

**T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA ESNEK YÖNETİM  
MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE  
YÖNETİM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ  
( Yüksek Lisans Tezi )**

Tezi Hazırlayan: Çetin **YALÇIN**

İSTANBUL, 2009

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINDA ESNEK YÖNETİM  
MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE  
YÖNETİM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

( Yüksek Lisans Tezi )

Tezi Hazırlayan:  
**Çetin YALÇIN**

Öğrenci No:  
**070712019**

Danışman:  
**Doç. Dr. Halim KAZAN**

İSTANBUL, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelere bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içirim 01 /08/2009

Aday: Çetin YALÇIN


T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

31.09.09...

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712019 numaralı *Çetin Yalçın*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*EGİTİM KURUMLARINDA ESNEK YÖNETİM MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE YÖNETİM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.09.2009 tarih ve 2009/27 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu~~/oybirliği ile *Kabul/Red-veya-Düzeltilme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
DOÇ.DR. HALİM KAZAN

  
ÜYE  
DOÇ.DR. NİHAT KAYA

ÜYE  
DOÇ.DR. HAKAN KİTAPÇI



# EĞİTİM KURUMLARINDA ESNEK YÖNETİM MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE YÖNETİM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Çetin YALÇIN

## Özet

Savaşların silahlarla değil mal ve hizmetlerle yapıldığı günümüz dünyasında örgütlerin bu dönüşüme uyum sağlamak gibi bir zorunlulukları vardır. Başarının da kaliteden ve buna dayalı olan etkinlikten geçtiği bilindiğine göre kurumların bu alandaki gelişmeleri yakından izlemek, yönetim elitinin kararları zaman geçirmeden alabilmelerini sağlamak için yeni bilgilerle donatılmaları gerekmektedir.<sup>1</sup>

Gelişen dünya düzenine ayak uyduracak bireyleri yetiştirmekle görevli kurumların kendilerinin sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticileri kurumlarının potansiyellerini etkili ve verimli bir şekilde değerlendirmeleri ve çağın gereksinimleri ile donanımlarını tamamlamış bireyleri yetiştirmeleri gerekmektedir. Burada tercih ettikleri yöntem ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin başarılı olması için en başta yöneticilerin gösterecekleri performans ön plana çıkmaktadır. Başarıya ulaşmak için çalışanın mutluluğu, karar verme sürecine katılımını ve iletişimi üst düzeye alan yönetim yaklaşımlarının uygulanması ile başarı ne düzeyde gerçekleşebilir? Bu tür yaklaşımların en yenilerinden olan esnek yönetim modeli eğitim kurumlarında uygulanabilir mi? Uygulanması halinde yönetim performansı üzerindeki etkisi ne olur? Bu sorulara az da olsa bir cevap aramak çalışmamızın ana amacını oluşturmaktadır. Konunun ölçümü ile ilgili gerçek zamanlı veriler bulunmadığı için, araştırmaya destek sağlamak üzere kalitatif verileri elde etmek üzere anket oluşturuldu. Elde edilen kalitatif veriler kantitatif hale dönüştürülerek esnek yönetim modeli, yönetim performansı ve uygulanabilirliği ölçülmeye çalışıldı. Ölçüm için istatistik metotlardan ilişki testleri değerlendirilmede kullanıldı.

**Esnek yönetim performansının** alt boyutları (esnek yönetim, sosyal çevre, fiziki şartlar, kurumsal iletişim, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) olarak oluşturulan davranışlar ile **esnek yönetici** performansı arasında birebir ilişkiye bakıldığında bütün faktörlerin esnek yönetici performans davranışları ile anlamlı olduğu görüldü.

Ancak, **uygulamada** okul müdürlerinin esnek yönetim performansı davranışlarının alt boyutlarındaki (esnek yönetim, sosyal çevre, fiziki şartlar, kurumsal iletişim, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) davranışlarının **bütüncül** olarak esnek yönetici performansı üzerine etkisine bakıldığında yasal prosedür boyutunda okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile yasal prosedür arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görüldü.

**Anahtar Kelimeler: Yönetim, Esnek Yönetim, Okul Yönetimi, Yönetim Modelleri, Eğitim Yönetimi**

---

<sup>1</sup> Yeniçeri. Ö., Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006 s.10

# **THE APPLICABILITY OF THE FLEXABLE MANAGEMENT METHODS ON EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND EFFECTS ON PERFORMANCE MANAGEMENT**

Presented by: Çetin YALÇIN

## **Abstract**

Nowadays, goods and services are used to make wars not weapons. So the organizations have to adapt themselves to these changes. As success is already known that it is closely related the quality and to follow developments closely in this field. So that enables for the management elite to take actions and give decisions. Management elite have to be equipped with the newest information and technologies in order to take immediate actions and decisions.

The official institutions which educate individuals to keep up with the emerging world order have to adapt and renew themselves. The training managers have to use potentials of the institutions effectively and efficiently in order to compete the necessity of the age and educate people with the proper knowledge and skills. What is important here is the method that they prefer to use. The success of the organizations is mainly depended on the performance of the managers. In order to be successful, the happiness of the employee and their participation in decision-making and good communication with the upper management and upper managers' approaches to the employee are really important.

Can the flexible management, which is one of the recent approaches of this kind, be applied to the educational institutions? What is the impact on management performance if it is applied? Our aim in this research is to find out answers to these questions and contribute to the development of educational management. Since there aren't any real time values to measure this subject, it has been prepared some public survey to get qualitative values to support the research. It has been tried to measure the applicability of flexible management model and management performance by transforming these qualitative values to quantitative values. The tests related with statistical methods to measure has also been used in the evaluation.

When it is looked at the relationship between behaviour constructed with flexible management performance sub-dimensions (such as flexible management, social environment, physical requirements, corporate communication, legal procedures, competitive culture, and corporate culture) and flexible manager performance, it has been seen that there is a significant relations with these factors and flexible manager's administrative behavior.

However, in practice, when we look at the impact on flexible manager performance behavior, as a whole, and behaviors of school principals' flexible management performance sub-dimensions (such as flexible management, social environment, physical requirements, corporate communication, legal procedures, competitive culture, and corporate culture) it has been seen that there is not a significant relations with school principals flexible management behavior and legal procedures.

**Key Words: Management, Flexible Management, School Management, Management Models, Educational Administratio**

## İÇİNDEKİLER

|  |      |
|--|------|
| Yemin Metni Jüri                                       |      |
| Sayfası  |      |
| Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler .....                 | i    |
| İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler ( Abstract ) ..... | ii   |
| İçindekiler Dizini .....                               | iv   |
| Tablolar Listesi .....                                 | vii  |
| Şekiller Listesi .....                                 | viii |
| Kısaltmalar .....                                      | ix   |

### I. BÖLÜM

|  |    |
|--|----|
| <b>1. YÖNETİM</b> .....                                  | 4  |
| <b>1.1.Yönetim Bilimi ve Tarihsel Gelişimi</b> .....     | 4  |
| <b>1.2.Yönetim Kuramları</b> .....                       | 6  |
| 1.2.1.Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem .....             | 6  |
| 1.2.2.Yönetimde Klâsik Kuramcılar Dönemi .....           | 7  |
| 1.2.3.Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi .....                 | 10 |
| 1.2.4.Sistem Yaklaşımı .....                             | 11 |
| 1.2.5.X ve Y Kuramları.....                              | 12 |
| <b>1.3.Yönetici Davranışları</b> .....                   | 15 |
| <b>1.4.Yönetimsel Davranış Kuramları</b> .....           | 16 |
| <b>1.5.Yönetim Biçimlerinin Niteliği</b> .....           | 20 |
| <b>1.6. Yönetim Biçimleri</b> .....                      | 21 |
| 1.6.1. Yetkeci Yönetim .....                             | 21 |
| 1.6.2. Koruyucu Yönetim.....                             | 24 |
| 1.6.3. Destekçi Yönetim .....                            | 27 |
| 1.6.4. Birlikçi Yönetim .....                            | 30 |
| 1.6.5. Başboş Yönetim.....                               | 33 |
| <b>1.7. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması</b> ..... | 33 |



## II. BÖLÜM EĞİTİM YÖNETİMİ

|   |    |
|---|----|
| <b>2. EĞİTİM YÖNETİMİ</b> .....                     | 38 |
| <b>2.1. Eğitim Yönetim</b> .....                    | 38 |
| <b>2.2.Eğitim Yönetiminin Önemi</b> .....           | 42 |
| 2.2.1 .Eğitim yönetiminde bazı kuramlar.....        | 43 |
| <b>2.3.Eğitim yönetiminin amaçları</b> .....        | 44 |
| 2.3.1.Eğitim yönetiminin özellikleri.....           | 45 |
| <b>2.4.Okul Yönetimi ve Yöneticisi</b> .....        | 47 |
| 2.4.1 .Okul Yönetimi'nin Farklılıkları.....         | 52 |
| <b>2.5. Okul Yöneticisinin Davranışları</b> .....   | 55 |
| 2.5.1. Okul Yöneticisinin Görevleri .....           | 55 |
| 2.5.2. Okul Yöneticisinin Yetkisi.....              | 57 |
| 2.5.3. Okul Yöneticisinin Sorumluluğu.....          | 59 |
| <b>2.6. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri</b> ..... | 60 |
| <b>2.7. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi</b> .....  | 62 |
| 2.7.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....           | 63 |
| 2.7.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler .....    | 64 |
| 2.7.2.1. Değerler .....                             | 64 |
| 2.7.2.2. Liderler ve Kahramanlar.....               | 64 |
| 2.7.2.3. Törenler ve Simgeler .....                 | 64 |
| 2.7.2.4. Öykü ve Efsaneler .....                    | 65 |
| 2.7.2.5. Dil.....                                   | 65 |
| 2.7.2.6. Örfler .....                               | 65 |
| 2.7.2.7. Normlar.....                               | 66 |
| 2.7.2.8. Örgütsel Sosyalleşme .....                 | 66 |

## III BÖLÜM

|  |    |
|--|----|
| <b>3.1. Esnek Yönetim Anlayışının Gelişimi</b> .....               | 68 |
| <b>3.2. Esnekliğe Giden Yollar</b> .....                           | 69 |
| <b>3.3. Esnekliğin Getirdiği Yenilikler</b> .....                  | 71 |
| <b>3.4. Esnek Çalışmanın Kurumlara Sağladığı Seçenekleri</b> ..... | 72 |
| <b>3.5. Esnek Çalışmanın Faydaları</b> .....                       | 74 |
| 3.5.1. Çalışanlar Açısından Sağlanan Faydalar.....                 | 74 |
| 3.5.2. İşverenler Açısından Sağlanan Faydalar .....                | 75 |

## IV. BÖLÜM

### UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

|  |     |
|--|-----|
| <b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b> .....                       | 77  |
| <b>4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI</b> .....                   | 77  |
| <b>4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....                     | 77  |
| <b>4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ</b> 79 |     |
| 4.4.1. Demografik Özellikler .....                         | 79  |
| 4.4.2. Faktör Analizi .....                                | 82  |
| 4.4.3. Korelasyon ve Güvenirlik Analizi .....              | 84  |
| 4.4.4. Regresyon Analizi.....                              | 87  |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....                             | 92  |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                                      | 96  |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....                                      | 103 |
| <b>ANKET</b> .....   | 104 |
| <b>EKLER</b>   |     |
| <b>Ek-1. Anket Formu Örneği</b>                            |     |

