyorlar buda sizin çizginizde kaymalar yaratabiliyor. Veliler ise bazen okulu, öğretmenleri her şeyi satın aldıklarını para verdikleri için çocuklarının zayıf not almamaları gerektiği gibi fikirleri olabiliyor." şeklinde, Barış ÇETİN, " Yönetim zaten zorlukları aşabilmeyi gerektiren bir süreçtir. Okul sisteminde zorluk oluşturan gruplar veliler ve kimi sivil toplum kuruluşlarıdır. Çünkü, bizim sistemimizde veliler henüz okul sistemine monte edilmemiştir. Kimi sivil toplum kuruluşları ise okul sisteminde etkili olmak için sisteme dışarıdan müdahale etmeye çalışırlar." şeklinde, İsmail DOĞAN ise, " Öğretmenlerden geliyor çünkü laikiyle işlerini yapmıyorlar. Hizmet vermede metaryel eksikliği ve fiziki mekan da diğer zorluklar." şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.7. " Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?"

Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere yedinci olarak " Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.7.'de görülmektedir.

Tablo 3.7.

Yöneticilerin ” Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Hayır dıştan herhangi bir baskıyla karşılaşmıyorum.	10	55
B- Kayıtlar sırasında yasal olmayan kayıtların yapılması için üstten baskılar olabiliyor. Bunlar genellikle siyasi kişilerin baskısı oluyor.	5	28
C- Velilerden baskı oluyor. Hep istedikleri olsun istiyorlar.	3	17
Görüşler Toplamı	18	100

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 10 tanesi (Pınar, Osman, Ali, Ayşe, Semra, Gökçe, Alper, Oğuz, Erdem, Mesut) A seçeneğinde bulunan yöneticiliklerinde dıştan herhangi bir baskıyla karşılaşmadıklarını, 5 tanesi (Barış, Hakkı, Mert, İsmail, Ozan) B seçeneğinde bulunan kayıtlar sırasında üst ve siyasi kişilerin baskılarını olduğunu ve 3 tanesi de (Hakan, Arda, Emir) C seçeneğinde bulunan velilerden baskıların olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Arda SEVER, ” *Veli baskısı, hep istedikleri olsun istiyorlar. Kültür düzeyleri düşük.*” şeklinde, Mert ATAÇ, ”*Okulun işleyişi genel anlamda yönetmelik ve kurallara bağlı olduğundan yönetim anlamında pek baskı bulunmamakta, sadece kayıt dönemlerinde kayıtlarla ilgili baskılar olmaktadır.*” şeklinde, Hakkı BİLİR, ” *Kayıtlar sırasında yasal olmayan kayıtlar yapılabiliyor bu da üstten emirle oluyor.*” şeklinde, Ali EREN ise, ” *Okullar ülkenin siyasi trendi neyse payını alıyor. Velilerden herhangi bir baskıyla karşılaşmıyoruz çünkü bizi veli seçiyor biz veliyi seçmiyoruz.*” şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.8. ” Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere sekizinci olarak “Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?” sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.8.'de görülmektedir.

Tablo 3.8.

Yöneticilerin " Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Mevzuatlar ve yönetmelikler görev yaparken zorlanmamıza neden oluyor. Çünkü mevzuatta yer alan yasa dilinin biraz daha anlaşılır hale getirilmesi gerekiyor, yönetmeliklerin de işlevselliğinin artırılması gerekiyor.	14	78
B- Zorlandığım birşey olmuyor ve mevzuatlara da takılmıyorum. Dikkatli okunduktan sonra anlaşılmayacak bir şey yok, herşey açık bir dille yazılmış. Sadece biraz zaman ayrılması gerekiyor.	4	22
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 14 tanesi (Osman, Ali, Ayşe, Barış, Hakkı, Mert, Arda, Semra, Oğuz, Gökçe, Erdem, Alper, Emir, Ozan) A seçeneğinde bulunan görev yaparken mevzuatlar ve yönetmelikler yüzünden zorlandıklarını, çünkü mevzuatın dilinin ağır olduğunu ve yönetmeliklerinde işlevselliği olmadığını, 4 tanesi de (Hakan,Pınar,İsmail, Mesut) B seçeneğinde bulunan görev yaparken zorlanmadıklarını mevzuat ve yönetmeliklerde her şeyin açıkca belirtildiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Hakan CAMAN, " *Eğer öncelikli olarak okulda görevli herkes işini biliyorsa ve siz onlara okul kültürünüzü aktarmışsanız ve onlarda buna uyuyorsa yaşanan güçlük olmuyor, mevzuatlarda ise herşey açık bir dille anlatılmış, yöneticinin zaman ayırıp bakması gerekiyor.*" şeklinde, Pınar KANİZİ, "Zorlandığım birşey olmuyor eğer okulda herşey istediğiniz gibi oturabiliyorsanız herşey sizin istediğiniz gibi işliyor. Mevzuatlarada takılmıyorum, dikkatli okunduktan sonra anlaşılmayacak birşey yok, boşluklar var ama giderilebiliyor." şeklinde, Osman ÜN, " *Mevzuattan kaynaklanan tıkanmalar yaşanıyor. Yılların verdiği deneyimle yasalar çerçevesinde farklı çözümler bulabiliyorum, tabiki öncelikle öğrenci lehinde olanlar. Ayrıca mevzuatta yer alan yasa dilinin de biraz daha anlaşılır hale getirilmesi gerekiyor yeni nesile resmen çeviri yapmamız gerekebiliyor.*" şeklinde, Barış ÇETİN, " *Görev yaparken zorlandığımız zamanlar oluyor elbette. Mevzuata takıldığımız etkisiz kaldığımız oluyor. Mevzuatın içinde kalmak bazen etkili olmayı ve hızı*

azaltabiliyor. Her ikisinde insanın şevkini kırıyor.” Hakkı BİLİR, “ Sınıf geçme yönetmeliğinde yapılan değişiklikler sürekli değişmekte ve bazen bizi zor durumda bırakmakta herhangi bir insiyatif kullanamıyoruz. İşlevselliği olmayan yönetmelikler var ve öğretmenler bunlarla ilgilenmiyor çözmesi bize kalıyor.” Mert ATAÇ, “ Evet, genelde mevzuat ve yönetmelikler ne kadar sık değişiyormuş gibi görülse de, genelde bazı maddeleriyle oynanıyor. Halbuki kökten bir değişme gidilmesi güncellenmesi gerekmektedir. Şu anki eğitim öğretim ve yasalar çerçevesinde ivedilikle yenilenmesi ve Türk diline uygun yazılmalıdır, Günümüz Türkçesiyle baktığımızda anlaşılmayan bir sürü kelime göze çarpmaktadır.” şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.9. “ Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere dokuzuncu olarak “ Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?” sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.9.'da görülmektedir.

Tablo 3.9.

Yöneticilerin “ Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Mutlu eden unsurlar, tabiki öğrencilerimizi başarılı yerlerde görmek; mutsuz eden unsurlar ise, onların hedeflerine ulaşamamaları, başarısız olmalarıdır.	9	49
B- Öğrencilerimizin başarısı bizi mutlu eder, ama velilerin onlara onların hayatlarına karşı ilgisiz olmaları bizi mutsuz ediyor.	3	17
C- Öğrencilerimizi başarılı görmek mutluluk verici, gereksiz ve verimsiz mevzuat zorunlulukları da mutsuz edici unsurlar.	3	17
D- Gençlerle çalışmak bizi mutlu ediyor. Ama yöneticiliğin ne olduğunu bilmeyen yöneticilerin yöneticilik yapması bizi mutsuz ediyor.	2	11
E- İşimden genel anlamda mutluyum. Çalışma saatinin öğretmenlerden fazla olması ve maaş konusu ise mutsuz eden unsurlardır.	1	6
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 9 tanesi (Osman, Ali, Ayşe, Hakkı, Mert, Semra, Oğuz, Gökçe, Mesut) A seçeneğinde bulunan öğrencilerinin başarılarının kendilerini mutlu ettiğini, öğrencilerinin başarısız olmalarının kendilerini mutsuz ettiğini; 3 tanesi (Arda, Erdem, Emir) B seçeneğinde bulunan öğrencilerinin başarılarının kendilerini mutlu ettiğini ama velilerin ilgisizliğinin mutsuz ettiğini; 3 tanesi (Barış, İsmail, Ozan) C seçeneğinde bulunan öğrencilerinin başarılarının kendilerini mutlu ettiğini ama mevzuattaki zorunlulukların mutsuz ettiğini; 2 tanesi (Pınar, Alper) D seçeneğinde bulunan gençlerle çalışmanın kendilerini mutlu ettiğini, ama yöneticiliğin ne olduğunu bilmeden yöneticilik yapan kişilerin de kendilerini mutsuz ettiğini; 1 tanesi de (Hakan) E seçeneğinde bulunan işinden genel anlamda mutlu olduğunu ama çalışma saatlerinin fazlalığı ve maaş konusunda kendilerini mutsuz ettiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Hakan CAMAN, " *İşimden genel anlamda mutluyum. Mutsuzluk olarak nitelendirmeyelim ama çalışma saatinin öğretmenlerden fazla olması ve maaş konusu negative yönleri.*" şeklinde, Pınar KANİZİ, " *Mutlu eden gençlerle çalışmayı çok seviyorum. Gençlere mesleklerle ilgili bilgi vermek, onlara yol göstermek, deneyimsizliklerini çok çabuk üzerlerinden atmalarını sağlamak ve onları iyi yerlerde görmek beni inanılmaz mutlu ediyor.Mutsuz olarak, kişisel olarak yok ama çevredeki bazı yöneticiliğin ne olduğunu bilmeyen yöneticilerin yöneticilik yapması beni mutsuz ediyor.*" şeklinde,Osman ÜN " *Kırkbir yıllık bir eğitimci olarak yetiştirdiğim gençleri hedeflerini yakalamışken görmek beni mutlu eder. Çünkü emeğimin karşılığını aldığımı düşünürüm. Bunun tam tersi başarısız, ilgisiz olmaları da beni mutsuz ediyor.*" şeklinde, Barış ÇETİN, " *Yönetici olarak en mutlu olduğum şey, öğrencilerimizi başarılı olarak görmek, yönettiğimiz kuruma yeni unsurlar katmak. En mutsuz eden , gereksiz ve verimsiz mevzuat zorunluluklarıdır.*" şeklinde, Arda SEVER, " *Öğrencilerin başarısı ve sorumlulukları mutlu ediyor. Velinin ilgisizliği mutsuz ediyor. Aynı şey öğrenciler içinde geçerli, gittikçe ilgisiz bir gençlik yetişiyor.*" şeklinde ifade etmişlerdir.

3.10. " Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?" Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere onuncu olarak " Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.10.'da görülmektedir.

Tablo 3.10.