## TABLolar LİSTESİ

| <b><u>Tablo No.</u></b>   | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---|---------------------|
| 1. Yönetmel Davranış Kuramlarının Karşılaştırılması.....            | 35                  |
| 2. Bürokratik Yönetici ile Esnek Yönetici Arasındaki Fark.....      | 73                  |
| 3. Yaş Dağılımı.....  | 79                  |
| 4. Cinsiyet Dağılımı.....   | 80                  |
| 5. Medeni Durum Dağılımı.....                                       | 80                  |
| 6. Eğitim Durumu Dağılımı.....                                      | 80                  |
| 7. Mesleki Branş Dağılımı.....                                      | 81                  |
| 8. Meslekteki Kıdem Yılı.....                                       | 81                  |
| 9. Okul Müdürünün Kadro Durumu Dağılımı.....                        | 82                  |
| 10. Faktör Analizi Tablosu.....                                     | 83                  |
| 11. Korelasyon Analizi Tablosu.....                                 | 85                  |
| 12. Esnek Yönetimin yönetim performansı<br>üzerindeki etkileri..... | 88                  |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <b><u>Sekil No.</u></b>                                    | <b><u>Sayfa</u></b> |
|--|---------------------|
| 1. Schmidt - Tanebaum Yönetim Biçimi Modeli.....           | 17                  |
| 2. İki Boyutlu Blake and Mouton Yönetim Biçimi Modeli..... | 17                  |
| 3. Yönetici Davranışları.....                              | 34                  |
| 4. Teorik Araştırma Modeli.....                            | 78                  |
| 5. Araştırma Sonuç Modeli.....                             | 91                  |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| İ.İ.B.F. | İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi |
| edt      | Editör                              |
| çev.     | Çeviren                             |
| diğ.     | Diğerleri                           |
| a.g.k.   | Adı Geçen Kitap                     |
| a.g.m .  | Adı Geçen Makale                    |
| a.g.t.   | Adı Geçen Tez                       |
| s.       | Sayfa                               |

## GİRİŞ

Eğitim, ülkelerin kültürel, ekonomik yönden kalkınmasını sağlayan en önemli unsurdur. Eğitim “bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla istendik değişme meydana getirme sürecidir”.<sup>1</sup> Eğitim alanındaki her türlü olumlu gelişme ülkenin kalkınmasında önemli paya sahiptir. Bu yüzden devletler kendi milli politikalarına uygun eğitimi gerçekleştirmeye çalışırlar. Bir milletin istikbalinin garantisi okumuş ve çeşitli becerilerle donanmış olarak yetiştirilmiş insanlardır. Bu vasıflara sahip insanlara sahip olmanın yolu eğitimden geçer.

İçinde yaşadığımız yüzyılın başından itibaren bilimsel bir nitelik kazanmaya başlayan yönetim alanına ilişkin olarak da geçmişte çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiş; böylece, bir bakıma örgütsel-yönetimsel davranışın, evrensel ilke ve boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak, örgütsel-yönetimsel bilimlerde, geleneksel kuramlar üzerinde, 1971 'li yıllardan itibaren yoğun tartışmalar başlamıştır.<sup>2</sup>

Kendi eğitim sistemimiz için en uygun yönetim modeli belirlenmeye çalışılmış ve uygulamalar yapılmaktadır. Ancak hala eğitim yöneticiliğine profesyonel bir gözle bakılmamıştır. Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri ne olmalıdır? Kurumda ne tür davranışlar sergilemelidir? Sorununun cevabı net olarak verilmemektedir. Yöneticilerimizde genellikle çalışmış oldukları yöneticilerin davranışlarından etkilenmişler ve onların yollarından devam etmektedirler. Hala okullarımızda son sözü söyleyen müdürlerdir. Bırakın öğretmenleri müdür yardımcıları bile karar alma sürecine katılmamaktadırlar. Okul değişik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür.<sup>3</sup> Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin oluştuğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda ast ve üstler öğretmenler ve müdürler arasında diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir.

Bu araştırmada; esnek yönetim modelinin yönetim performansına etkileri incelendi. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölüm

---

<sup>1</sup> Ertürk, S. “Eğitimde Program Geliştirme” Meteksan Yayınları, , Ankara, 1997.

<sup>2</sup> Sargut, S., Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayınları, 1994, İmge Yayınları, 2001.

<sup>3</sup> Açıkalın, A. "Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği "Ankara, Pegem Yayınları, (1992, 1995)

literatür taraması sonucu oluşturulan teorik bilgiden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise uygulama sonucunda elde edilen bulgulardan oluşmaktadır.

Birinci bölüm Yönetim Tarihi ve Yönetim Kuramları ile ilgili literatür taramasından oluşmaktadır. Bu bölümde Yönetimin tarihçesi ve yönetim ile ilgili kuramlar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Yönetim biçimleri kıyaslamalı olarak anlatılmıştır.

İkinci bölümde eğitim yönetimi, eğitim yöneticisinin yeterlilikleri, eğitim yöneticisinin örgüt kültürüne etkisi, eğitim yöneticisinin çalışanları üzerine etkisi yönetimdeki yeni yaklaşımlar, üçüncü bölümde ise esnek yönetim anlayışı, esnek yönetim anlayışının avantajları ve dezavantajları anlatılmıştır. Günümüzde eğitim yöneticisi ile eğitim kurumları birlikte anılmaktadır. Başarılı yöneticilerin kurumları da başarılıdır. Yöneticilik yeterliliklerine sahip eğitim yöneticilerin örgüt kültürleri ve başarılarından söz etmek mümkündür. Bugün birçok eğitim yöneticisi okulun sahip olduğu imkânların yetersizliğinden şikâyet ederken yöneticilik vasıflarına haiz okul müdürlerinin olduğu kurumlarda eğitim kalitesi ve başarısından söz etmek mümkündür. İyi bir eğitim yöneticisi bulunduğu durumdan şikâyetçi olan kısacası problemin bir parçası olan değil problemin çözümü için kurum içerisinde sinerji oluşturan tüm paydaşlarını harekete geçiren kişilerdir. Kanun ve yönetmelikler çerçevesinde ancak kanun ve yönetmelikleri personel ve öğrencilere karşı bir silah gibi değil onların çalışmasına katkı sağlayacak şekilde kullanan eğitim yöneticisinin olduğu kurumların misyonlarını yerine getirecek kurumlar olduğu söylenebilir. Günümüz eğitiminde artık yeni yönetim anlayışları kullanılmaya başlamıştır. Ancak değişimlere karşı her kurumda olduğu gibi eğitim kurumalarında da direnç gösterilmektedir. Bunu ortadan kaldıracak yöntemleri kullanacak kişi de yine eğitim yöneticilerdir.

Araştırmanın son bölümde araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Veri toplama aracı olarak; öğretmen görüşlerine göre Yönetim sürecindeki yönetici davranışlarını ölçen anket kullanılmıştır. Veriler analizinde SPSS 15.0 istatistiksel paket programı kullanıldı. Katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları çıkarılacaktır. Sonra ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplandı. Anket formundaki soruların ilişki durumlarını tespit

etmek için faktör analizi uygulanacaktır. Değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi bulmak için korelasyon analizi, birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için de regresyon analizi yapıldı.



# BÖLÜM I

## 1.YÖNETİM

### 1.1.Yönetim Bilimi ve Tarihsel Gelişimi

İnsanlığın toprağa yerleşip yerleşik düzene geçmesi, toprakla ilgilenip tarımla uğraşması, akabinde ateş ve yazıyı bulması bugünkü pek çok kavramın, düzenin ve sistemin oluşmasına temel oluşturmuştur. Bu gelişmeler, insanların aralarında iş bölümü yapmasına, ortak hedefler için bir araya gelmelerine neden olmuştur. İnsan ihtiyaçlarının karşılanması örgütlenmeyi gerektirir. Örgütün oluşması da yönetim olgusunu zorunlu kılar<sup>1</sup>.

Yönetim yalnızca ekonomik amaçlı olarak kurulmuş kurum ve kuruluşlara ait bir kavram değildir; uygarlıkla birlikte doğmuş evrensel bir kavramdır; insanların var olması ile ortaya çıkan bir olgudur; bir araya gelip bir takım amaçları gerçekleştirme, birlikte sorunları çözme ve tasarladıkları hedeflere ulaşma zorunluluğu olan tüm insan topluluklarında görülen, oluşan ve yaşanan bir olgudur. Toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak toplum içindeki diğer gruplarda ve sistemlerde bir araya gelmiş ve ortak amaçları bulunan tüm insan topluluklarında yönetim olgusu mevcuttur. Yönetim, aslında insan ihtiyaçlarını karşılamak için yine insanlar tarafından oluşturulmuş bir grup etkinliği olarak ifade edilebilir.

Yöneticilik kavramından önce yönetim kavramı üzerinde durmak yöneticiliğin tanımlanmasını ve etkili bir yönetim için gerekli özelliklerin neler olduğunun kavranmasını kolaylaştıracaktır. Yönetim, farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri de göz önünde bulundurularak şu şekilde tanımlanabilir: Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin

---

<sup>1</sup> Munis, V., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Kişisel ve Yönetimsel Profilleri. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2006.s.17

yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir<sup>2</sup>.

Yönetimin tanımı alan uzmanlarınca birçok şekilde yapılmıştır. Bursalıoğlu'na göre yönetim "Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmak" tır<sup>3</sup>.

Aydın'a göre "Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilmiştir". Bu eylemlerin bütününe yönetim denir<sup>4</sup>.

Tortop'a göre yönetimin amacı "az kaynak ile çok verim elde etmektir"<sup>5</sup>. Başaran' a göre yönetim "Toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi" sürecidir<sup>6</sup>.

Yöneticilik ise, yönetim tanımında belirtilen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur.

Yönetim biliminin disiplinler arası bir nitelik taşıdığı düşünüldüğünde, tanımlarda bir düşünce farklılığı olması doğal karşılanabilir; bunun yanında temel ilkelere bir fikir birliğinin sağlanabildiği söylenebilir. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen de bu sürecin öğeleri olan organlar anlaşılmakta, kimi zaman da yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunu yöneticilerin karar verme ve önderlik etme gibi etkinliklerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.

---

<sup>2</sup> Taymaz, H.. Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 1995, S.15.

<sup>3</sup> Bursalıoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 1994, s..6

<sup>4</sup> Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. 1994, S.70

<sup>5</sup> Tortop, N., Personel yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları, No:245. 1992 s.7

<sup>6</sup> Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108. 1982, S.91.

Yönetim, insan, para, materyal ve bilgi kaynaklarını bir araya getirme ve amaca uygun kullanma sürecidir<sup>7</sup>.

Bu tanım bazı anahtar başlıklara bölünebilir:

1. Yönetim, planlama, eşgüdümleme, karar verme, değerlendirme gibi bir takım etkinliklerden oluşan bir süreçtir.
2. Kaynakları bir araya getirmektir.
3. Kaynakları kullanmaktır.
4. Amaca dönük eylemde bulunmaktır.
5. Çabaları başarıya, istenen sonuca ulaştırmak eylemidir.
6. Örgütsel birlikteliği oluşturmaktır<sup>8</sup>.

Örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır Gümüş'e göre, ne tür bir örgüt olursa olsun örgüt ile özdeşleşen bir diğer kavram da yönetimdir. Örgütlerin yapısı değişse de yönetim ve yönetici örgüt için önemini korumaya devam edecektir<sup>9</sup>.

## **1.2.Yönetim Kuramları**

Bu bağlamda yönetim kavramının tarihsel gelişimini şu şekilde inceleyebiliriz:

### **1.2.1.Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem**

Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla yapılması, büyük bir eşgüdüm eseri ortaya çıkarmıştır. Piramitlerin taşları millerce uzaktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak şekillendirilmiştir.

---

<sup>7</sup> Madenoğlu, C., Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklerine İlişkin Öncelikleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 2003,s.6

<sup>8</sup> Black, S. & Porter, L. W. *Management: Meeting New Challenges Pie*. U.S.A. : Pearson Education, Prentice Hall. (2000).

<sup>9</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2003). *Management*. (8th Ed.). U.S.A.: Pearson Publishing. 2003 Akt. Madenoğlu, 2003

Bu büyük eserin sahibi olan Mısırlıların, yönetimin bazı ilkelerini bildikleri kuşkusuzdur. Eski Babil'de Hammurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtır<sup>10</sup>.

Bu dönemde günümüzde var olan belli başlı ilkelerin temelleri atıldı. Ancak bu dönemde birbiri ile uyum sağlayan yönetim düşüncesinde bir bütünlük oluşturulmadı. Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı bu dönemin yönetim ve örgüt düşünceleri oluşturmaktadır. Bu bilgilerin ışığında bilimsel çalışmalar öncesi dönemde etkili bir yönetim biçiminden söz etmek mümkün değildir.

### **1.2.2. Yönetimde Klâsik Kuramcılar Dönemi**

Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor'un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Taylor 1911'de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabını yayınladı. 1924'te yapılan Uluslar Arası Yönetim Kongresiyle Bilimsel Yönetim uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Henri Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi<sup>11</sup>.

Yönetim Kuramı temsilcilerinden birisi de yönetim süreçlerini bir bütün olarak düşünen ve bunları POSDCoRB olarak formüle eden Luter Gulick'tir. Bu yazara göre yönetim süreçleri; plânlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçeleme şeklinde sıralanmaktadır.

Yönetim kuramında yer alan bir başka kuramcı da Lyndall Urwick'tir. Urwick'e göre tepeden tabana açık ve net bir otorite çizgisi olmalıdır. Bu durum bilinmeli ve tanınmalıdır. Her konunun görevleri, yetki ve sorumlulukları ve diğer konularla ilişkileri yazılı olarak tanımlanmalı ve ilgili herkese bildirilmelidir. Yetki sorumluluk denkliği uygulanmalıdır. Denetim alanı beş kişiyi aşmamalı, en fazla altı olmalıdır.

---

<sup>10</sup> Kayıkçı, K., Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:150. 2001.S.3.

<sup>11</sup> Dinçer, Ö., Fidan, Y., İşletme Yönetimi. İstanbul, Beta Yayınları. 1996,S.108.

Çünkü yönetici sadece astları değil aynı zamanda onlar arasındaki karşılıklı ilişkileri de denetlemek zorundadır. 1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber "Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Esprisi" adlı eserinde "Bürokrasi" konusunda ortaya attığı görüşlerle örgüt ve yönetim konusunda alana önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle 1950'den sonra Amerika'da keşfedilmesiyle birlikte Weber'in ünü yayılmıştır.

Klasik örgüt kuramında yönetim, verimi önemseyerek örgütü reçeteleşmiş tekniklere göre işletmeye çalışmış, örgütün bireysel ve sosyal çevresini dikkate almıştır<sup>12</sup>. Klasik yönetim kuramcıları örgütte verimliliği esas alarak örgütteki insanla yalnızca verim açısından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu, düşünce, korku, coşku, vb. niteliklerini, bunların davranış üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. Yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar olarak kabul etmişlerdir<sup>13</sup>.

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram "yapı"dır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır<sup>14</sup>.

Klasik kuramcılar en yüksek verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya ağırlık vermişler ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak emredici liderlik, otoriter denetim ve gözetim ve kuramsal yapı gibi niteliklerde belirlenen biçimsel örgütü vurgulamışlardır.<sup>15</sup>

Klasik yönetim anlayışının, iş düzenine en büyük katkısı, o işin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini göstermesidir. Bu bakımdan bu tür bir yönetim anlayışı, işletmeciliğin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözmekle birlikte yönetimin uzmanlaşmasını da

---

<sup>12</sup> Munis. V., A.G.T. S.28

<sup>13</sup> Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama. (4. Baskı). Ankara: Bilim Yayınları. 1991,

<sup>14</sup> Aydın, M., Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. 1994, S.88

<sup>15</sup> Güven, H. S., İşgörenlerin GÜdülenmesinde Bireysel, Kümesel Ve Örgütsel Değişkenler. *Aid. Todaie*. C:14, Sayı:3. 1981, s.. 4.

sağlar. Klasik yönetim, iş tatmini için insan isteklerini göz ardı ederek insanı bir makine gibi görmüştür, bu gibi nedenlerle klasik yönetim anlayışında insan unsurundan öte örgütlerde hizmet ve malı ön plana çıkararak örgütsel verimliliği sağlamaya çalışan, iş gören isteklerini, katılımını yok sayarak sadece yönetici kararlarına bağlı olan, dayanağı yetke ve otorite olan yetkeci bir yönetim anlayışından bahsedilebilir.

Klasik Organizasyon Teorisi'nde iş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak kabul edilir ve kişinin psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Bunun anlamı, bu teori neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağını açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanın ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri sürer. Bu yüzden klasik doktrin, dar, sınırlı mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir.<sup>16</sup>

Klasik yönetim anlayışında yetke, yöneticinin kendisinde toplanmakta, tüm kararlar çalışanların katılımı olmadan yöneticinin kendisi tarafından verilmektedir; çalışanlar üzerinde baskı vardır ve tüm eylemleri kontrol altındadır; yönetici ve çalışan arasında formel iletişim kanalları vardır, iletişim tek yönlüdür; hiyerarşik bir örgüt yapısı vardır<sup>17</sup>. Klasik kuramda en yüksek düzeyde verime ulaşma yolları vurgulanmakta, verime ulaşmak içinse birey makineye ek bir üretim faktörü olarak ele alınmakta <sup>18</sup> bireyin sosyal ve psikolojik yönüne değinilmemektedir. İnsana güvenmeyen ve ona bir robot gözüyle bakan anlayışa sahip olan klasik yönetim kuramcıları insanları motive etmek için disiplin ve cezayı öngörmekte, örgütsel verimlilik için oluşturulan kuralara uyulması gerektiğini vurgulamaktadırlar<sup>19</sup>. Bu gibi nedenlerden dolayı klasik yönetim anlayışının yukarıda bahsi geçen özelliklere sahip olan yetkeci yönetim biçimini yansıttığı söyleyebilmek mümkündür.

---

<sup>16</sup> <http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-408.html>

<sup>17</sup> <http://Www.Ozyazilim.Com/Ozgur/Marmara/Orgut/Neoklasik.Htm>

<sup>18</sup> Özkalp, E., Davranış Bilimleri Ve Organizasyonlarda Davranış. Eskişehir: Eskişehir İktisat Ticari Bilimler Akademisi Yayınları. 1988 S.85

<sup>19</sup> Şahin, S., Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2004, S.529

### 1.2.3. Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi

İşletmeler büyüdükçe yönetimde daha karışık bir hal almış, merkezci yönetim anlayışı yetersiz kalmaya başlamış, yöneticiler bir kaos içine düşmüşlerdir. Bu yönde gelişmeler sürürken insanlarda daha bilinçlenmiş ve seviyeleri artmıştır. Artık klasik teori tıkanmış sorunlara cevap veremez olmuştur. 1929'da yaşanan ekonomik krizle iyice çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Durum böyleyken yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmış ve döneme hâkim olmuştur. Bu anlayışa Neo-klasik Yönetim Anlayışı denmiştir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yönetimin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı mahiyette bir anlayıştır. Klasik yönetimde eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği neoklasik yönetimin başlıca dayanağıdır. Neoklasizmin öncüsü kabul edilen

Elton MAYO işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak, o dönem için devrim sayılacak bir insan yaklaşımı ortaya koymuştur.<sup>20</sup>

Elton Mayo'nun yürüttüğü araştırmaların en önemli sonucu, insan, doğal grup ve doğal liderleri ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazanmasıdır çünkü neoklasik örgüt kuramının temelinde insan ilişkileri yatmaktadır<sup>21</sup>.

Neo klasik yönetim kuramcılarını yönetimde başarıyı üretimin artırılmasına, etkililik ve verimi, insan ilişkilerine ve örgüt içinde davranışlarına dayandırmışlardır. Bireyin iş gören olarak sadece karışması, duygularını dile getirmesi bile önemli görülmüştür. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır.<sup>22</sup>. Bu hareket, klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her bireyi, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan varlıklar şeklinde kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

---

<sup>20</sup> <http://www.özyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik>

<sup>21</sup> Aydın. M., a.g.k. s.111

<sup>22</sup> A.g.k. s.111

Bu kurama göre, çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini, insana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır ve yönetici bunlardan bağımsız örgütü yönetemez.<sup>23</sup>

#### 1.2.4. Sistem Yaklaşımı

Klasik ve neo klasik kuramlar, örgütlerin yapıları hakkında bir takım öneri ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Başka bir deyişle, en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışmışlar ve normatif bir düşünce ortaya koymuşlardır. Oysaki modern kuram, tanımlayıcıdır. Olasılıkları göz önünde bulundurmakta, içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır<sup>24</sup>.

Çağcıl örgüt kuramı olarak da adlandırılan "Sistem Yaklaşımı" klasik kuramla neo klasik kuramın bir sentezi olarak düşünülebilir. Max Weber'e ve bir ölçüde Karl Marx'a dayanan sistem yaklaşımı daha çok insan ilişkileri yaklaşımı ile diyalog kurmaktadır. Klasik ve neo klasik örgüt kuramlarının üzerinde durmadıkları bir nokta, sistem yaklaşımında vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kurumsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama, disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle doğal ilişkiler, yönetenle yönetilen arasındaki zıtlıklar sistem yaklaşımının üzerinde durduğu noktalardır. Bu zıtlıkların azaltılabileceği ama ortadan kaldırılamayacağı görüşü savunulmaktadır.<sup>25</sup>

Çağcıl örgüt kuramına ilk katkılardan birini sağlayan yönetim bilimcilerden birisi Chester Barnard'dır. Barnard 1938 yılında yayınlanan "Yöneticinin İşlevleri" adlı yapıtında örgüt ve yönetimin çağcıl görüşle ilk kapsamlı açıklamasını yapmıştır. Barnard, örgütü, bireysel gereksinimleri karşılamayı amaçlayan, işbirliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır. Sistem kuramına göre yönetimde, önceki yönetim kuramlarından yararlanılmakla beraber

---

<sup>23</sup><http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/anasayfa-insan.htm>

<sup>24</sup> Koçel, T., İşletme Yönetimi. Ankara: Bilim Yayınları. 1993, S.184

<sup>25</sup> Aydın, M.,Eğitim Yönetimi. Ankara: Yargıcı Matbaası. 2000



sistem örgütteki birim ve görevleri koordine ve kontrol etmek üzere bir araç olarak kullanılmıştır<sup>26</sup>.