Yöneticilerin " Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Hayır kesinlikle başka bir görev arzu etmem. İşimi çok severek yapıyorum.	14	77
B- Bu konuda kararsızım.	3	17
C- Hukukçu olmak isterdim, çünkü şu an yaptığım işle benzer yanları var.	1	6
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 14 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, Ayşe, Barış, Hakkı, Mert, Arda, Semra, Gökçe, Alper, Oğuz, Emir, Mesut) A seçeneğinde bulunan işlerinden tamamiyle mutlu olduklarını ve hiçbir şekilde başka bir işe değişmeyeceklerini; 3 tanesi (Erdem, İsmail, Ozan) B seçeneğinde bulunan bu konuda kararsız olduklarını; 1 tanesi de (Ali) C seçeneğinde bulunan hukukçu olmak istediğini çünkü şu anki işiyle çok benzer olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Pınar KANIZI, " *Öğretmenlik ve yöneticilik hayatım boyunca bunu istedim ve asla değişmem.*" şeklinde, Osman ÜN, " *Hayır. Dünyaya yeniden gelsem yine öğretmen olurum. Mesleğime aşığım. Bu nedenle 27 yıl devlette çalıştıktan sonra 14 yıldır özel sektörde çalışmaya devam ediyorum.*" şeklinde, Ali EREN, " *Hukukçu olmak isterdim çünkü şu an yaptığım işle benzer yanları var. Örneğin ikisinde de adil davranmanız gerekiyor. Ama herşeye rağmen işimi hiçbirşeye değişmem.*" şeklinde, Oğuz YILMAZ ise, " *Görevimi seviyorum. İsteyerek yapıyorum. Bu görevi yapmazsam öğretmenliği tercih ederdim.*" şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.11. ” Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere onbirinci olarak ” Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?” sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.11.'de görülmektedir.

Tablo 3.11.

Yöneticilerin ” Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Olumlu yönde fark var. Daha bilgili ve deneyimli olarak aynı şevk ve heyecanla işimi yapıyorum.	13	72
B- İlk başladığım andaki heyecanımı hala taşıyorum, ama öğrencilerimizin ilgisizliği gün geçtikçe hevesimizi kırıyor.	4	22
C- Evet fark var ve ne yazıkki olumsuz yönde.	1	6
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.11.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 13 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, Ali, Ayşe, Barış, Hakkı, Arda, Semra, Alper, Oğuz, Emir, Ozan) A seçeneğinde bulunan olumlu yönde fark olduğunu daha bilgili ve deneyimli olarak aynı şevkle ve heyecanla çalıştıklarını; 4 tanesi (Gökçe, Erdem, İsmail, Mesut) B seçeneğinde bulunan heyecan olarak aynı olduğunu ama gitgide öğrencilerin ilgisizliğinden dolayı heveslerinin kırıldığını; 1 tanesi de (Mert) C seçeneğinde bulunan olumsuz yönde fark olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Pınar KANIZI, ” Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?” sorusuna, “ *Heyacanımda bir azalma değil tam tersine artış var. Daha biliçlendim, çalışma yönünden daha iyiyim. Köşelerim yuvarlaklaştı ve grilerinde farkına*

varıyorum.” şeklinde, Osman ÜN, “ Heyecanımda da çalışmamda da olumsuz bir değişiklik yok. Ancak edindiğim bilgi ve deneyim bakış açımı çok değiştirdi.” şeklinde, Ali EREN, “Aslında bu kişiye göre değişir, sevmekle alakalı olan birşey. Ben 36. yılımdayım ve ayaklarım bir gün bile geri geri gitmedi. Hep aynıyım.” şeklinde, Ayşe ÖZ, “Aynı şevk ve heyecanla çalışıyorum.” şeklinde, Barış ÇETİN, “ Elbette var. Kendimi daha yetiştirmiş hissediyorum. İlk heyecandan daha bilinçle eğitime bakıyorum. Olumlu yönde değiştiğimi düşünüyorum.” şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.12. “ İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere onikinci olarak “ İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?” sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.12.’de görülmektedir.

Tablo 3.12.

Yöneticilerin “ İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- İlk olarak yönetmeliği çok iyi bilmeleri gerekiyor, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiye ve mesleğe saygılı olabilmeleri gerekmektedir.	9	49
B- Öncelikli olarak etik olmalı, tarafsız, eşit davranmalı ve empati yapabilmeliler.	5	28
C- Bu işin eğitimini almaları, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında kendilerini yetiştirmeleri, insan ilişkilerine önem veren kişiler olmaları gerekmektedir.	3	17
D- İyi bir işletmeci olmaları gerekir. Lüzumsuz para harcamayacak, israftan kaçınacak biri olmaları lazım.	1	6
Görüşmeler Toplamı	18	100

Tablo 3.12.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 9 tanesi (Osman, Gökçe, Alper, Hakan, Pınar, Erdem, İsmail, Mesut, Ozan) A seçeneğinde bulunan yönetmeliği iyi bilmeleri, iletişim güçlerinin kuvvetli olması, adil davranmaları ve mesleğe saygılı olmaları gerektiğini; 5 tanesi (Ali, Ayşe, Semra, Oğuz, Emir) B seçeneğinde bulunan etik olmaları tarafsız ve eşit olmaları ve kesinlikle empati yapabilmeleri gerektiğini; 3 tanesi (Barış, Hakkı, Mert) C seçeneğinde bulunan işin eğitimini almaları gerektiğini ve insan ilişkilerine önem vermeleri gerektiğini; 1 tanesi de (Arda) D seçeneğinde bulunan işletme bilgisinin çok iyi olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Osman ÜN, "Ön yargıdan uzak, paylaşımcı, yeniliklere açık, iyi iletişim kurabilme gibi özelliklere sahip olması yeterli gibi geliyor bana. Tabiki alanında gerekli mevzuata hakim, doğru ve zamanında karar verebilme özellikleride önemli." şeklinde, Semra ÖZKAN, " Etik olmalılar. Tarafsız, eşit davranmalı, cesur ve kurallı olmalı amirlerine ve mesai arkadaşlarıma karşı saygılı ve hoş görülü olmalılar." şeklinde, Mert ATAÇ, " İyi bir yönetici olmak,; Bence yöneticiliğin okulu olmalı, öğretmenin işi eğitim vermek olmalıdır. Yönetim aşamasında bulunsa da bu eğitim ve öğretimle ilgili olmalıdır. Yönetim ve okulu çevirme işi bu işin eğitimini almış "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" alanında kendini yetiştirmiş, Yöneticiliğin ve Liderliğin anlamını bilen insan ilişkilerine önem veren kişilerden olmalıdır." şeklinde, Hakkı BİLİR, " Dinlemeyi bilmeli, sorunları ötelememeli, yönetmeliği çok iyi bilmeli başkalarından öğrenmemeli sorucak konumda değil sorulacak konumda olmalılar." şeklinde, Barış ÇETİN, " İyi bir yönetici bence yönetim bilimini bilmelidir. Tecrübeye evet ancak yeterli değil. Günümüzde yönetim karmaşık bir hale gelmiştir. Öğrenilmesi gereken birçok yönü vardır." şeklinde, Arda SEVER, " Öncelikli olarak yüksek lisans yapmaları gerekli, aynı zamanda iyi bir işletmecisi olmalı. Lüzumsuz para harcamayacak, israftan kaçınacak biri lazım buda iyi bir işletme bilgisiyle olur." şeklinde, Pınar KANIZI, " Kendini yetiştirmeli, öğretmenleri ve öğretmenliği sevmeli, kişiye ve mesleğe saygılı olmalı, işle arkadaşlığı ayırmalı, adil davranmalı, tarafsız olmalı, aynı zamanda öğretmenleri eğitecek kadar bilgi sahibi olmalı." şeklinde, Hakan CAMAN ise, " Kesinlikle her konuyla ilgili bilgi sahibi olmaları gerekiyor ve tabiki empati kurmaları ve ona göre davranmaları gerekiyor." şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.13. " Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?"

Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere onüçüncü olarak " Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.13.'de görülmektedir.

Tablo 3.13.

Yöneticilerin " Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- İyi bir çalışma ekibi oluşturulmalıdır, insan ilişkileri iyi olmalı ve güven vermelidirler.	7	39
B- Eğitim alanında kendilerini yetiştirmeliler, mevzuatları ve yönetmelikleri çok iyi bilmelidirler.	6	33
C- Olaylar karşısında tarafsız olmalı, veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst olmalı ve adil olmalıdırlar.	3	16
D- Kurumsallaşmış iş yerlerini seçmelerini, kontrolü elden bırakmaları ve inandıklarından vazgeçmemelidirler.	1	6
E- Yöneticilik çok zor olmasınlar.	1	6
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 7 tanesi (Hakan, Barış, Hakkı, Gökçe, Alper, Oğuz, Ozan) A seçeneğinde bulunan iyi çalışma ekibi oluşturması, insan ilişkilerinin iyi olması ve güven vermesi gerektiğini; 6 tanesi (Pınar, Ayşe, Ali, Mert, Semra, Mesut) B seçeneğinde bulunan kendilerini alanlarında geliştirmeleri gerektiği, mevzuat ve yönetmelikleri çok iyi bilmeleri gerektiğini; 3 tanesi (Erdem, İsmail, Emir) C seçeneğinde bulunan tarafsız olmaları, veli ve öğrencilere karşı dürüst ve adil olmaları gerektiğini; 1 tanesi (Osman) D seçeneğinde bulunan kurumsallaşmış iş yerlerini seçmeleri gerektiğini ve kontrolü elden bırakmayıp hep inandıklarının peşinden gitmeleri gerektiğini; 1 tanesi de (Arda) E seçeneğinde bulunan yöneticiliğin zor bir iş olduğunu ve olmamaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Hakan CAMAN, " *İşlerini çok sevmeleri gerekiyor ve her ne olursa olsun bu koltuk benim deyip yaptırım uygulamak yerine, herkesin fikrini alıp ondan sonra karar vermelidirler.*" şeklinde, Pınar KANİZİ, " *Mevzuata hakim olmaları şart, koltuğu değil yöneticiliği sevmeliler, yaptıklarını inanarak yapmalılar ve eğitimden hiç kopmamalıdır.*" şeklinde, Osman ÜN, " *Kurumsallaşmış iş yerlerini seçmelerini, kontrolü elden bırakmamaları ve inandıklarından vazgeçmemelerini öneririm.*" şeklinde, Oğuz YILMAZ, " *Yöneticilik anlayışında değişiklik ve güven ortamının oluşması İnsan ilişkileri iyi olmalı ve güven vermelidirler ve iyi bir ekiple çalışmalıdırlar.*" şeklinde, Mert ATAÇ, " *Öncelikle eğitim alanında kendilerini yetiştirsinler, sonra mevzuatları ve özlük haklarını öğrensinler.*" şeklinde, Ayşe ÖZ, " *Kendilerini mümkün olduğu kadar farklı yönlerde geliştirmeleri, iş ve yönetim kitapları okumaları, yenilikleri takip etmeleri ve hedeflerini yüksek tutmaları gerekir.*" şeklinde, Osman UN, " *Kurumsallaşmış iş yerlerini seçmelerini, kontrolü elden bırakmamaları ve inandıklarından vazgeçmemelerini öneririm.*" şeklinde, Pınar KANİZİ ise, " *Mevzuata hakim olmaları şart, koltuğu değil yöneticiliği sevmeliler, yaptıklarını inanarak yapmalılar ve eğitimden hiç kopmamalıdır.*" şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.14. " İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?" Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere ondördüncü olarak " İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.14.'de görülmektedir.