Bu yaklaşıma göre her insan ve durum farklıdır. Bu nedenle klasik ve neo-klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli en iyi yönetim tarzı ya da en iyi örgüt yoktur. En iyi yönetim tarzı, insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir. Bu kurama göre, iş görenlerin ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim biçimi ve yöneticiye ihtiyaç vardır<sup>27</sup>.

### 1.2.5. X ve Y Kuramları

Douglas MCGregor'un ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının yetkeci(otoriter) yönetim ve denetim anlayışını; Y kuramı ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır<sup>28</sup>.

Drucker'ın belirttiği gibi bu iki görüş özgün bir araştırma ürünü olmayıp esasen var olan görüşlerin bir formül halinde anlatımıdır.<sup>29</sup>

Douglas McGregor'un X Teorisindeki yönetici tipi ve bu tip yöneticilerin çalışanlar hakkındaki fikirleri ile otokratik yönetimi bağdaştırmak da mümkündür. Teori X, ortalama insanın işten hoşlanmadığını ve mümkün olduğunca işten kaçtığını varsayar ve bu nedenle yeterli çalışmalarını için insanların zorlanmaları ve denetlenmeleri gerektiğini savunur<sup>30</sup>.

X kuramının içeriğinde, insan doğası ve davranışları hakkında İngiliz ekonomist Adam Smith'in ekonomik öğretisine dayanan şu temel varsayımlar yer almaktadır:

---

<sup>26</sup> Aydın, M.,2000 A.G.K. S.107-108

<sup>27</sup> Şahin, A.,Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C, 11. 2004, S 523-576.

<sup>28</sup>Canman, D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye 'De Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara: Todaie. 1993,S.18

<sup>29</sup> Drucker, P. F., Etkin Yöneticilik (Çev: Özden, A. Ve Tunalı, N.) (2. Baskı) İstanbul: Eti Kitapları1994

<sup>30</sup> Pfeffer, J.,Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. (Çev: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi Gençlik Yayınları. 1. Baskı. 1996 S.50

1. Ortalama insanın doğasında, işi sevmeme ve olanaklar ölçüsünde çalışmaktan kaçınma özelliği vardır.

2. İnsanın doğuştan gelen bu özelliği nedeniyle, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için, çoğu bireyin zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza tehdidi altında bulundurulması gerekir.

3. Ortalama insan, yönetilmeyi yeğler; sorumluluktan kaçmak ister ve her şeyin üstünde güvenlik gereksinimi duyar.

X kuramı adı altında sıralanan bu varsayımlar, insanı rasyo-ekonomik açıdan değerlendirmekte ve insanın örgütsel amaçlara ilgisiz olduğunu, değişiklikleri benimsemediğini ve zekâ bakımından pek farklar olmadığını ifade etmektedir. Dolayısı ile X yöneticisi insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Yönetici bunu yapabilmek içinse ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin belirlenmesi, detaylı ceza uygulaması gibi yöntemleri benimseyebilecektir.<sup>31</sup>.

Y kuramının varsayımları ise şunlardır:

1. Çalışma yaşamında, bedensel ve zihinsel çaba harcamak, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanın çalışmaktan kaçması doğuştan gelen bir özellik değildir. Denetlenebilir koşullara bağlı olarak doyum sağlayıcı iş istenerek yapılır. Cezalandırılma ile sonuçlanabilecek bir işten ise olanak elverdiği ölçüde kaçılır.

2. Dış denetim ve ceza tehdidi, bireyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek araç değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken, birey, kendini yöneltme ve özdenetim yollarına başvurur.

3. Amaçlara bağlılık, bunların gerçekleşmesi durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en anlamlılarına örnek olarak, benlik doyumunu ve özgerçekleştirim gereksinimleri gösterilebilir. Bunlar, çabaların doğrudan ürünleri olabilir.

---

<sup>31</sup> Koçel, T., İşletme Yönetimi. Ankara: Bilim Yayınları. 1993, s.149

4. Uygun koşullarda normal bir insan yalnızca sorumluluk kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk almayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, güvenliğe önem verme genelde doğuştan gelen bir özellik olmayıp yaşamsal deneyimin sonuçlarıdır. Çağdaş endüstri yaşama koşullarında normal bir insanın yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir bölümünden yararlanılmaktadır<sup>32</sup>.

Y kuramı örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini gerektirecek koşulların yöneticilerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır<sup>33</sup>. Bu anlamda yöneticilerden beklenen görev, çalışanları teşvik etmek ve gelişmeleri için onlara imkân sağlamaktır. Çünkü Y kuramı statik değil dinamiktir. Potansiyel insan kaynaklarından yararlanmanın yolları aranır. Y kuramını benimsemiş yönetici yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim gibi somut uygulamaya rahatlıkla geçebilir<sup>34</sup>.

Alan yazındaki bilgiler ışığında, yönetimin insanlar tarafından ihtiyaçların karşılanması amacı ile oluşturulan grup etkinliği olarak ifade edilmesinden dolayı insanların var olduğu her yerde yönetim olgusunun da varlığından söz etmek mümkündür. Yönetim kavramının tarihsel gelişimi içerisinde yönetim kuramlarının her birinin farklı yönetim biçimlerini yansıttığını söyleyebiliriz. Bilimsel Çalışmalar Öncesindeki "göze göz diş diş" mantığı ile yapılan Hammurabi Kanunları; Klasik kuramcılarının insana yalnızca verim açısından önem vermeleri, ürün ve hizmeti insandan ön planda tutmaları yetkeci yönetim biçimini; Neo-klasik dönemin temelinde insan ilişkilerinin yer alması insanla ilgilenmeye başlanmanın sonucu olarak ortaya çıkan koruyucu yönetim biçimini; örgütsel amaçların gerçekleşmesi için işbirliğine dayanan sistem yaklaşımı ise destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerini yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra, geleneksel yönetim ve denetim yaklaşımını öne süren X yaklaşımı yetkeci

---

<sup>32</sup> Canman, D., A.G.K. S.18-19

<sup>33</sup> Öktem, M. K. (1991). Güdüleme Kuramları Ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X Ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Aid. C.24, Sayı:3. S 50.*

<sup>34</sup> Dilber, M., "Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X Ve Y Kuramları Açısından Güdülenme". *Yönetim Psikolojisi- I, Todaie, Yönetim Psikolojisi Iı. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler - Yorumlar-Tartışmalar. 1981, S.273*

yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleşmesi ve bireyin özyönetim, özdenetim, öz gerçekleştirme yollarına başvurduğunu ileri süren Y kuramının ise birlikçi yönetimi yansıttığı söylenebilir.

### 1.3. Yönetici Davranışları

Yönetici davranışı, birey ve grupları eyleme geçirip önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışdır. Bu davranış aslında bir liderlik sorunudur. Yönetici davranışının iki temel boyutu yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Birincisi kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesini, ikincisi de, yöneticinin bu üyelerde dostluk, güven, saygı, samimiyet uyandırmasını öngörür. Ayrıca eğitimde yönetici davranışına modelleştirme çabaları da olmuştur. Bunlardan biri olan yönetici modeli, iş, insan ve sosyal ortam boyutlarından meydana gelir. İş ve ortam boyutları; kapsam, süreç, zaman, insan boyutu ve kapasite, davranış ve zaman öğelerini simgeler. Eğitimde yönetici davranışı birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin ekseni etrafında toplanmalıdır. Bu ilişkiler de birbirini suçlama daima olumsuz sonuçlar verir<sup>35</sup>.

Yönetici davranışları birçok yazar tarafından farklı boyutlarda ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yazarlardan Daniel Katz ve Robert L. Kahn' ın " üç beceri kuramı " yönetici davranışlarının boyutlarını şu şekilde açıklar<sup>36</sup>:

**Teknik Beceriler:** Yapılan işin bilinmesi anlamındadır ve uygun yöntem, araçlar ve yetenek ile ilgilidir. Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık alanında çözümleyici yetenek ve bu uzmanlığın gerektirdiği araçların kullanılmasında kolaylık böyle becerilerin kapsamına girmektedir.

**İnsancıl Beceriler:** Bu beceriler, yöneticiye grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneğini sağlamaktadır.

---

<sup>35</sup> Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 24(2). 1994 s.178.

<sup>36</sup> Bursalıoğlu, Z., Yönetici Davranışları Boyutları 1982 s.333

Kavramsal Beceriler: Örgütü bir bütün olarak görebilmek ve duyabilmek yeteneğidir. Örgütteki çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, parçalarından birinde meydana gelen değişikliğin, diğer parçaları nasıl etkilediğini, yönetici bu yeteneği sayesinde anlamaktadır. Ancak bu ilişkileri anlayabildikten sonra, yönetici bütün örgütün yararına davranışlarda bulunabilir. Bu bakımdan, yöneticinin başarısı daha çok böyle becerilere bağlı bulunmaktadır.

Howers ve Jeoshare dört etmen adı verilen kurallarda yönetici davranışlarının dört boyutundan söz ederler<sup>37</sup>

1. Destekleme
2. Amaca önem verme
3. Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma
4. İşi kolaylaştırma

Bu özellikler yönetim içinde söz konusudur. Liderlik açısından bir takımın bir takımdan ayıran ölçütlerden birisi liderin liderlik biçimidir. Yönetimin de yöneticinin yönetim biçimi, bir bölümü (alt sistemi) diğer bir bölümden başkalaştıran etkendir.