Tablo 3.14.

Yöneticilerin " İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Veli-öğrenci-öğretmen iş birliği ve iyi bir yönetim ekibiyle çalışılırsa herşey rahatlıkla çözülebilir.	6	33
B- Gelişen olaylara göre yerinde, zamanında doğru kararları geciktirmeden vermek, söylenenlerin her zaman arkasında durmak iç ve dış etkenleri etkisizleştirecektir.	6	33

C-	Yönetici özlük haklarına ve mevzuata hakim olduğu takdirde iç ve dış etkenleri bertaraf etmesi kolay olacaktır.	5	28
D-	Açık bir sistem kurmak, herkesin görünür olmasını sağlamak en etkili yoldur.	1	6
Görüşme Toplamı		18	100

Tablo 3.14.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 6 tanesi (Ali, Mert, Arda, Alper, İsmail, Emir) A seçeneğinde bulunan Veli-öğrenci-öğretmen iş birliği yaparak; 6 tanesi (Hakan, Pınar, Osman, Gökçe, Erdem, Mesut) B seçeneğinde bulunan doğru kararları geçiktirmeden vererek ve söylediklerinin arkasında durarak; 5 tanesi (Hakkı, Semra, Oğuz, Ayşe, Ozan) C seçeneğinde bulunan özlük haklarına ve mevzuata hakim olarak; 1 tanesi de (Barış) D seçeneğinde bulunan açık bir sistem oluşturarak ve herşeyin görünür olmasını sağlayarak iç ve dış etkenleri etkisizleştirebileceklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Hakan CAMAN, " *İç etkenler için, özel okullar öğretmen seçerken sadece işim olsun diye bu mesleği seçen değil, gerçekten öğretmenlik vasıfları olan öğretmenlerle çalışmaları gerekiyor. Dış etkenlerde ise, velilere okul kültürünüzü anlatmalı ve benimsetmelisiniz, eğer bu yapılabiliyorsa sorun yaşanmıyor. Ve en önemlisi yönetici olarak sizde bunların arkasında durmalısınız.*" şeklinde, Pınar KANİZİ, " *İç etkenlerde zaten özel okullarda seçerek aldığınız için bir problem çıkmıyor ve bir önlemden gerekmiyor seçerken dikkatli seçim yapılması gerekiyor. Dış etken olarak sadece veliler var ve onlara ilk baştan felsefenizi aktarabilirseniz onlarda ona saygı gösteriyorlar burda kesinlikle değişim yapmamaları yaptıklarının ve söylediklerinin her zaman arkalarında durmaları gerekiyor.*" şeklinde, Osman ÜN, " *Gelişen olaylara göre yerinde, zamanında doğru kararları geciktirmeden vermek, iç ve dış etkenleri etkisizleştirecektir.*" şeklinde, Ali EREN, " *Her ne olursa olsun olaylar karşısında tarafsız olmalı, veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst olmalı, adil olmalıdır. İyi bir dinleyici olup iletişim gücünü yüksek tutmaları gerekiyor.*" şeklinde, Barış ÇETİN, " *Açık bir sistem kurmak, herkesin görünür olmasını sağlamak en etkili yoldur.*" şeklinde, Mert ATAÇ, " *Öğretmen, Veli ve öğrenci karmasıyla ilişkilerin sağlam olması her şeyi çözmeye yetecektir.*" şeklinde yanıt vermişlerdir.

3.15. " Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?" Sorusuna İlişkin Bulgular

Yöneticilere onbeşinci olarak " Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?" sorusu sorulmuştur, alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.15.'de görülmektedir.

Tablo 3.15.

Yöneticilerin " Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?" Sorusuna Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	f	%
A- Sorumluluklar çok yetkiler sınırlıdır. Sorumluluklar oranında yetkilerin arttırılmasını öneririm.	10	55
B- Herşey yöneticinin yetki ve sorumluluğunda olmak zorundadır.	5	28
C- İnsiyatif kullanma açısından biraz serbest olmalı, herşey yazılı kurallara bağlı olmamalı, daha esnek ve hoşgörülü olunmalıdır.	2	11
D- Türkiye'de genel anlamda yetki herkeste var ama sorumluluk yok, çünkü sorumsuzluğun bir bedeli yok. Sorumluluk sahibi insanların olması gerekiyor.	1	6
Görüşme Toplamı	18	100

Tablo 3.15.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen yöneticilerden 10 tanesi (Osman, Barış, Mert, Arda, Semra, Alper, Oğuz, Erdem, Ozan, Emir) A seçeneğinde bulunan sorumluluklarının yeteri kadar olduğunu fakat yetki konusunda yeterli bulunmadığını; 5 tanesi (Hakan, Pınar, Ayşe, İsmail, Mesut) B seçeneğinde bulunan herşeyin yöneticinin yetki ve sorumluluğunda olduğunu ve olması gerektiğini; 2 tanesi (Hakkı, Gökçe) C seçeneğinde bulunan herşeyin yazılı kurallara göre olmaması gerektiğini, insiyatif kullanmaları gerektiğinde kullanabilmeleri gerektiğini; 1 tanesi de (Ali) D seçeneğinde bulunan yöneticilerde bütün yetkilerin olduğu ama sorumsuz olan yöneticilerin bu yetkilerini kullanmak ismediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan Hakan CAMAN, " Bir yöneticinin okulla ilgili herşey onun yetki ve sorumluluğuna girer, o yüzden yetki ve sorumluluklarını tam bilen ve uygulayan kişiye zaten ilave edilecek bişey olmaz. Herşey yöneticinin yetki ve sorumluluğunda olmak zorundadır." şeklinde, Ali EREN, " Yönetici olarak yeterince yetki ve sorumluluğumuz olduğunu düşünüyorum. Önemli olan bunları iyi kullanabilmek. Türkiye'de genel anlamda yetki herkeste var ama sorumluluk yok, çünkü sorumsuzluğun bir bedeli yok." şeklinde, Hakkı BİLİR, " Her türlü yetkimiz var. Üste çok fazla bağımlı olmamak gerekiyor, okulun fiziki yapısı için kendisi karar verebilmelidir. Üst makamlardan herşeyin izni alınmamalıdır. İnişiyatif kullanılabilirdir. Sorumlulukları fazlasıyla veriyorlarken yetkiyi de vermelidirler." şeklinde, Gökçe ESER, " İnişiyatif kullanma açısından biraz serbest olmalı her şey yazılı kurallara bağlı olmamalı." şeklinde, Barış ÇETİN, " Okul yönetiminde sorumluluklar çok yetkiler sınırlıdır. Sorumluluklar oranında yetkilerin arttırılmasını öneririm." şeklinde, Pınar KANİZİ ise, " Hayır yok çünkü özel okullarda zaten herşey yöneticilerin yetki ve sorumluluğunda." şeklinde yanıt vermişlerdir.

BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Tartışma

Hem üretim işletmelerinde hem de hizmet işletmelerinde işten tatmin sağlayıp sağlamama önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşinden memnun olan her çalışan, bu memnuniyetini işine de yansıtacaktır. İşinden memnun olan kişinin artan verimliliği, işletmenin genel performansına da yansıtacak ve dolayısıyla işletme verimliliğini artırıcı bir etki yapabilecektir. Özellikle, gelecek kuşakların bilinçli bir şekilde yetişmelerinde görev üstlenen eğitimcilerin işlerinden duydukları memnuniyet, kaliteli eğitim için olmazsa olmaz unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında insan faktörünün artan önemi doğrultusunda, hayati öneme sahip olan, eğitim sektöründe belki de tüm sektörlerden daha fazla iş tatmininin sağlanması üzerinde durulması gerekmektedir.

Geleceğin nitelikli iş gücünü yetiştiren eğitim kurumlarının, istenilen özellikte faaliyet göstermelerinin sağlanabilmesi için bu insan gücünü yetiştiren eğitimcilerin, işlerinden tatmin olmalarının sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde, yöneticilerin iş tatminine etki eden kurum dışı ve kurum içi birçok faktörden söz edilmektedir.

Öncelikle bu araştırmaya başlarken yöneticilere, yönetimle ilgili en önemli unsurlar ve en kritik öğelerin neler olduğu sorulmuştur. Burda ki amaç, yöneticilere göre okulda yönetim konusunda ki önemli unsur ve öğelerin ortaya çıkartılıp, iş güçlük ve tatmin konuları incelenirken bu unsur ve öğelerin ne kadar payı olduğunu saptayabilmektir.

Birinci soruda dile getirilen, yönetimdeki en önemli unsurlar sorusuna yöneticiler değişik boyutlarda bakmışlardır. Bir grup, okulda bulunan insanlar bazında düşünürken, diğer grup davranışlar boyutundan ele almışlardır. İkinci soruda ki en kritik öğeler konusunda görüşülen yöneticilerin çoğunluğu öğretmenler ve iletişim üzerinde durmuş ve ek olarak da öğretmenlerin okul ve öğrenci başarısında çok büyük etkisi olduğunu eklemiştir. Literatürü incelediğimizde de okulun en önemli öğesinin yönetim ve öğretmen olduğu ortaya çıkmaktadır.

Alt amaçlar doğrultusunda görüşmeler incelendiğinde sırasıyla aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

1- Birinci alt amaç olarak, resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlüklerini ortaya çıkarmayı amaçlayarak yöneticilere sorular sorulmuştur.

İlk soru " Okul yöneticilerinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir?". Yöneticilerin % 39'u eğitim ve öğretim dışındaki işlere çok gereksiz zaman harcadıklarını ve bu yüzden de gerektiği kadar yapmaları gerekli olan eğitim öğretim işleriyle ilgilenemediklerini söylemişlerdir. Yöneticilerin % 33'ü toplantıların gereğinden fazla sürdüğü, gereksiz sohbetlere ve münakaşalara girildiği ve aslında esas konuşulması gereken konuların yüzeysel geçildiğini, bunun dışında en yoğun oldukları okul saatleri arasında üst yönetimden veya MEB'dan gereksiz evrak ve yazışmalar istendiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 27'si velilerin, her istedikleri anda okula gelip çocuklarının istekleri doğrultusunda değişim yapılmasını talep ettiklerini, açıklamaların yapıldığı halde ikna etmenin gereğinden fazla zaman aldığı söylemişlerdir.