#### **1.4. Yönetmel Davranış Kuramları**

Bilinen en iyi yönetim biçimi modellerinde her yöneticinin ilgilendiği iki ana konu vardır<sup>38</sup>:

1. Sonuca ulaşmakla ilgilenmek ( görev odaklı).
2. İlişkiyle ilgilenmek (insan odaklı).

Önceki yönetim biçimi modelleri, örneğin Schmidt- Tanebaum bu iki ilgi alanının birbirine zıt olduklarını ve bir kişi ne kadar çok sonuçla ilgilenirse, o kadar az ilişkiye önem vereceğini veya bunun tam tersinin de doğru olduğunu belirtmişlerdir. Bu model şekil 1' de gösterilmiştir.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Tosun, K., Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta A.Ş. 1992 s.128

<sup>38</sup> Everard, K. B. & Morris, G., Effective school management (Third edition). London: Paul Chapman Publishing Ltd. (1996).s.13

<sup>39</sup> Schmidt, L. J., Kosmoski, G. J. & Pollack, D. R. (1998). Novice Administrators: Personality And Administrative Style Changes. Reports And Research. Eric Database Ed427387.1958



Şekil 2' de gösterilen yönetim modeliyle ilgili bazı yönetici davranışları aşağıdaki gibidir<sup>41</sup>:

1. Kendine Çok Fazla Güvenen ( Assertive ) :
  - a. İşlerin kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister.
  - b. Dinlemekten çok söylemeyi tercih eder.
  - c. Diğer insanların düşünce ve fikirleriyle çok ilgilenmez.
  - d. Meydan okunduğunda kavgacı bir yapıya bürünür.
  - e. Personeli kontrol altında tutar.
2. Danışmacı Yapı ( Solicitous ):
  - a. İnsanlarla ilgilenir.
  - b. Sevilmek ister.
  - c. Çatışmadan kaçınır, ikna etmeye ve pürüzleri gidermeye çalışır.
  - d. Okul mutlu ise sorun yok demektir.
  - e. Başarıyı, olduğundan yüksek göstererek över.
  - f. Grup olarak yönetmeye meyillidir ve yardımseverdir.
3. Motive Edici - Problem Çözücü (Motivational / Problem Solving):
  - a. Hedefleri vardır ve başarı bekler.
  - b. Hedeflerin karşısındaki performansı takip eder.
  - c. Zayıf performansa çözümler bulmak için personele yardımcı olur.
  - d. Çatışmayı soğukkanlılıkla karşılar.
  - e. Aksiyon planlarını izler ve kabul eder.
  - f. Kendilerini ilgilendiren konularda personelin kararlara katılmasını sağlar.
  - g. Yetkilerini paylaşır.
4. Pasif / Politik (Passive/ Political)

Bu tür yöneticiler ne sonuçla, ne de insanlarla ilgilenirler. Bu tip yöneticiler genellikle dış kırıklığına uğramış veya kendilerini baskı altında hisseden yöneticilerdir.

Pasif davranış:

- a. Gerektiğinden fazlasını yapmaz.
- b. Değişime karşı direnç gösterir.

---

<sup>41</sup> Everard, K. B. & Morris, G., Effective school management (Third edition). London: Paul Chapman Publishing Ltd. (1996).s.13-15

- c. Kontrol edilmediğinde gevşek, tembel davranır.
- d. Oluşturulan kötü durumdan dolayı diğer insanları, bugünün neslini, yeniliği veya hükümeti suçlar.

Politik davranış:

- a. Daha çok statü ile ilgilenir.
  - b. Çabuk eleştirir.
  - c. Diğer insanların başarısızlıklarına dikkati çeker.
5. İdari Yapı ( Administrative ):
- a. Yönetmeliklerle hareket eder.
  - b. Mevcut sistemi devam ettirir.
  - c. Yaratıcılık veya yenilikçilikten daha çok, dikkatli ve titizdir
  - d. Sabit fikirlidir.

Başaran; yönetsel davranış kuramlarını dört kategoride ele alır. Örgütlerde çok değişik yönetim biçimleri uygulanmakta ve bunlar liderlik araştırmalarına da dayanılarak dört kümede toplanabilir. Otokratik uçtan demokratik uca doğru bir uzanım içerisinde bunlar<sup>42</sup>;

- 1 . Yetkeci,
2. Koruyucu,
3. Destekçi,
4. Birlikçi yönetim biçimleri denilebilir.

Bu yönetim biçimleri ile ilgili açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

---

<sup>42</sup> Başaran, İ. E., *Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetsel Davranış)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1998 s.69



## 1.5. Yönetim Biçimlerinin Niteliği

Bir örgütün yönetim biçimi, benzer özellikleri taşıyan ve benzer yönetim biçimini uygulayan yöneticilerin çoğunlukta olmasıyla belirginleşir. Yönetim biçimlerinin niteliği, altı yönden irdelenmiş ve bunların, ne anlama geldiği aşağıda açıklanmıştır<sup>43</sup>:

**Yöneticinin özellikleri:** Bir yöneticide liderlik özelliklerinin bulunması onun başarısını artırır. Ama atanmış yöneticilerde liderlik özellikleri olabilir de olmayabilir de. Bu olumsuzluğun dışında, her yönetim biçiminin, bir yöneticide olması gerektiğini düşündüğü ya da varsaydığı özellikler vardır.

**Görev yapısını kurma davranışı:** Yönetici genellikle kurulmuş bir örgüte atanır. Ama kurulmuş bir örgütte de yönetici, iş görenleri örgütsel amaçlara yöneltirken, iş görenler arasında işbölümü yapar; görevlerini tanımlar; izlenecek ilke ve kuralları koyar; kendilerinden beklediklerini anlatır; onlara yeterli düzeyde yetke göçerir. Bu gibi işler bir bakıma örgütteki görev, iş akımı ve yetke akımının yapısını yeniden kurma ve belirlemedir. İşlerin planlanması ve örgütlenmesi, bitimsiz bir süreçtir.

**Görev davranışı:** Yönetim biçimlerine göre yöneticiler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine değişik düzeyde önem verirler. Kimi yönetici üretimin planlanan düzeyine çıkmasını amaç edinir ve bütün yetkesini bunun için kullanır. Kimisi ise üretimin istenen düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini sorun yapmaz. Yöneticinin üretime verdiği önem, görev davranışının niteliğini belirler. Yönetim biçimi, yöneticinin görev davranışının derecesine göre nitelik değiştirir.

**İlişki davranışı:** Bir yöneticinin yönettiği iş görenlerle toplumsal ve duygusal yönden kurduğu ilişki davranışı, bir başkasına benzemez. Yöneticinin çevresini oluşturan iş görenlere yaptığı ruhsal destek; gösterdiği yardımseverlik, sıcaklık, güven, dostluk, ilgi gibi yakınlıklar örgütün yönetim biçimine göre değişir.

---

<sup>43</sup> Başaran, İ. E., a.g.k., 1998, s.69

İş görenin varsayılan özellikleri: Yöneticinin iş görene bakış açısı, onunla kuracağı ilişkilerin temelidir. Başka bir deyişle, yöneticiyle iş görenin ilişkileri, yöneticinin içinde yaşadığı yönetim biçimine göre değişir.

Çalışma ortamı: Yönetimde insan ilişkilerinin niteliği, oluştuğu ortama göre değişir. Yöneticinin yönetim biçimi, çalışma ortamının niteliğini belirlemede önemli etkidir. Ama kimi kez yönetici, istemese bile yönetim biçimini çalışma ortamına uyarlamak zorunda kalabilir. Her davranış gibi, yönetsel davranış da, içinde oluştuğu ortamdan etkilenir.

## **1.6. Yönetim Biçimleri**

### **1.6.1. Yetkeci Yönetim**

Yetkeci yönetim biçiminin kaynağı ataerkilliktir. Adam Smith'in ekonomi kuramına dayanır<sup>44</sup>. Bu yönetim biçimi halen yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.

Smith'e göre; insan ekonomik yararlarını en üst düzeye çıkarmaya yarayan eylem yollarını seçer. Bunun için bütün örgütlerinde ekonomik yararlarını en üst seviyeye çıkarması ve bunun için amaca ulaşan her türlü yola başvurması gereklidir<sup>45</sup>.

Yöneticinin Özellikleri: Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı bir örgütte şu yönetsel davranışlar bulunur<sup>46</sup>. Yöneticinin erk kaynağı, genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır. Eğer yönetici yönetimde yeterli ise yasal ve makam erkini uzmanlık erki ile destekler.

---

<sup>44</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.69

<sup>45</sup> A.g.k.1998, s.69

<sup>46</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.69

Yetkeci yönetici, girişimcidir; genellikle tehlikeyi sever; sürekli gelişmek, ilerlemek ister; ülküsüne ulaşmaya çalışır; sert ve karardır; nesnel davranmaya çalışır; yetkisini sonuna kadar kullanmaktan korkmaz.<sup>47</sup>

Yetkeci yöneticiye göre, yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmeli ve geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Ayrıca bu yönetici astlarını başkalarının yanında eleştirmekten hoşlanır ve genellikle de başarıyı görmezlikten gelmektedir<sup>48</sup>.

Yetkeci yöneticinin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, genellikle gözdağı ve cezadır. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi şeklinde olur. Yetkeci yönetici ilke olarak, tek adam yönetimine inanır. Kararlarına kimseyi karıştırmaz; emirlerinin nedenlerini canı isterse astlarına açıklayabilir.<sup>49</sup>

**Yapıyı Kurma Davranışı:** Bu yönetim biçiminde yönetici işlerin yapılmasını rastlantıya bırakmamak için her görevi özenle belirler, tanımlar ve tecrübeli kişilere vermeye çalışır. İş akımında, iş görenleri soluk almaksızın çalıştırabilmek için makineden, teknolojidenden, denetimden ve yatay insan ilişkilerinden yararlanır. Yetkeci yönetici, dar denetim alanlarından oluşan dik bir yetke sıra dizini kurar ve tüm yetkeyi elinde tutmaya özen gösterir<sup>50</sup>.

**Görev Davranışı:** Yetkeci yönetici, tüm yönetsel yeterliğini, örgütsel amaçların yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine yöneltir. Görevlerin iş ölçünlerini, özenli ama olması gerekenden yüksek düzeyde koyar. İş görenlerin görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir denetimin ve baskının olduğunu algılamalarına özen gösterir. Her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışır. Bu yönetici için insan, örgütteki görevini aksatmadan yapan bir makinedir<sup>51</sup>

**İlişki Davranışı:** Yetkeci yöneticinin, astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Yetkeci yönetici, iş görenlerle bu biçimsel ilişkileri için birçok kural koyar. Bu yönetim biçiminde yönetici, iş görenlerin işleriyle ilgili yakınmalarından hoşlanmaz ve iş

---

<sup>47</sup> A.g.k.1998, s.70

<sup>48</sup> Cherrington, D. J., Organizational Behaviour (2nd ed.). U.S.A.: Allyn And Bacon Inc. 1994, s.77-80.

<sup>49</sup> A.g.k.1998, s.70

<sup>50</sup> A.g.k.1998, s.70

<sup>51</sup> A.g.k.1998, s.70

görenlerinden iyilik ya da kötülükle, koşulsuz kendine itaat, bağlanma; uysallık ve sorun çıkarmama davranışları ister. Yetkeci yönetici, iş görenlerin işten doyumunu sağlamak; örgüte uyumsuzluklarını gidermek; davranışlarını değiştirmek; takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz. İş görenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkiyi kullanır<sup>52</sup>.

Yetkeci yönetimde iletişim tek yönlü olarak işler; kararlar hep emir şeklinde yukarıdan aşağıya gelir.<sup>53</sup>

İş görenin Varsayılan Özellikleri: Yetkeci yöneticinin İş görenler için geliştirdiği görüşlerin pek çoğu dogmatiktir. Yetkeci yönetim biçiminin görüşüne göre, bir örgütte iş görenler iki sınıfa ayrılır:

1.Yönetenler: Yönetenler güvenilebilen; örgütsel amaçlar için var güçlerini harcayabilen; yüksek amaçlar ve gereksinimler için güdülenebilen; yüksek nitelikli seçkin kişilerdir.

Bu yönetim biçiminde yöneticiler, her şeyi ve en iyisini bildiklerini varsayarlar.<sup>54</sup>

2. Yönetilenler: Yönetilenler ise güvenilmez, ancak parayla yakın amaçlar için güdülenebilen; etkin olmaktan çok edilgen; dıştan denetlenebilen; yalnız çıkarları için çalışan, duyguları bile yönetenlerce denetlenebilen; zorla çalıştırılabilen, sürekli korunmak isteyen duygusal kişilerdir<sup>55</sup>.

Yetkeci yönetim iş görenlerin pasif ve hatta örgütün amaçlarının karşısında olduğunu varsayar<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> A.g.k.1998, s.71

<sup>53</sup> Kazmier, L. J., İşletme Yönetimi İlkeleri. (Çev: Cemil Cem Ve Diğerleri). Ankara: Todaye Yayın No:178. 1979, S.317

<sup>54</sup> Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984, s.127

<sup>55</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.71

<sup>56</sup> Davis, K., a.g.k. s.127

İş görene sadece üretime yaptığı katkı nedeniyle değer verilir. İş göreninin kendi başına bırakıldığında, gevşekliğe ve kayıtsızlığa kayabileceği düşünülür<sup>57</sup>.

**Çalışma Ortamı:** Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde ast iş görenlerin, gönül gücü (moral), yaratıcılığı, yönetime güveni, amaçlara güdülenmesi ve işten doyumunu en düşük düzeydedir.<sup>58</sup> Yetkeci yönetim, üretim alt sistemleri tekdüze işler yapan, çevresi ve teknolojisi değişmediği için uyarılma alt sistemine gerek olmayan örgütlerde uygulanabilen bir yönetim biçimidir. Gözlenebilir değişikliğe uğramayan bu tür örgütlerin çalışma ortamında görev tanımları belirgin değildir, amaçlar değişmez, iş akımı ve sıra dizini esnemez ve astların yönetime katılmasına gereklilik duyulmaz (Başaran 1998, 71).

Bu yönetim biçiminden hoşlanan iş görenler olmakla birlikte, iş görenler bu yönetim biçiminden genellikle hoşlanmazlar. Bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işe gelmeyen, işi bırakan iş gören sayısı fazladır.<sup>59</sup>

### **1.6.2. Koruyucu Yönetim**

1930'lu yıllarda insan ilişkileri akımının etkisiyle örgütlerde, iş görenlere daha insancıl davranılması yaygınlaşmaya başladı, iş görenlerle iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme görüşü, koruyucu yönetim biçimini ortaya çıkarttı<sup>60</sup>.

Bu yönetim biçiminde iş görenlerin fizyolojik gereksinmelerini karşılamış olduğu varsayımından hareketle, insanların güvenlik gereksinmelerine yöneleceği varsayılmaktadır<sup>61</sup>.

Bu yönetim biçiminde yönetici, tatlı olmaktan ötede, iş görenleri ekonomik doyum yoluyla örgüte bağlamayı; böylece onun var gücünü örgütün etkililiği için kullanmayı hedeflemektedir.

<sup>57</sup> Cem, C., Yönetim biçimleri. TODAİE Dergisi. Y/1: 4, Sayı :1,1971, s.73

<sup>58</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.71

<sup>59</sup> Cherrington, D. J.. *Organizational Behaviour* (2nd ed.). U.S.A.: Allyn And Bacon Inc. 1994, s.80

<sup>60</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.72

<sup>61</sup> Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984, s.130

Yöneticinin Özellikleri: Koruyucu yönetici, iş görenlerle iyi ilişkiler kurması yönünden toplumsal insan, çoğu zaman duygularıyla davrandığı için duygusal insan, kimi zamanda işi, iş görenlerin istencine bıraktığı içinde yönetici özellikleri gösterir. Koruyucu yöneticinin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır<sup>62</sup>.

Koruyucu yönetici, işbirliği yapmadaki becerikliliği, kural koyma ve kurallara uymadaki ustalığı ile toplumsallaşmış bir kişidir.

İş görenleri düşünür, korur, güvenir ve onlara dayanır. İş görenlerle dost olmayı sever. Koruyucu yönetici, iş görenleri işe güdülemede, etkilemede ve özendirmede parayı araç olarak kullanır. İş görenlerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaya özen gösterir<sup>63</sup>.

Yönetici iş görenlerin ekonomik yönden doyumunu sağlayarak, onların örgüte bağlanmasını ve güçlerini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde harcamasını hedeflemektedir.<sup>64</sup>

Yapıyı Kurma Davranışı: Koruyucu yönetici, örgütünde işbölümünün özenle yapılmasına ve görevlerin tanımlanmasına kılavuzluk eder. İşbölümü ve görev tanımlarını, ast yöneticilerine yaptırır. Örgütte iş akımı, iş görenlerin girişimiyle ve kendiliğinden oluşur. İşin niteliğine göre çalışma kümeleri kurar. Örgütün yetke sıra dizini katı değildir. Koruyucu yönetici, gerektiğinde yetkesini astlarına devreder. Çok önemli konuların dışında hesap sormaz<sup>65</sup>.

Görev Davranışı: Koruyucu yöneticinin görev davranışı ilişki davranışına bakarak düşüktür. Kendini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görmesine karşın, tam gerçekleştirilmesi için sorumlu görmez. Koruyucu yönetici, işleri planlar,

---

<sup>62</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.72

<sup>63</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.72

<sup>64</sup> Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984, s.129

<sup>65</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.72

kaynakları örgütler, iş görenleri eşgüdümle ve iletişimi sağlamaya çalışır. İş görenlerle ilişkilerini bozma pahasına üretimi artırma girişimini göze alamaz<sup>66</sup>.

**İlişki Davranışı:** Koruyucu yöneticinin yönetimi, görev davranışından daha çok ilişki davranışıdır. Koruyucu yönetici, iş görenlerin önce temel gereksinimlerinin sonra da güvenlik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması için çaba gösterir<sup>67</sup>. Bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, iş görenler arasındaki ilişkilerin iyi olması nedeniyle çatışmaya pek rastlanmaz. Her iş gören, elinden geldiğince astının ve üstünün gönlünü kırmamaya çalışır<sup>68</sup>.

Ancak hiçbir örgüt bulamazsınız ki çatışma olmasın, örgütte ortaya çıkan çatışmaları koruyucu yönetici, gönül alma ve uzlaşma yoluyla çözmeye çalışır. Koruyucu yöneticinin, gerektiğinde çalışma kümeleri kurması dışında iş görenlerin takım ruhu geliştirmeleri için girişimde bulunduğu pek görülmez. Bireysel çalışmalara daha çok önem verir.<sup>69</sup>

**İş görenin Varsayılan Özellikleri:** Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde iş görenin, güvenlik ve toplumsal gereksinimleri karşılandığında, üretim gücünü örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanır. Bu örgütlerde genellikle yarışmasız, zorlanmasız bir ortamda çalışmayı seven, usallıktan çok duygusallığı güçlü olan ve orta düzeyde eğitilmiş iş görenlerin çalışacağı varsayılır<sup>70</sup>.

**Çalışma Ortamı:** Örgütte iş görenlerin toplumsal ilişkilerine elverişli bir ortam yaratılmıştır. İş görenlerin toplumsal gereksinimleri, örgütün imkânları ölçüsünde karşılanır. İş görenlerin gönül gücü yüksektir. Örgüt ortamı toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında dayanışmaya, işbirliğine elverişlidir. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, temel alt sistemlerin (üretim, alışveriş, uyarılma) den daha çok destek alt sistemleri (yönetim, yaşatma) güçlüdür.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.72

<sup>67</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.72

<sup>68</sup> A.g.k.1998, s.73

<sup>69</sup> A.g.k.1998, s.73

<sup>70</sup> A.g.k.1998, s.73

<sup>71</sup> A.g.k.1998, s.73

Koruyucu bir ortamda çalışan iş görenler yaşamlarından mutlu ve hoşnuturlar. İşe karşı pek fazla istekli değillerdir ve kendilerinden beklenen kadar üretimde bulunurlar. Bundan dolayı iş görenlerin çoğu kapasitelerine yakı n bir üretimde bulunmazlar ya da kapasitelerini geliştirmek için çaba göstermezler<sup>72</sup>.

### 1.6.3. Destekçi Yönetim

Davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesi örgütlerde destekçi yönetim anlayışının benimsenmesine yol açmıştır. İş görenlerin yüksek düzey gereksinmelerinin karşılanmasını ve yönetime katılmasını hedefleyen destekçi yönetim biçimi, yönetimi iş görenlere destek hizmeti; yöneticiyi ise örgütsel lider olarak görme ilkesine dayanır<sup>73</sup>.

Yöneticinin Özellikleri: Yönetici, örgütsel liderlik özelliklerini gösterir. Böyle bir yönetici, girişimci örgütçü ve etkin bir liderdir. Destekçi yöneticinin erk kaynağı, örgütsel liderliğidir. Örgütsel liderin erk kaynağı ise, astlarının kabul alınıdır. Yöneticinin kişilik özellikleri, yönetimde ve üretimde uzmanlığı, doğal olarak, iş görenlerin lidere yapma ve yaptırma hakkı vermelerine neden olur. Destekçi yönetici iş görenlere eşit davranır, kişiler ve gruplar arası ilişkilere özen gösterir, arkadaştır<sup>74</sup>.

Destekçi yönetici, başarılı olmadığında, iş görenler için en iyi güdülenmenin etkileme ve özendirme güdüsü olduğuna inanır. İş görenlerde takım ruhunu geliştirmeye, onlar için işi çekici kılmaya çalışır. Destekçi yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için iş görenleri desteklemeyi, onlara ortam hazırlamayı görev bilir, iş görenlerin yönetime katılması taraftarıdır. İş görenlere danışmanlık hizmeti verilmesine ve bu hizmette yöneticinin de yeterli olması gerektiğine inanır<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984, s.130

<sup>73</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.73

<sup>74</sup> Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J., Managing Organizational Behavior (3. Baskı). U.S.A.: Blackwell Publishers. 1995, s.522-523

<sup>75</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.74



Yönetici, iş görenlere önemli ölçüde güvenir, iş görenlerin sorumluluk almaya hazır olduklarını, örgütsel amaçlar için çalışacaklarını ve kendilerini geliştireceklerini bilir<sup>76</sup>.

Yapıyı Kurma Davranışı: Destekçi yönetici işbölümünü, görev tanımlarını iş görenlerle birlikte yapar. İşbölümü ve görev tanımları gerektiğinde değişebilir ve esnetilebilir. İş bittikten sonra, yeni iş için işbölümü ve görev tanımları yeniden yapılabilir<sup>77</sup>.