Yazın araştırmalar incelendiğinde, yöneticilerin sorumlulukları konusunda yapması gerekli çok fazla şey ortaya çıkmaktadır. Okulun bütün işlerinin, yöneticinin gözetiminde olması hatta kendisinin müdahale etmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Özellikle, devlet liselerinde okulun binasının tamiri, servis işleri, kılık kıyafet işleri, SSK işleri, maaş işleri, döner sermaye işleri, velilerle görüşmeler, evrak ve yazışma işleri gibi birçok işin yönetici tarafından yapılması beklenmektedir. Bu işlerin, mesai saati içinde yapılması gerekmekte ve bu da eğitim ve öğretimle ilgilenmeyi azaltmakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunu çözümlenebilmek için, görüşme yapılan bütün yöneticiler, iş bölümü yapılması gerektiğini savunmuşlardır.

İkinci olarak; "Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz?" sorusuna, yöneticilerin % 61'i kararlarını bağımsız bir ortamda alamadıklarını, çünkü her ne olursa olsun yönetmeliklere bağımlı olduklarını ve insiyatif kullanamadıklarını; % 39'u ise, kararlarını kendi insiyatiflerini kullanarak, bağımsız bir şekilde alabildiklerini belirtmişlerdir. Okul türüne bakıldığında, devlet okullarında yöneticilerin tamamen yönetmeliğe bağlı olarak işlerini yaptıkları, özel okullarda ise yönetmeliklere bağlı olarak kendi insiyatifleri doğrultusunda esnek kararlar alabildikleri anlaşılmaktadır.

Kaynaklar incelendiğinde, iyi bir yöneticinin ilk olarak yöneticilik bilgisinin tam olması gerektiği belirtiliyor; daha detaylı incelendiğinde, iyi bir yöneticinin fiziki duruma, bina durumuna, öğrenci durumuna göre yapacağı işleri yönetmeliklere ters düşücek

bişey olmadan kendi kararları doğrultusunda gerçekleştirebileceği ifade edilmektedir. Buna göre, kendi karar veremeyen yöneticilerin sorumsuz, yöneticiliği bilmeyen kişiler oldukları ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan üçüncü soru, "Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir?". Araştırmaya katılan yöneticilerden % 39'u ekipleriyle birlikte karar verdiklerini ve iş birliği yaparak sonuca vardıklarını ifade ederken; % 28'i alınan kararlarda ortama uygun biçimde karar aldıklarını ve öğrenci düzeyine göre hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 22'si ise, yönetmeliklerin en etkili öğe olduğu ve herşeyi ona göre yaptıklarını, % 11'i ise, okulun stratejilerine göre hareket ettiklerini ifade etmişlerdir.

Yazına bakıldığında da; yöneticilerin bir konuda karar alırken öncelikle yönetmeliklere bağlı kalarak çalıştıkları, kurumun statüsüne göre karar vermeleri ve öğrenci başarı durumlarını göz önüne alarak, ekip arkadaşlarıyla birlikte okul için en yararlı sonuca ulaşmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Detaylı inceleme de öncelikli olarak göze çarpan yöneticinin kendi kendine karar almasından çok, hem üstlerine hemde astlarına danışarak, son kararı kendisinin vermesi gerektiği savunulmaktadır.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan dördüncü soru, " Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?". Görüşmeye katılan yöneticilerden gelen yanıtlar doğrultusunda, yöneticilerin, % 44'ü karşılaştıkları zorlukların öğretmenlerden geldiğini, % 22'si velilerden geldiğini, % 17'si sivil toplum kuruluşlarında geldiğini, % 11'i öğrencileri çalışmaya yönlendirmede zorlandıklarını ve % 6'sı ise hiçbir zorlukla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Literatürde ise, yöneticilerin yönetimde hem iç hem de dış baskılara maruz kaldıkları, iç baskı grubu olan öğretmenlerin en çok zorluğu çıkartan grup olduğu anlaşılmaktadır. Dış baskı gruplarından veliler, siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşlarının yönetimde zorluk çıkartan diğer gruplar olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan beşinci soru, " Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?" şeklindedir. Bu soruya yöneticilerin % 55'i dıştan herhangi bir baskıyla karşılaşmadıklarını ifade ederek cevap verirlerken, %28'i siyasi partilerden kaynaklanan, yasal olmayan kayıtların yapılmasına yönelik zorlukla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. % 17'si ise, velilerin isteklerinden doğan zorlukların yaşandığını ifade etmişlerdir.

Kaynaklar incelendiğinde, her okulun ve yöneticinin çalıştığı kurum ve bölge açısından değişik gruplardan baskı altına alınmak istenebileceği, ama burada işin yöneticiye düştüğü belirtilmektedir. Yöneticiden, ikna yöntemini kullanarak gelebilecek zorlamaları ve baskıları ortadan kaldırması, karşı tarafı yaptığı için yanlış olduğuna her nerede olursa olsun, istediğinin mümkün olamayacağını kendisine anlatması gerektiği açıklanmış ve bu yöntemi bütün yöneticilerin uygulaması gerektiği ifade edilmektedir.

Yöneticilerin iş güçlüklerini ortaya çıkartmak için sorulan altıncı soru, " Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?". Yöneticilerin, % 78'i mevzuatlarda zorlandıklarını, gerekçe olarak da mevzuatlarda yer alan yasa dilinin anlaşılır olmadığını, % 22'si ise, zorlandıkları birşey olmadığını, mevzuatları da herkesin dikkatli bir şekilde okudukları takdirde herşeyi rahatlıkla anlayabileceklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmalarda ise, yöneticinin ilk olarak mevzuatı çok iyi bir şekilde bilmesi gerektiği, alacakları kararları yönetmeliklere uygun olarak alması gerektiği için mevzuatta yazan şeyleri tamamiyle anlaması gerektiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda, birçok yöneticinin mevzuatlar konusunda sıkıntısı olduğu görülmektedir.

2- İkinci ve üçüncü alt amaç olarak resmi ve özel lise yöneticilerinin iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlayarak yöneticilere sorular sorulmuştur.

Yöneticilerin iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkartmak için sorulan ilk soru; " Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?". Yöneticilerin, % 77'si görevlerinde kendilerini mutlu eden unsurun öğrencilerinin başarısı olduğunu, % 17'si gençlerle çalışmanın yöneticileri mutlu ettiğini ve % 6'sı işlerinden genel anlamda mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. İş tatminsizliği konusuna değindiğimizde ise; yöneticilerin, % 67'si öğrencilerin başarısızlığı ve hayata karşı ilgisiz olmaları olduğunu ifade ederlerken, % 13'ü gereksiz ve verimsiz mevzuat zorunluluklarının kendilerini mutsuz ettiğini ifade etmişlerdir.% 13'ü ise, yöneticiliğin ne olduğunu bilmeyen kişilerin yönetici olması ve kendilerinin onlarla aynı ortamda bulunma durumunun, % 7'si ise, çalışma saatlerinin öğretmenlerden çok olması ve maaşlarının yetersiz olmasından dolayı yaptıkları görevde mutsuz olduklarını ifade etmişlerdir.

Kaynaklar incelendiğinde, okul yöneticiliğinin iyi tarafının gençlerle çalışmak olduğu, çünkü gençlerin pozitif enerji verdiği ortaya çıkmaktadır. Genel anlamda öğrenci başarısının yöneticiyi en mutlu eden unsur olduğu, çünkü hem okul bazında, hem eğitici

bazında, hem de okul idaresi bazında, okul iyiye öğrencinin başarılı olabildiği açıklanmaktadır. Diğer taraftan, mutsuz eden unsurlar incelendiğinde, yine aynı sebeple öğrencilerin başarısız olmasının kendilerini mutsuz ettiği belirtilmektedir. Literatürde yönetici- lider farklılıkları açıklanmış ve yöneticilerin, işlerine karşı sorumluluklarını bilip ona göre davranmaları gerektiği ifade edilmektedir.

Yöneticilerin iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkartmak için sorulan ikinci soru; " Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?". Yöneticilerin, % 77'si kesinlikle başka bir görev arzu etmediklerini ve işlerini çok severek yaptıklarını ifade ederken, % 17'si bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. % 6'sı ise, hukukçu olabileceklerini çünkü şu anki işlerinden çok farklı olmadığını söylemişlerdir.

Araştırmalarda ise, yöneticilerin, işlerini severek yapmaları gerektiği, eğer sevmeden yaparlarsa aksaklıkların ortaya çıkabileceği ve bu aksaklıkların öğrencilerin gelecek hayatlarını etkileyebileceği için çok önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Yöneticilerin, iş tatminlerini ve iş tatminsizliklerini ortaya çıkartmak için sorulan üçüncü soru; " Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?" sorusudur. Yöneticilerin % 72'si mesleğe ilk başladığı günle bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden olumlu bir fark olduğunu, gün geçtikçe daha deneyimli ve bilgili olduklarını, % 22'si ilk başladıkları zamandaki heyecanı hala taşıdıklarını ama her geçen gün öğrencilerin ilgisizliğinden dolayı heveslerinin git gide kırıldığını, % 6'sı ise, olumsuz yönde fark olduğunu ifade etmişlerdir.

Yazın incelendiğinde, bir yöneticinin işe başladığı anla, daha sonraki yıllarda yöneticilik anlamında farklılaştığı, çıkan sorunlara karşı hemen müdahale edilebildiği, hatta değişik seçenekler bile sunabildiği belirtilmektedir. Yöneticinin her senesinin çok kıymetli olduğu, bu yılları boşa değil kendisini geliştirebilmesi için daha çok çalışması gerektiği ifade edilmiştir.

3- Dördüncü alt amaç olarak resmi ve özel lise yöneticilerinin iş güçlüklerine ve iş tatminlerine ilişkin görüş ve önerilerini ortaya çıkarmayı amaçlayarak yöneticilere sorular sorulmuştur.

Yöneticilerin görüş ve önerileri için ilk sorulan soru; " İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?".

Yöneticiler;

- yönetmeliği çok iyi bilmeleri,
- yeniliklere açık,
- iletişim gücü kuvvetli,
- adil davranmasını bilen,
- kişiye ve mesleğe saygılı,
- etik olmalı,
- tarafsız, eşit davranmalı
- empati yapabilmeliler.
- Bu işin eğitimini almaları, Eğitim Yönetimi ve Denetimi proramında kendilerini yetiştirmeleri,
- insan ilişkilerine önem veren kişiler olmaları,
- İyi bir işletmeci olmaları, lüzumsuz para harcamayacak, israftan kaçınacak biri olmaları lazım, şeklinde yanıt vermişlerdir.