Destekçi yönetimde iş akımı, işlerin niteliğine göre düzenlenir. Yetke sıra dizini, esnek ve az basamaklıdır. Bir başka ifadeyle, destekçi yönetici, gerektiğinde ve her an yetkesini İş görenlere devretmeye hazırdır. Yetke göçerimi işin zamanına, özelliğine ve iş görenin kişiliğine göre değişebilir<sup>78</sup>

Görev Davranışı: Destekçi yöneticinin görev ve ilişki davranışı birbirine denktir. Yönetici, her iki davranışında da en yüksek düzeye çıkmaya çalışır. Destekçi yönetici, iş görenlerin örgütsel amaçlara ulaşmaları için en iyi ortamı hazırlar. İmkânlar ölçüsünde iş görenlerin de karar verme sürecine katılmalarını sağlar. Uygulama programlarını, kaynakların eşgüdümünü özenle yapar.<sup>79</sup>

-

Destekçi yönetimde, örgüt, iletişimle özdeşleşmiştir. Destekçi yönetici, iş görenlerle çok yönlü ve açık bir iletişim kurmaya özen gösterir. Destekçi yöneticinin denetimi, özele değil, genele; kişilere değil, performansa yöneliktir. İş görenlerin önerilerini itina ile dinler, işlerinde yaratıcılıklarını destekler. Örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından izler. Destekçi yönetici, örgütü çevreye uyarlar.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984, s.131- Kazmier, L. J., İşletme Yönetimi İlkeleri. (çev: Cemil Cem ve diğerleri). Ankara: TODAİE Yayın No:178. 1979, s.317

<sup>77</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.74

<sup>78</sup> A.g.k.1998, s.74

<sup>79</sup> A.g.k.1998, s.74

<sup>80</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.74

İlişki Davranışı: Yönetici, iş görenlerle olumlu ve etkili bir ilişki kurmaya çalışır ve bu yönde her fırsatı değerlendirir. Destekçi yönetici, iş görenlerin alt düzey gereksinmelerini olduğu kadar, üst düzey (özgerçekleştirime) gereksinmelerini de karşılayacak bir ortam hazırlayarak, işten doyumlarını sağlamaya çalışır.

Destekçi yönetici, iş görenler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları, iş görenlerin ve örgütün yararlarını dengeleyerek yönetir. Çatışmaların ortaya çıkardığı yeni düşüncelerden yararlanmaya çalışır; fakat örgüte ve iş görenlere zarar verecek düzeye getirmemek için de, en etkin yöntemleri kullanarak, çatışmaları yönetir<sup>81</sup>

Destekçi yönetici, içlerinden birisi olarak iş görenlerin dilek, öneri ve düşüncelerine her an açıktır. İş görenleri içtenlikle dinler ve düşüncelerinden yararlanır; bunları uyguladığında da önerenlere gönderme yapar ve onları ödüllendirerek onurlandırır<sup>82</sup>

İş görenin Varsayılan Özellikleri: İnsanın bilişsel gücünün sınırı bilinmemektedir ve yaratıcıdır. Örgütün bu gizil güçten yararlanması, etkililiğini yükseltmesi için zorunludur. Uygun ortam sağlandığı zaman, iş görenler örgütsel amaçları benimseyebilir, amaçları gerçekleştirmek için sorumluluk alabilir ve hatta sorumluluğu isteyebilir. İş görenler kendi gereksinmeleri ile örgütün amaçlarını dengeleyebilir ve bunlar için var gücüyle çalışma çabası içine girer.<sup>83</sup>

İş görenlerin güdüleri, gereksinmeleri sınırsız olup, bu sınırsız güdüleri ve ihtiyaçları yaşamı boyunca değişiklik gösterir. Örgüt bu değişmeye olumlu bir ortam hazırlamalı ve yön vermelidir.

İnsanca yaşamak, insanca davranılmak, insanın en doğal ve en önemli hakkıdır. İş gören, yeterlikleriyle yalnız görevini yapmakla kalmamalı, yönetime de katkıda bulunmalarını örgüt sağlamalıdır.<sup>84</sup>

Çalışma Ortamı: Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütte, iş görenlerin işten doyumlarına ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine imkân sağlayan bir ortam

---

<sup>81</sup> A.g.k.1998, s.74

<sup>82</sup> A.g.k.1998, s.75

<sup>83</sup> A.g.k.1998, s.75

<sup>84</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.75

vardır. Her iş görenin işinde başarılı olmasını destekleyen bir iklim oluşturulmuştur. Bu ortam, iş görenin kendini geliştirmesine, özdenetimine, yaratıcılığına ve öz gerçekleştirimine elverişlidir. Böyle bir ortamda, iş görenlerin örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksektir. Sorunlar, iş görenlerin oluşturduğu takımlarca çözülmektedir.

#### **1.6.4.Birlikçi Yönetim**

Yüksek düzeyde akademik ve uzman iş göreni çalıştıran örgütlerin çoğalması ve bu örgütlerin yönetimi için arayışların artması 1970'li yıllardan sonra Birlikçi Yönetim biçiminin yayılmasına yol açtı.

Birlikçi yönetim, iş görenlerin özdenetimine, özyönetimine dayanan; mesleki coşkuyla öz gerçekleştirme gereksinimlerini sağlayan; karşılıklı katkılarıyla takım çalışmaları yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir<sup>85</sup>

Yöneticinin Özellikleri: Birlikçi yönetici, yerine göre girişimci, savaşçı ve yüklenici örgütsel bir liderdir. Örgütü ve iş görenleri ile onurlanır. Kendini, özellikle yönetimdeki yeterliliğini sürekli geliştirmeye ve yenileştirmeye çalışan kendini gerçekleştirmiş bir yöneticidir.

Birlikçi yöneticinin erk kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığı; örgütsel liderliğidir. Birlikçi yönetici yasal ve makam erkine başvurmaz; yönetsel erkini iş görenlere göçerdiği için, ancak takımın bir üyesi olarak takım içinde uzmanlık erkinin gereğini yerine getirir. Birlikçi yönetici, iş görenlerin yükledikleri işlerde gerekli kararları vermelerini ve problemleri çözmelerini ister. Gerekirse yönetimde bir uzman olarak iş görenlere karar vermede ve problem çözümede onlara liderlik eder. Bu yönetim biçiminde yönetici, iş görenleri güdülemek, etkilemek ve özendirmek için girişimde bulunmaz. Bu işi takım çalışanlarına ve takım liderlerine bırakır<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> A.g.k.1998, s.76

<sup>86</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.76-77

Birlikçi yönetici, insanın üstünlüğüne ve öz gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir. İnsanın karmaşık (bilişsel, duyuşsal) bir yapıda olduğunu ve sürekli değişim ve gelişim içinde olduğuna inanır.

**Yapıyı Kurma Davranışı:** Birlikçi yönetici, yapılacak işleri iş görenlerin önüne serer; işbölümünün iş görenlerce yapılması için onlara kılavuzluk yapar. Örgütün işlerinin çoğunluğu takımlarla yapılır. Takım liderleri takım çalışanlarınca seçilir. Örgütün iş akımı, çoğunlukla takım başkanı ya da yöneticilerince; günlük ve destek hizmetlerinin iş akımı, yönetici tarafından ya da uzmanlar tarafından belirlenir. Örgütün belirgin bir yetke sıra dizini bulunmaz, örgütte takım başkanına ya da yöneticisine, göçertilmiş yetkenin etkili kullanılması sağlanır. Takım, görevinin etkililiğinden önce kendine sonra da üst yöneticiye karşı sorumludur<sup>87</sup>.

**Görev Davranışı:** Birlikçi yöneticinin görev davranışı, ilişki davranışı gibi en yüksek düzeydedir. Birlikçi yönetimle hem örgütün amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesi, hem de iş görenlerin gereksinmelerinin en üst düzeyde doyurulmasına çalışılır. Ayrıca her zaman astlar iş ile ilgili kararları birlikte alır; iletişim kanalları açıktır; iş konusunda her düzeyden gelen öneriler dikkatle incelenir; bilgi saklanmaz ve doğru biçimde ilgili birimlere aktarılır. Örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleşmesi, böylece örgütün etkili olması yöneticinin idealidir. Bu ideale tek başına ulaşmasının mümkün olmadığını bilir, bu ideallere ancak iş görenler aracılığıyla ulaşabilmesinin mümkün olduğuna inanır ve iş görenlerine güven duyar<sup>88</sup>

Yönetim kararları; kararların planlanması, programlanması, kaynakların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi; iyi bir iletişimin kurulması, işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, takımların yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır. Yönetici, yönetim süreçleri ve işlevlerinin sonuçlarına ilişkin takımlardan bilgi alır, problem varsa kendine düşen görevi üstlenir ve gerekirse problemin çözümü için alternatifler önerir.

---

<sup>87</sup> A.g.k.1998, s.77

<sup>88</sup> Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984, s.115-116- Kazmier, L. J., İşletme Yönetimi İlkeleri. (çev: Cemil Cem ve diğerleri). Ankara: TODAİE Yayın No:178. 1979, s.317- Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.77

İlişki Davranışı: Birlikçi yöneticinin iş görenlerle ilişkisi yetişkin -yetişkin ilişkisidir. İnsanın üstünlüğüne ve yaratıcılığına inanan bir kişi olarak, insanın onuruna ve haklarına saygılıdır. Her iş görenin gereksinimlerini doyumalarına, kendilerini gerçekleştirmelerine ve öz gerçekleştirmelerine yardımcı olur<sup>89</sup>.

Takımlarda ortaya çıkan çatışmaların yönetimi takım başkanlarının görevidir. Birlikçi yönetici kendine yansıyan çatışmaların çözümünü ilgili iş görenlerle birlikte bulmaya çalışır. Çatışmaların çözümünde ortaya çıkan, iş görenlerin görüş ayrılıklarının (çatışmaların) her biri, ders alınması gereken birer düşünce, zenginlik ve yaratıcılık kaynağıdır. Yüksek düzeyde yetişmiş iş görenlerin örgüte uyumu, örgütün kronikleşmiş kuralları yüzünden zor olur.

Birlikçi yönetici, uyum sorunları için konunun uzmanlarından yararlanma yoluna gider.

Birlikçi yönetimle her iş görenin üretim, işten doyum, örgüte uyum, örgütü yaşatma ve yönetime katılma davranışlarının en yüksek düzeye çıkabileceği varsayılmaktadır<sup>90</sup>.

İş görenin Varsayılan Özellikleri: Bu yönetim biçiminde; insanın, bilişsel ve duyuşsal gücünün, dolayısıyla gizil güçlerinin sınırı bilinmemektedir. İnsan, bu gizil güçlerini gereksinimlerini karşılamak için kullanır. Bu gereksinimlerin en üst basamağı kendini gerçekleştirme basamağıdır. Her insanda bu gereksinimini gerçekleştirmek için çaba sarf eder. İnsanın başarıya ulaşma güdüsü önemli bir güdüdür. İnsan iyi bir ortam bulursa, başarının en üst noktasına ulaşır.

Örgütün amaçları ile iş görenlerin amaçlarını dengelemek ve bağdaştırmak olanaklıdır. Bunun sağlanabilmesi için yöneticinin liderlik davranışı göstermesi gerekir.