Kaynaklar incelendiğinde de, yöneticilerin verdiği cevapların aynıları, yöneticilerde olması gereken özellikler olduğu belirtilmektedir. İyi bir yöneticinin öncelikli olarak iletişim gücünün çok kuvvetli olması, ikna kabiliyetinin olması gerektiği, ayrıca herhangi bir sorunda hemen olması gerektiği gibi müdahale edebilmeleri için yönetmeliği iyi bilmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Yöneticilerin görüş ve önerileri için ikinci sorulan soru; ” Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?”. Bu soruya yöneticiler;

- İyi bir çalışma ekibi oluşturulmalıdır,
- İnsan ilişkileri iyi olmalı ve güven vermelidir,.
- Eğitim alanında kendilerini yetiştirmeli, mevzuatları ve yönetmelikleri çok iyi bilinmelidir,
- Olaylar karşısında tarafsız olunmalı,
- Veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst olunmalı ve adil olunmalı,
- Kontrolün elden bırakılmaması ve inandıklarından vazgeçilmemeli, şeklinde yanıt vermişlerdir.

Araştırmalarda ise, ilk olarak yöneticinin, her ne olursa olsun kontrolü elinde tutması gerektiği, iş arkadaşlarıyla konuşup, paylaşması, fikir birliği sağlaması, ama her zaman son kararı kendisinin vermesi gerektiği belirtilmiştir. İyi bir çalışma ekibinin kurulması gerektiği, insanlara konuşmasının, tavrının her zaman güven vermesi gerektiği, herkese karşı dürüst ve eşit olması gerektiği, eğitim alanında kendini yetiştirmesi, eksikliklerini bilip en kısa zamanda onları öğrenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Yöneticilerin görüş ve nerileri için üçüncü sorulan soru; ” İ ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? nerileriniz neler olabilir?” sorusuna yöneticiler;

- Veli-ğrenci-ğretmen iş birliği,
- İyi bir yönetim ekibi,
- Gelişen olaylara göre yerinde, zamanında doğru kararları geciktirmeden vermek, söylenenlerin her zaman arkasında durmak,
- Yönetici zlk haklarına ve mevzuata hakim olmak,
- Açık bir sistem kurmak, herkesin görünür olmasını sağlamak, iç ve dış etkenleri etkisizleştirecektir şeklinde yanıt vermişlerdir.

Literatür incelendiğinde, ilk olarak her zaman ğretmen-ğrenci-veli koordinasyonunun çok iyi şekilde sağlanması gerektiği, yöneticinin yaptığı şeyleri gizli saklı değil, açık bir şekilde, herkesin görebileceği şekilde yapılması, olaylar karşısında anında müdahale edebilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Yöneticilerin görüş ve nerileri için dördüncü sorulan soru; ” Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?” sorusudur. Bu soruya yöneticilerin büyük bir bölümü, sorumluluklarının olduğunu ama çözebilmek için yetkilerinin sınırlı olduğunu vurgulamışlardır.

Yazında ise, yöneticilerin, bütün yetkilere sahip olduklarını, çünkü okulu onların idare ettiğini, yönetmelikleri göz önüne alarak kendi inisiyatiflerini kullanarak olaylara çözüm nerileri getirebilecekleri ve hatta yapabilecekleri ifade edilmektedir. Ama maalesef buradan da anlaşıldığı gibi yöneticiler, yönetmeliklerin doğrultusunda hareket etmekte, kendi inisiyatiflerini kullanmaktan korktukları anlaşılmaktadır.

4.1.1. Yapılmış Olan Çalışma Sonuçları ile Bu Araştırma Sonuçlarının Kıyaslanması

4.1.1.1. Akademisyenler ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Akademisyenlerle yapılan çalışmalara bakıldığında, genel olarak görevlerini güdüleyici buldukları, iş doyumlarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğitim verdikleri gruba göz önüne aldığımızda eğitim sırasında bir zorlanma yaşamadıkları, çalışma saatlerinin uygun olduğu ve üst yönetimden de memnun oldukları ortaya çıkmaktadır.

Varoğlu (1986), akademik personelin örneklem alındığı bir araştırmasında, görev nitelikleri ile doyum ve güdüleme ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, akademik personelin, görevlerini güdüleyici buldukları ve görevlerinden yüksek düzeyde doyum elde ettikleri saptanmıştır.

Aldemir (1983), öğretim üyeleri üzerinde yaptığı “yöneticilerin güç tipleri ile işe yabancılaşma ve iş doyumları arasındaki ilişkiler” adlı çalışmasında öğretim üyelerinin gerek işten, gerekse yönetim biçiminden en çok doyum sağladıkları ve onların işlerinden yabancılaşmalarını azaltan güç tipleri olarak uzmanlık, sonra da çekicilik güçlerinin geldiğini saptamıştır. Bu araştırmanın sonucuna bakıldığında da araştırmaya katılan öğretim elemanlarının, iş niteliği boyutunda yüksek doyum düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

Lise Yöneticilerine baktığımızda ise, eğitim verdikleri grubun yaşlarından kaynaklanan sorunlar yaşasalar da genel anlamda çalışma ortamlarından memnun olduklarını, ama yönettikleri okul bazında sorunlar yaşadıklarını çünkü iş yüklerinin (bina sorunları, çalışan sorunları, vs.) ağır olduğu için çok fazla eğitimle ilgilenemedikleri ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.2. Öğretmenler ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Öğretmenler ile yapılan çalışmalarda, iş niteliğinin, çalışma ortamının ve motivasyonun önemi vurgulanmıştır. Öğretmenler üstlerinden her zaman motive edici şeyler duyduğunda, işlerine daha istekle sarıldıkları ve karar noktasında kendilerine fikir sorulduğunda, iş yerlerini kendilerininmiş gibi görüp daha az hatanın yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

Scheinder ve Bowen 1992’de gerçekleştirdikleri bir araştırmada işgörenlerin kesinlikle ödüllendirildiği, yeni işe başlayan işgörenlerin mutlaka eğitimden geçirildikleri, çalışma koşullarının çalışma amaçlarına uygun olduğu, örgüt yapılanmasının işgörenlerin kariyer beklentilerine karşılık verdiği, örgüt içindekilerin yüksek özelliklere sahip olduğunu düşündüklerinde yapılan değerlendirmeler kesinlikle iş tatminini arttırdığı ortaya çıkmaktadır.

Lise Yöneticileri tarafından baktığımızda ise, yöneticilerin çoğu, öğretmenlerin çalışmalarından memnun olmadıklarını dile getirmişlerdi. İş birliği yapan, kararları kendi vermeden önce üst ve astlarıyla konuşup ona göre karar veren, yöneticiler de ise öğretmenlerle ilgili sorunların yaşanmadığı, çünkü onlara kararları alırken sorulması, onların motivasyonlarının yükselmesine ve işlerine daha hevesle sarılmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

4.1.1.3. Yaş, Cinsiyet, Akademik Kariyer ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yöneticilerin yaş, cinsiyet, akademik kariyer durumlarının iş tatmin durumlarını etkileyip etkilemediğine bakıldığında, yöneticilerin yaşları arttıka iş tatminlerinin de arttığı, yönetsel pozisyonlarından memnun oldukları ortaya çıkmaktadır. Genel araştırmalar incelendiğinde ise, yöneticilerin yaşları arttıka iş tatminlerinin azaldığı görüşleri ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeninin, iş güçlükleri arttıka sorunların halledilememesinden, eğitime çok fazla zaman ayıramamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Cinsiyet farkının hiç bir şekilde farklılık doğurmadığı da ortaya çıkmaktadır.

Baş (2002)’ın, araştırma sonuçları, öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerinin; “yaş” ile doğrusal olarak arttığı, “akademik kariyer” ve “yönetsel pozisyon” ile “U” tipi bir ilişkiye sahip olduğu ve “cinsiyet” ile herhangi bir ilişki göstermediğine işaret etmektedir. Fakat bu sonuçların, “yaş” profili dışında bundan önce yapılan araştırmalarla çelişkili sonuçlar vermesi ve “yaş” profilinin de, çok sayıda sınırlılık içermesi nedeniyle, geleneksel profillerin, öğretim üyelerinin iş tatmin düzeyi hakkında güvenilir tahmin yapılması için yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Lise Yöneticileriyle yapılan görüşmeler incelendiğinde de, yaş, cinsiyet ya da akademik kariyer konularında yöneticilerin iş tatmin durumlarının değişmediği, hangi yaş veya cinsiyette olunursa olursun, yöneticinin yapması gerekli işleri yönetici zamanında

ve doğru yapıyorsa, mevzuata hakimse ve insiyatifini doğru şekilde kullanabiliyorsa, herşeyin düzenli bir şekilde ilerleyeceği ve bunun sonucu olarak, yöneticinin işinden daha çok tatmin olacağı ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.4. Özel ve Devlet Liseleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Özel ve devlet okulları yöneticileri arasındaki iş güclüğü ve iş tatmin durumlarını incelediğimizde ise, değişik sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bir araştırmada kamu çalışanlarının iş tatmin düzeyleri yüksek çıkarken, bir başka araştırma da ise özel okul yöneticilerinin iş tatminleri yüksek çıkmıştır.

1991 yılında Maidani tarafından Herzberg, Mauser ve Synderman'ın (1959) motivasyonel şeması kullanılarak yapılan araştırmada, kamu çalışanlarının tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1995 yılında Bogg ve Cooper tarafından İngiltere'de, 1056 özel, 1051 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırma, özel sektör çalışanlarının tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya çıkmaktadır.

Her iki grup çalışanlarını motive eden faktörlerle ilgili olarak, Rainey tarafından 1982-1997 yılları arasında dört özel, beş kamu kuruluşunda gerçekleştirilen araştırma ise, kamu çalışanlarının başkalarına yardımcı olma, topluma yarar sağlama gibi özgeci ya da ideolojik hedeflere daha fazla ilgi duyduklarını, parasal ödüllere özel sektör çalışanlarına göre daha az önem verdiklerini göstermektedir.

Yöneticilerle yapılan araştırmada ise, devlet okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin iş güçlüklerinin daha çok olduğu ve dışarıdan çok fazla karışıldığı ortaya çıkarken, özel okul yöneticilerinin genel anlamda işlerinden tatmin oldukları ve kararlarda kendi insiyatiflerini kullanabildikleri görülmektedir.

4.1.1.5. Yönetici ve Çalışanlar ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yönetici ve çalışanlar arasındaki iş güclüğü ve iş tatmin farklılıklarını ortaya çıkartmak için yapılan çalışmalarda, çalışanların yöneticilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yönetici ve çalışanların tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı, Smith ve Nock (1980), Cacioppe ve Mock (1984), Cherniss ve Kane (1987) tarafından yapılan araştırmalar, yöneticilerin tatmin düzeyinin çalışanlara göre daha az olduğunu ortaya

koymaktadır.

1992 yılında Emmert ve Taher'in, Chriss ve Kane'in motivasyon ölçeği kullanılarak yaptıkları araştırmada, bu iki grup arasında anlamlı bir farka rastlamamışlardır. Emmert ve Taher'in kabul gören görüşten ayrılan bu çalışmasında ayrıca, kamu sektöründe, iş tatmini üzerinde sosyal ilişkiler ve içsel başarıma duygusunun daha fazla etkiye sahip olduğunu ve işin niteliğinin iş tatminini bu faktörler kadar etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen araştırmalarla bu araştırma kıyaslandığında, yöneticiler çalışanlara oranla, çalışma saati yönünden daha çok çalıştıklarını ve onların sadece eğitim ve öğretim değil, okulun bina işleri dahil herşeyle uğraştıklarını, yani kendilerinin daha yoğun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu açıklamalar da yöneticilerin iş tatminlerinin, çalışanlara oranla daha düşük olduğunu ortaya çıkartmaktadır.

4.2. Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda, uygulamaya yönelik ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

4.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- 1- Eğitim yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumları ile ilgili çalışmaların artırılmalıdır.
- 2- Yönetimdeki en kritik öğelerin öğretmenler ve iletişim olduğu araştırmada, bu öğelerin herhangi bir işle ilgili sorun çıkartmaması konusunda, öğretmenler iyi eğitilmiş olmalı ve okuldaki iletişim kesintisiz ve sürekli olmalıdır.
- 3- Yöneticilerin karşılaştığı iş güçlüklerinden en önemli olanı, çalışma saatlerinde eğitim-öğretim dışındaki okul işlerinin çok zaman aldığı ve gerekli özenin eğitim ve öğretime verilemediğidir. Bunun için yönetici ve çalışanlar arasında anlamlı bir iş bölümü yapılmalıdır.
- 4- Yöneticilerin okulla ilgili bir karar alırken, öncelikle, ekip arkadaşlarına danışıp, iletişim içinde, okul için en yararlı kararları, gerektiği yerde kendi inisiyatiflerini de kullanmalıdırlar.
- 5- Yöneticilerin çalıştığı kurum ve bölge açısından değişik gruptan baskı altına alınmak istenebileceği ortaya çıkarken, yöneticilerin bu durumda ikna

kabiliyetleri kuvvetli olmalıdır.

- 6- Yöneticilerin daha çok başarılı olabilmeleri için, işlerini severek yapmalıdırlar.
- 7- İyi bir yönetici olabilmek için, yöneticilerin, yönetmeliği çok iyi bilmeleri, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiye ve mesleğe saygılı, tarafsız, eşit davranmasını bilen, insan ilişkilerine önem veren kişiler olmalıdırlar.
- 8- Yeni yöneticilerin iş alanında, iyi bir çalışma ekibi oluşturmalı, insan ilişkilerinde iyi olmalı ve güven vermeli, eğitim alanında kendilerini yetiştirmeli, mevzuatları ve yönetmelikleri çok iyi bilmeli, olaylar karşısında tarafsız olmalı, veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst olmalı ve adil olmalı, kontrolü elden bırakmamalı ve inandıklarından vazgeçmemelidirler.

4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1- Eğitim yöneticilerinin iş tatmin durumlarının öğretmenlerin performanslarına etkileri araştırılabilir.
- 2- Eğitim yöneticilerinin iş tatmin durumlarını etkileyen kaynakların eğitim kurumlarının her kademesinde çok faktörlü olarak geniş örneklemelerde araştırılabilir.
- 3- Özel ve Devlet okullarında görev yapan yöneticilerin iş tatmin durumları karşılaştırılmalı olarak araştırılabilir.
- 4- Lise müdürleri ile müdür yardımcılarının iş tatmin durumları karşılaştırılmalı olarak araştırılabilir.

KAYNAKLAR

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

_____ (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: 4.basım, Pegem Yayınları.

Aldemir, C. M. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*. Sayı: 1 Cilt:16. TODAİE Yayınları, s.61-77.

Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: 3. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi.

_____ (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Eğitim araştırma yayın ve danışmanlık A.Ş.

_____ (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara:Hatipoğlu Yayınevi.

_____ (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara:8. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fak. Yay. Yayın no:163.

Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, cilt:17, s:2, ss:19-37.

Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara:Ankara Üniv. Eğitim Fak. Yayın no:11.

_____ (1985). *Örgütte İşgören Hizmetlerin Yönetimi*. Ankara:Eğitim Bilimleri Fak. Yayını.

_____ (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara:Yargıcı Matbaası.

- Baysal, A. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul:İşletme Fak. Yayını.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum:Atatürk Ün. Yayınları.
- Blegen, A. (1993). Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables, *Nursing Research*, Jan-Feb, Vol.42, No.1.
- Bogg, J.& Cooper, C. (1995). Job Satisfaction, Mental Health, And Occupational Stress Among Senior Civil Servants. *Human Relations*, 48(3), 327-342.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara:Pegem A. Yayıncılık.
- _____ (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem Akademi 14.basım.
- Cacioppe, R., & Mock, P.A. (1984). A Comparison Of The Work Experience In Government And Private Organizations. *Human Relations*, 37, 923-940.
- Cherniss, C. & Kane, J. (1987). Public Sector Professionals: Job Characteristics, Satisfaction, End Aspiration For Intrinsic Fulfillment Through Work. *Human Relations*, 40(3), 125-136.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara:Adım Yayıncılık.
- Commbis, P.H. (1979). *Eğitim Planlaması Nedir?*. Ankara:Milli Eğitim Basımevi.
- Compbell, R.F. & Gregg, R. (1957). *Administrative Behaviour in Education*. New York: Harger and Row Publishers.
- Çetinkanat,C. (2000). *Örgütlerde Güdelenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, K. (1977). *Human Behaviourat Work Organizational Behavior*. New York: 5. Baskı .McGraw Hill Series in Management.

Davis, M.P. (1954). Problems of the Public School Principals in East Tennessee, *University of Tennessee*. New York.

Demir,N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Dolaşır, S. (2006). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. Ankara:Yükseklisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Drucker, P. (1974). *The Practice of Management*. New York:Harper and Row Publishers.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Emmert M. A., & Taher, W. A. (1992). Public Sector Professionals: The Effects Of Public Sector Jobs On Motivation, Job Satisfaction And Work Involvement. *American Review Of Public Administration*, 22(1), 3748.

Erçetin, Ş. (1995). *Toplumun, Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Birbirlerinden Beklentileri ve Bu Beklentileri Değerlendirmeleri*. Ankara:Şafak Matb. Ltd.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

_____ (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı.

_____ (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Fişek, K. (1979). *Yönetim*. Ankara:A.Ü. Siyasal Bilimler Fak. Yayını.

Gardner, B. (1950). *Human Relations in Industry*. Chicago:Irwin.

Gregg, R.T. (1957). *The Administrative Process*. New York:Campbell-Gregg, *Administrative Behaviour in Education*. Harper.

Güçlüol, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Gürsel, M. (2006). *Okul Yönetimi*. Ankara:Eğitim kitabevi, Genişletilmiş 6.baskı.

Hicks, H.G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Ankara: Turhan Kitabevi, Çev: Osman Tekok.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1978). *Educational Administration*. New York:Random House.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul:Beta basım, 3.baskı.

İncir, G. (1984). *Çalışanları İsteklendirmede Etkili Birkaç Özendirici*. Ankara:Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, MPM Yayınları.

Ivancevich, J.M. & Smith, S. (1981). Identification and analyses of Job Difficulty Dimension and Emprical Study. New Jersey:*Ergonomics*-24.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Katz, D. (1961). *Approaches to Managing Conflict. Conflict Management in Organizations*. Ann Arbor, Mich., Foundations for Research on Human Behavior.

Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara:Genişletilmiş 5. Baskı, Bilim Yayınları.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul:Alfa Aktüel Kitapevi.

Koontz, H.D. & Donnell, C.J. (1964). *Principles of Management*. New York:Mc Graw Hill.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behaviour*. New York:McGrow Hill Companies,Inc.

Lee, R. & Wilbur, E. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics And Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis. *Human Relations*, Vol.38, Num:8.

Likert R.A. (1959). "A Motivational Approach to Modified Theory of Organization". New York: *Modern Organization Theory*.

London, M. & Klimoski, J.R. (1975). A Study Of Perceived Job Complexity. New York: *Personnel Psychology* -28.

MacKinnon, N.J. (1978). Role Strain: An Assessment of a Measure and Its Invariance of Factor Structure Across Studies. *Journal of Applied Psychology*-63.

Maidani, E. A. (1991). Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Satisfaction Among Public And Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.

MEB, (1987). *Yöneticiler Semineri Notları*. Ankara: Teftiş Kurulu Başkanlığı, Milli Eğitim Basımevi.

_____ (1988). Ortaöğretim Genel Müdürlüğü. Ankara: *Ortaöğretim İle İlgili Mevzuat*. Milli Eğitim Basımevi.

Monahan, W. & Herbert, R. (1982). *Contemporary Education Administration*. . New York: Mc Millan Publishing Co. Inc.

Moore, H. E. (1966). *The Administration of Public School Personnel*. New York: The Center for Applied Research in Education.

Morphet, E.L. & Johns, R.L. (1959). *Educational Administration*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mowday, R.T & Ark. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*-14

Mustu, M. (1996). Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Newman, H. W. (1968). *Yönetim (İşletme ve Kamu Yönetiminde) Sevk ve İdare*. Ankara: Çev:Kenan Sürgit, TODAİE yayını.

OECD, (1967). *Methods and Statistical Needs for Educational Development*. Paris.

Onaran, O. (1971). Örgütlerde Karar Verme. Ankara:Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No:321.

Özden, Y. (1996). *Okullarda Katılımlı Yönetim*. Ankara:Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları.

Öztürk, A.Y. (2007). Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerinin İş Tatmini. Yüksek Lisans Tezi. www.google.com. 11.12.2009.

Peltz, D.C. (1952) . Influence; A Key to Affective Leadership in The First Line supervisor. California. *Personnel*,29.

Pfifner, J.M. & Peresthus,R.V. (1960). *Public Administration*. New York:Ronald Press.

Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences Among Public And Private Managers: In Search Of The Service Ethic. *American Review Of Public Administration*, 16(4), 288-302.

Reller, T. & Morphet,E. (1962). *Comperative Education Administration*. Prentice Hall,Inc, Englewood Cliffs.

Robbins P.S. (1991). *Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Aplications*. New Jersey: Prentice Hall.

Robert,B.N. (2002). *Çalışanlara Yetki Verme*. Hayat Yayınları.

Ronken, H.O. & Lawrence, P.R. (1952). Administering Changes. Boston: *Harvard Graduade School of Business*.

Sabancı, A. (1999). *Ergonomi*. Adana:Baki Kitapevi.

Scheinder, B. & D. Bowen. (1992). Breaking The Cycle Of Failure In Services. *Research And Personel And Human Researches Management*, Vol. 10.

Simon, H.A. (1958). *Administrative Behaviour*. New York: Mac Millan.

Silah M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

_____ (2000). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. Ankara: *Verimlilik Dergisi*, s: 12.

Şimşek, Ş. & Ark. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı.

Smith. M. P., & Nock, S. L. (1980). Social Class And The Quality Of Work Life In Public And Private Organizations. *Journal Of Social Issues*, 36(4), 59-75.

Tannenbaum, R. (1950). Managerial Decision Making. New York: *Journal of Business*.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

_____. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem akademi 9.baskı.

Tope, D.E. (1965). Equipping The School Administrator for His Task. *The Social Sciences View School Administration*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Ankara: TODAİE yayını.

Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Savaş yayınları.

Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Yayınevi.

Varoğlu, D. (1986). Relation of Job Characteristics of Satisfaction and Motivation a Study on Acedemicians. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, O.D.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Wanous P. & John-Lawyer E. Edward. (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. California: *Journal of Applied Psychology*, April.

EKLER

EK		Sayfa
2.	İzin Belgesi	124
3.	Sözleşme	125
4.	Görüşme Kılavuzu	126
5.	Görüşmenin Giriş Konuşması	127
6.	Görüşme Formu	128
7.	Görüşme Takvimi	129
8.	Görüşme Kodlama Anahtarı	130

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/6629/113894
Konu : Anket.
(Delya Berna TOPLU)

10 Kasım 2009

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 06/11/2009 tarih ve 6610/112807 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 22/10/2009 tarih ve 2965 sayılı yazınız.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Delya Berna TOPLU'nun**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Resmî ve Özel Lisesi Yöneticilerinin İş Güçlüğü ve İş Tatmin Durumları**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :

- Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EK 2
SÖZLEŞME

Değerli yöneticim,

Öncelikle görüşmeye zaman ayırdığınız için teşekkür ediyorum. Görüşme sırasında konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeni ile görüşmeyi kesintiye uğratmamak ve talep ettiğim zaman limitini aşmamak için ses kaydı yapacağımı bildirmek istiyorum.

Ses kaydından dolayı rahatsızlık hissetmemeniz için de bir açıklama yapmayı uygun buldum.

Bu araştırmayı sizlerin gönüllü katılımı ile gerçekleştiriyoruz. Görüşme sırasında yapılan ses kayıtlarında belirttiğiniz fikir ve yorumlarınızın bilimsel veri olma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını belirtmek istiyorum.

Yapacağım ses kaydını veri analizinde yardım alacağım tez danışmanım dışında kimsenin dinlemeyeceğini, bu kayıta söylediklerinizin grup verisine dönüştürülmek dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını, grup verisine dönüştürüldükten sonra ses kaydınızın silineceğini garanti ediyor ve bildirimlerinizden dolayı sizi herhangi bir şekilde rahatsız edecek durumda bırakmayacağıma söz veriyorum.

Araştırma sonuçlandıktan sonra eğer isterseniz, araştırmada elde edilen sonuçlar size ulaştırılacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı ve araştırmacı olarak benim de verdiğim sözleri tutacağımı belirten bu sözleşmeyi karşılıklı olarak imzalayarak olası tedirginliği gidermenin uygun olacağına inanıyorum.

Görüşen:
Delya Berna TOPLU

Görüşülen:

EK 3

GÖRÜŞME KILAVUZU

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı'nda öğrenciyim. Bugün gerçekleştireceğimiz bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturacağı için çok önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Resmi ve Özel lise yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumlarının incelenmesidir. Bu nedenle, öncelikle sizle yapacağımız görüşme hakkında açıklayıcı birtakım bilgiler vermek istiyorum.

Görüşme soruları, size benim tarafımdan birinci sorudan başlayarak sırasıyla sorulacaktır. Eğer soruda anlayamadığınız bir yer olursa ya da sorunun tekrar sorulmasını istiyorsanız lütfen açıklama yapılmasını isteyiniz. Sorulara vereceğiniz yanıtların açık ve anlaşılır olması araştırma için oldukça önem taşımaktadır.

Görüşme sırasında konuşmanızın akıcılığının bozulmaması ve konuşma hızında kayıt tutulamayacağından, ses kaydı yapmak istiyorum. Görüşme sırasında verdiğiniz tüm bilgiler saklı kalacaktır ve bu bilgiler araştırma dışında asla kullanılmayacaktır.

Sizce bir sakıncası yoksa bu sözleşmeyi okuyarak imzalamanızı rica ediyorum (Sözleşme verilerek yöneticinin sözleşmeyi imzalaması beklenir).

Araştırmada isminiz kullanılmayacaktır. Bunun yerine sizler için belirlenen kod isimler kullanılacaktır. Araştırmanın herhangi bir sürecinde çalışmadan ayrılabilirsiniz. Bunun için kesinlikle bir yaptırım uygulanmayacaktır.

Son olarak yöneticiye, görüşme sırasında bir sohbet ortamında olduğu gibi rahat davranması rica edilir.

EK 4

GÖRÜŞMENİN GİRİŞ KONUŞMASI

Bugün/...../2009. Saat

Katılımcı yöneticimizle lise yöneticilerinin iş güçlükleri ve iş tatmin durumlarıyla ilgili görüşeceğiz.

Öncelikle vakit ayırdığınız için teşekkür ederim. Bugün sizinle iş ortamında yaşadığınız iş güçlükleri ve iş tatmin durumunuz üzerine sohbet edeceğiz. Yaptığımız ön görüşmede size ifade ettiğim gibi sizden talep ettiğim zamanı aşmayacağımı ve konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeni ile ses kaydı yapacağımı, adınızın kayıtlarda hiçbir şekilde geçmeyeceğini ve kayıtların dökümü yapıldıktan sonra da size takma bir isim koyacağımı tekrar hatırlatmak istiyorum.

Sohbete başlamadan önce ne amaçla bu görüşmeyi yaptığımızı açıklamak istiyorum. Bu sohbet sırasında amacım, siz yöneticilerin yaşadığı iş güçlüklerini ortaya çıkartmak, iş tatmin durumlarını saptamak ve bu güçlükleri aşabilmek için sizlerin fikir ve önerilerinizi almaktır.

Dolayısıyla sohbetimiz sırasında düşüncelerinizi açık ve net bir şekilde dile getirmeniz benim için çok önemli. Vereceğiniz yanıtların çok değerli olduğunu düşünüyorum ve öncelikle şunu sormak istiyorum.

EK 5

GÖRÜŞME FORMU

YÖNETİCİ KİMLİK BİLGİLERİ

Adı- soyadı:

Yaşı:

Cinsiyeti:

Okulun Adı:

ARAŞTIRMA SORULARI

- 1- Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir, gerekçeleriyle açıkla mısınız?
- 2- Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?
- 3- Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?
- 4- Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?
- 5- Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?
- 6- Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?
- 7- Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?
- 8- Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?
- 9- Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?
- 10- Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?
- 11- Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?
- 12- İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?
- 13- Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?
- 14- İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?
- 15- Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?

EK 6
GÖRÜŞME TAKVİMİ

<u>İLÇE</u>	<u>OKULUN KOD ADI</u>	<u>KAYIT TARİHİ</u>
Kadıköy	A Özel Lisesi	12.11. 2009
Kadıköy	B Özel Lisesi	12.11. 2009
Kadıköy	C Özel Lisesi	08.12. 2009
Kadıköy	D Resmi Lisesi	09.12. 2009
Kadıköy	E Resmi Lisesi	17.12. 2009
Kadıköy	F Resmi Lisesi	10.12. 2009
Maltepe	G Özel Lisesi	23.12. 2009
Maltepe	H Özel Lisesi	24.12. 2009
Maltepe	I Özel Lisesi	24.12. 2009
Maltepe	J Resmi Lisesi	31.12. 2009
Maltepe	K Resmi Lisesi	07.01. 2010
Maltepe	L Resmi Lisesi	04.01.2010
Kartal	M Özel Lisesi	03.11. 2009
Kartal	N Özel Lisesi	05.11. 2009
Kartal	O Özel Lisesi	06.01. 2010
Kartal	P Resmi Lisesi	16.12. 2009
Kartal	R Resmi Lisesi	18.11. 2009
Kartal	S Resmi Lisesi	19.11.2009

EK 7

GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI

1- Yönetici olarak yönetimde sizin için en önemli unsurlar nelerdir, gerekçeleriyle açıklar mısınız?

- A- İdari kadro, öğretmen ve öğrencilerdir. Öncelikli olarak yöneticinin Birlikte çalıştığı idari kadronun iyi eğitilmiş ve uyumlu olması gerekir ki başarı olsun. İyi donanımlı öğretmen kadrosu da okulu başarıya götüren diğer unsurdur ve okulda ne yapılıyorsa sadece öğrenciler için yapılıyor.
- B- Dürüstlük, sorumluluk ve iletişim yeteneğinin kuvvetli olması gerekiyor. Çünkü yönetici dürüst ve sorumluluk sahibi değilse yönetimde sorunlar yaşanır. İletişim yeteneği zayıf olan yönetici de asla başarıya ulaşamaz.
- C- Okulun fiziki yapısı ve araç-gereçler. Eğer okulun fiziki yapısı eğitim için uygun değilse, ne kadar iyi yönetici ya da öğretmen kadrosu olsun verilebileceğin bilgi sınırlı olur, araç-gereç de aynı şekildedir.
- D- Uygulanacak yöntemler, hız ve etkidir. Uygulanacak yöntemler iyi bilinmeli hızlı işlemeli, etkili olmalı ve sonuç vermelidir.
- E- Planlı çalışma ve değişimi yönetme'dir. Hızlı iş temposu ve yüksek hedefler için planlı çalışmak şarttır. Yeniyi takip etmek, değişen şeyleri iyi takip etmek ve yönetebilmek gerekiyor.

2- Okulun sistem olarak en kritik öğeleri hangileridir? Neden?

- A- Öğretmen-öğrenci-Veli ilişkisi. Veliler okul için hem pozitif hem de negatif olaylar yaratabilirler. Aile yapısı gün geçtikçe değişime uğramaktadır. Davranış, saygı ve sevgi kavramları için bu üç unsurun beraber olması gerekmektedir.
- B- Yönetim, öğretmenler ve rehberlik servisi. İyi bir koordinasyon için yönetimin iyi olması gerekir. Öğrencilerin belli başarılarla ulaşabilmeleri için iyi kalifiyeli öğretmenler gerekir. Aksaklıkların ortaya çıkılarak çözüm önerilebilmesi için de iyi bir rehberlik servisi gerekir.

C- Ders ve eğitim programlarıdır. Alt yapıyı iyi bir şekilde oluşturmak çok önemlidir.

3- Okul yöneticisinin zamanını çalan işler var mıdır? Varsa nelerdir? Bunları önlemek için neler yaparsınız?

A- Eğitim ve öğretim dışındaki işler. Örneğin, okulun fiziki yapısı ile ilgili işler; servis, yemek, kıyafet temini, okulun tamir bakım işleri, öğrenci evrak işleri gibi. Bunların önlenmesi için kesinlikle iş bölümü yapılması gerekiyor.

B- Uzun süren toplantılar, gereksiz evraklar ve zamansız yazışmalardır. Bunların önlenmesi için de toplantıların kısa tutulması, öz ve anlaşılır olması gerekmektedir. Evrak ve yazışmalar için de son dakika değil daha önceden bildirim gerekmektedir.

C- Veli ziyaretleri. Veliler istediği zaman okula gelebiliyorlar ve sadece vakit geçirmeye çalışıyorlar. Bunun için belli zamanlar ve saatler olmalıdır.

4- Kararlarınızı bağımsız bir ortamda alıp uygulayabiliyor musunuz? Açıklar mısınız?

A- Hayır alamıyoruz. Çünkü yönetmeliklere bağlı olarak karar vermek zorundayız.

B- Evet alabiliyoruz. Öncelikli olarak yönetmelikler doğrultusunda inisiyatifimizi kullanıp, üst ve astlarımızla konuşup ona göre uygulamaya koyuyoruz.

5- Kararlarınızı ve eylemlerinizi biçimlendiren öğelerden en etkili olanları nelerdir? Niçin?

A- Ekip ruhu çok önemlidir. İyi bir yönetici kendi aldığı kararlarla davranan kişi değil, ekip arkadaşlarıyla konuşup iş birliği içinde alınan kararlara uyan kişidir.

B- Ortam ve öğrenci düzeyi çok önemlidir. Çünkü yapılacak işlerin ortama uygun olması gerekmektedir ve alınacak kararların da öğrenci düzeyine göre hazırlanması gerekmektedir.

C- Yönetmelikler en etkili olanıdır. Çünkü yaptığımız herşeyi ona dayandırmak

ona göre yapmak zorundayız.

- D- Okulun stratejileri çok önemlidir. Stratejilerimiz neyse alt hedeflerinde ona göre yürütülmesi gerekiyor.

6- Yönetiminizde karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa bu zorluklar en çok hangi gruplardan geliyor?

- A- Evet var ve bu zorluklar genelde öğretmenlerden dolayı oluşuyor. Çünkü hem laikiyle işlerini yapmıyorlar, hem de iş yüklerinden yakınıyorlar.
- B- Evet var ve bu zorluklar velilerden geliyor. Kendi çocuklarının isteklerine göre değişiklik yapılması talebinde bulunuyorlar.
- C- Sivil Toplum kuruluşlarından geliyor. Okul sisteminde etkili olabilmek için sisteme dışarıdan müdahale etmeye çalışıyorlar.
- D- Ergen düzeydeki öğrencileri akademik çalışmalara yönlendirmede zorlanıyoruz. Çünkü öğrencilerimiz maalesef çalışmak istemiyorlar.
- E- Karşılaştığım herhangi bir zorluk yok.

7- Yönetici olarak size dıştan bir baskı oluyor mu? Oluyorsa bunlar nelerdir?

- A- Hayır dıştan herhangi bir baskıyla karşılaşmıyorum.
- B- Kayılar sırasında yasal olmayan kayıtların yapılması için üstten baskılar olabiliyor. Bunlar genellikle siyasi kişilerin baskısı oluyor.
- C- Velilerden baskı oluyor. Hep istedikleri olsun istiyorlar.

8- Görev yaparken zorlandığınız ya da mevzuatlara takıldığınız oluyor mu? Sizi en çok hangisi etkiliyor?

- A- Mevzuatlar ve yönetmelikler görev yaparken zorlanmamıza neden oluyor. Çünkü mevzuatta yer alan yasa dilinin biraz daha anlaşılır hale getirilmesi gerekiyor, yönetmeliklerin de işlevselliğinin artırılması gerekiyor.
- B- Zorlandığım birşey olmuyor ve mevzuatlara da takılmıyorum. Dikkatli okunduktan sonra anlaşılacak bir şey yok, herşey açık bir dille yazılmış. Sadece biraz zaman ayrılması gerekiyor.

9- Yönetici olarak yapmış olduğunuz görevde sizi mutlu ve varsa mutsuz eden unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?

- A- Mutlu eden unsurlar, tabiki öğrencilerimizi başarılı yerlerde görmek; mutsuz eden unsurlar ise, onların hedeflerine ulaşamamaları, başarısız olmalarıdır.
- B- Öğrencilerimizin başarısı bizi mutlu eder, ama velilerin onlara onların hayatlarına karşı ilgisiz olmaları bizi mutsuz ediyor.
- C- Öğrencilerimizi başarılı görmek mutluluk verici, gereksiz ve verimsiz mevzuat zorunlulukları da mutsuz edici unsurlar.
- D- Gençlerle çalışmak bizi mutlu ediyor. Ama yöneticiliğin ne olduğunu bilmeyen yöneticilerin yöneticilik yapması bizi mutsuz ediyor.
- E- İşimden genel anlamda mutluyum. Çalışma saatinin öğretmenlerden fazla olması ve maaş konusu ise mutsuz eden unsurlardır.

10- Bugünkü görevinizden başka bir görev arzu eder misiniz? Ederseniz bu hangi görev olmalıdır?

- A- Hayır kesinlikle başka bir görev arzu etmem. İşimi çok severek yapıyorum.
- B- Bu konuda kararsızım.
- C- Hukukçu olmak isterdim, çünkü şu an yaptığım işle benzer yanları var.

11- Mesleğe ilk başladığınız günle, bugün arasında heyecan ve çalışma yönünden bir fark var mı? Bu fark olumlu yönde mi, yoksa olumsuz yönde mi?

- A- Olumlu yönde fark var. Daha bilgili ve deneyimli olarak aynı şevk ve heyecanla işimi yapıyorum.
- B- İlk başladığım andaki heyecanımı hala taşıyorum, ama öğrencilerimizin ilgisizliği gün geçtikçe hevesimizi kırıyor.
- C- Evet fark var ve ne yazıkki olumsuz yönde.

12- İyi bir yönetici olmak için yöneticiler neler yapmalı, nasıl davranmalıdır?

- A- İlk olarak yönetmeliği çok iyi bilmeleri gerekiyor, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiye ve mesleğe saygılı olabilmeleri gerekmektedir.
- B- Öncelikli olarak etik olmalı, tarafsız, eşit davranmalı ve empati yapabilmeliler.
- C- Bu işin eğitimini almaları, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında kendilerini yetiştirmeleri, insan ilişkilerine önem veren kişiler olmaları gerekmektedir.
- D- İyi bir işletmeci olmaları gerekir. Lüzumsuz para harcamayacak, israftan kaçınacak biri olmaları lazım.

13- Yeni yöneticilere iş alanında önerileriniz var mı? Varsa nelerdir?

- A- İyi bir çalışma ekibi oluşturulmalıdır, insan ilişkileri iyi olmalı ve güven vermelidirler.
- B- Eğitim alanında kendilerini yetiştirmeliler, mevzuatları ve yönetmelikleri çok iyi bilmelidirler.
- C- Olaylar karşısında tarafsız olmalı, veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst olmalı ve adil olmalıdırlar.
- D- Kurumsallaşmış iş yerlerini seçmelerini, kontrolü elden bırakmalarını ve inandıklarından vazgeçmemelidirler.
- E- Yöneticilik çok zor olmasınlar.

14- İç ve dış etkenlere karşı yöneticilerin alması gerekli önlemleri açıklar mısınız? Önerileriniz neler olabilir?

- A- Veli-öğrenci-öğretmen iş birliği ve iyi bir yönetim ekibiyle çalışılırsa herşey rahatlıkla çözülebilir.
- B- Gelişen olaylara göre yerinde, zamanında doğru kararları geciktirmeden vermek, söylenenlerin her zaman arkasında durmak iç ve dış etkenleri etkisizleştirecektir.
- C- Yönetici özlük haklarına ve mevzuata hakim olduğu takdirde iç ve dış etkenleri

bertaraf etmesi kolay olacaktır.

- D- Açık bir sistem kurmak, herkesin görünür olmasını sağlamak en etkili yoldur.

15- Yönetici olarak tarafınıza verilen yetki ve sorumluluklara ilave önerileriniz olabilir mi?

- A- Sorumluluklar çok yetkiler sınırlıdır. Sorumluluklar oranında yetkilerin artırılmasını öneririm.
- B- Herşey yöneticinin yetki ve sorumluluğunda olmak zorundadır.
- C- İnsiyatif kullanma açısından biraz serbest olmalı, herşey yazılı kurallara bağlı olmamalı, daha esnek ve hoşgörülü olunmalıdır.
- D- Türkiye’de genel anlamda yetki herkeste var ama sorumluluk yok, çünkü sorumsuzluğun bir bedeli yok. Sorumluluk sahibi insanların olması gerekiyor.

ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: DELYA BERNA TOPLU
Medeni durumu: Bekar
E-Mail: delyaberna@gmail.com
Milliyet: Türk

Doğum Tarihi: 10 Eylül 1980

İŞ / STAJ TECRÜBESİ

2002 - halen **Ahmet Şimşek Eğitim Kurumları- Lise Bölümü**
2002 - 2003 **Takviye İngilizce Dersleri – Ahmet Şimşek Eğitim Kurumları, İstanbul**
2001 - 2002 **Girne Amerikan Koleji , İlkokul bölümü İngilizce dersleri– Haftada 8 saat**
2001 - 2002 **Girne Amerikan Üniversitesi, Foundation Program. İngilizce hazırlık sınıfı**
(Her düzeyde) – *Haftada 12 saat.*

EĞİTİM

2008 - Maltepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans- İstanbul
1998 – 2002 Girne Amerikan Üniversitesi- KKTC. İngilizce Öğretmenliği ve Edebiyatı Bölümü
(Genel not ortalaması 3.00 (4'lük sistem).
1994 – 1998 Nevzat Ayaz Süper Lisesi – İstanbul
1991 – 1994 Bostancı Ortaokulu- İstanbul
1986 – 1991 Dikmen Merkez İlkokulu- Ankara. Bostancı İlkokulu- İstanbul

SEMİNERLER

- **ELT Konferansı-** “Değişim Dünyası”, Çevre Koleji, 19 Nisan 2005, İstanbul (İngilizce)
- **“Okuma, Yazma, Dinleme ve Konuşma Materyallerinin Uygulanması”,** Express Yayınevi'nin organizasyonu, İstanbul.
- **8. ELT Konferansı-** “Sınıf Dinamikleri, Uluslararası Farkındalık, Değerlendirme”, Kültür Koleji, İstanbul.

DİL

- **İngilizce (çok iyi)**
- Almanca (orta)

BİLGİSAYAR

- Windows Office programları (Word, excel)
- İnternet

HOBİLER/ SOSYAL AKTİVİTELER

- Piyano / Gitar
- Voleybol
- Tenis