Çalışma Ortamı: Birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde, çalışma ortamı takımlarca düzenlenir. Her takımın başkanı ve üyeleri, kendi ortamlarını kendi

---

<sup>89</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.77

<sup>90</sup> Başaran, İ. E.,*Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetmel Davranış)*. Ankara: Kadioğlu Matbaası. 1992, s.218

özelliklerine göre oluşturdukları için, örgütte bir ortam çeşitliliği vardır. Fakat bu çeşitlilik, bütünlük (birlik) içinde uyumlu bir görünüm sağlar.

Genel görünümüyle örgüt ortamı, iş görenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemleri denemelerine; önerilerini özgürce söylemelerine; eleştirilerini açıkça yapabilmelerine ve problemlerini çözebilmelerine uygundur.

### **1.6.5. Başboş Yönetim**

Birçok kaynakta liderlik biçimi olarak da anılan başboş yönetim biçimi, aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir<sup>91</sup>.

Başboş yönetimde iş görenler dışarıdan bakanlar için çalışıyormuş gibi görünür; oysa örgütün amaçlarına iş görenlerin katkısı yok denecek kadar azdır. Yönetici iş görenlere karışmaz ve örgüt içi sorunlardan uzak durur.<sup>92</sup>

Bu yönetim biçimi etkili bir yönetim gösteremeyen örgütlerde ortaya çıkar ve yöneticilerin yetkilerini kullanmamalarından kaynaklanır

### **1.7. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması**

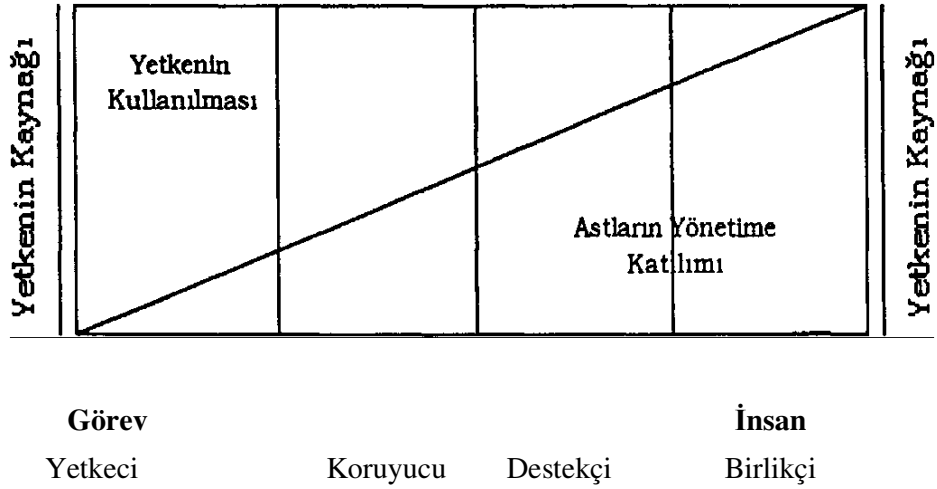
Örgütlerde çok değişik yönetim biçimleri uygulanmaktadır. Bunlar yetkeci uçtan, demokratik uca doğru bir uzanım içindedirler (Şekil 3) ve aynı zamanda yönetim uygulamasının tarihsel evrimini yansıtırlar.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Başaran, İ. E., a.g.k.1998, s.78

<sup>92</sup> Cem, C., Yönetim biçimleri. *TODAİE Dergisi. Y/1: 4, Sayı :1,1971* s.95

<sup>93</sup> Özcan, H., Liselerde uygulanan yönetim biçimleri. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 1996, s.25



**Şekil 3. Yönetici Davranışları**

Kaynak: Özcan, H., Liselerde uygulanan yönetim biçimleri. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 1996, s.25

Örgütlerin yönetilmesinde tek bir doğru yol yoktur. Bu daha çok, tarihsel koşullara, örgütün amacına ve en önemlisi yönetimin insan hakkındaki sayıltıları ile örgüt üyelerinin gerçek özellikleri arasındaki uygunluğa bağlıdır. Yöneticinin iş görenler hakkındaki sayıltıları bir ölçüde yöneticinin yönetim biçimini belirler<sup>94</sup>.

Eğer bir örgütte uygulanan yönetim biçimi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini ve iş görenlerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlıyorsa, o yönetim biçiminin etkili olduğundan söz edilebilir fakat bunun tersi olduğunda ise o yönetim biçiminin etkisizliğinden söz etmek mümkündür.

Yönetim biçimlerinin uygulamasının ortaya koyduğu sonuçlar açısından bakıldığında, (Tablo 1) yönetim biçimleri, dayanakları, yönelimleri.

İş görenin yönelimi, psikolojik sonuçları, iş görenlerin karşılanan gereksinmeleri, iş görenin ulaştığı edim düzeyleri ve ahlak ölçütü açısından birbirlerinden ayrılmaktadır.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Schein, E. H. , Örgüt psikolojisi (Çev: M. Tosun). Ankara: TODAİE, 1978, s.62-63

<sup>95</sup> Davis, K., *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış* (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984 s.111

**TABLO 1**  
**YÖNETSEL DAVRANIŞ KURAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

|                              | Yetkeci                  | Koruyucu               | Destekçi                   | Birlikçi                |
|------------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Dayanağı                     | Erk                      | Ekonomik Kaynaklar     | Liderlik                   | Karşılıklı              |
| Yönetmel Yönelimi            | Yetke                    | Maddesel Ödüller       | Destek                     | Takım Çalışması         |
| İş gören Yönelimi            | İtaat                    | Güvenlik               | Edim                       | Sorumluluk              |
| Psikolojik Sonuç             | Kişisel Bağımlılık       | Örgütsel Bağımlılık    | Katılma                    | Özdenetim<br>Özyönetim  |
| Gereksinmelerin Karşılanması | Fizyolojik Gereksinmeler | Güvenlik Gereksinmeler | Yüksek Düzey Gereksinmeler | Öz gerçekleştirme       |
| Edimsel Sonuç                | En az düzeyde            | Edilgen İş birli ğ i   | Uyandırılmış Güdüler       | Bazı Mesleksel Coşkular |
| Moral Ölçütü                 | Uysallık                 | Doyum                  | Güdüleme                   | Görev ve Takım için     |

**Tablo 1 Yönetmel Davranış Kuramlarının Karşılaştırılması**

Kaynak: Davis, K., *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış* (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984 s.111

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde yönetici erkini, yasal kaynakların sağladığı yetkeden (authority) ve geleneklerden alır. Koruyucu yönetim biçiminin dayanağı, ekonomik kaynaklardır. Örgütsel verimliliği artırmak için, parasal ödüller önemli bir etken olarak kullanılır. Destekçi yönetim biçiminin dayanağı, yetkeden, ekonomik kaynaklardan çok liderliğe dayanmaktadır. Yöneticinin liderliği ile örgüt içinde geliştireceği ortamda, her iş görenin örgütte kendi yeterlik ve ilgilerine uygun bir iş yaptığında örgüte katkıda bulunmasının destekleneceği varsayılmaktadır. Birlikçi yönetim biçiminin dayanağı, iş görenlerin karşılıklı katkılarıdır. Her iş görenin, ortak amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunacağı bir şeylerin olması, katkıda bulunmayı duyması, görmesi asıldır<sup>96</sup>.

<sup>96</sup> Başaran, İ. E., *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108. 1982, s.93-98



Yetkeci yönetim biçiminde, iş görenden beklenen itaattir. İş gören yöneticiye itaat etmek zorundadır. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde iş görenin, güvenlik ve toplumsal gereksinimleri karşılandığında, üretim gücünü örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanılır. Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde iş görenin edilgen olmaktan çok etkin olmayı; örgütsel amaçlara karşı olmaktan çok örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekeni yaratmayı; sorumluluktan kaçmaktan çok sorumluluk aramayı; yönetimce fırsat verildiğinde yönetime katılmayı isteyen yapıda olduklarına inanılmaktadır. Birlikçi yönetim biçiminde, işlerin yapılmasında kullanılan yöntem takım çalışmasıdır. Takım çalışmasında işin niteliği gereği kim daha yeterli ise o anda o liderdir. Duruma göre yeterli kişiye göçerilebilen bir liderlik anlayışı vardır. Yönetici, örgütsel lider olarak, bu durumsal liderliğe gereken ortamı yaratan kişidir. Takım çalışmasında her iş gören, takım çalışmasının, yapılan işin gereği olan sorumluluğu gönüllü olarak kabul etmektedir. Her iş gören, yöneticinin, istediği için değil, işinin gereği olarak yüklendiği sorumluluğu için edimin niteliğini, niceliğini yükseltmektedir<sup>97</sup>.

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, iş görenler yöneticiye itaat etmek zorundadırlar. Dolayısıyla, bağımlılık, örgüte değil, yöneticiyedir. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, koruyucu yaklaşım iş göreni örgütsel bağımlılığa götürür. Bu bağımlılık, yöneticiden çok örgütün kendisindedir. Çünkü iş görenin sağladığı parasal olanaklar, yönetimce değil, örgütçe sağlanmaktadır. Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, yöneticinin desteğinin yönü iş görenlerin itaat etmesi, parasal güvenceye kavuşturulması değil, edimlerinin nicelik ve nitelikçe gelişmesidir. Bu desteğin sonucu olarak da, iş görenlerin örgüte katılma duygu ve isteklerinin yükseleceği varsayılmaktadır. Birlikçi yönetim biçiminde, her iş görenin (kendi kendini) özdenetimi, özyönetimi gerekmektedir. Sorumluluğu yüklenen iş görenin, takım içinde kendine düşen görev ve rolü yapmak için kendini geliştirmesi, kendi kendini denetim altına alması gerçekleşmektedir. Bunun sonucu olarak da iş gören, daha yüksek düzeydeki gereksinimleri karşılanarak "öz gerçekleştirme" basamağına ulaşmaktadır<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> A.g.k. s.93-98

<sup>98</sup> A.g.k. s.93-98

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, kurallara, buyruklara uysallık derecesi yükseldikçe, iş görenin törel değeri de yükselir. İş görenin uysallık derecesi konuşmadan, olumsuz tutum takınmadan verilen buyrukları yerine getirmeye çalışmasındaki beğenilebilirliğidir. Koruyucu yönetim biçiminin moral ölçütü, iş görenin örgütten sağladığı doyumun derecesidir. Eğer, iş gören örgüt içinde, mutlu, uyumlu, iyi ilişkiler içinde ise iş göreninde morali yüksektir. Destekçi yönetim biçiminin moral ölçütü, iş görenin güdülenmesinin derecesidir. Bu yaklaşımla, iş gören fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerinin üstünde daha yüksek kademedeki gereksinmelerin doyurulması için güdülenmektedir. Birlikçi yönetim biçiminin moral ölçütü, iş görenin üyesi olduğu takımında kabul edilen önerilerinin nicelikçe ve nitelikçe yüksekliği, bunun sonunda ulaştığı güdülenme ve psikolojik doyumun derecesidir.<sup>99</sup> .

---

<sup>99</sup> A.g.k. s.93-98

## BÖLÜM II

### 2. EĞİTİM YÖNETİMİ

#### 2.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim Yönetimi'nin en önemli konusu insandır. Eğitim Yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dirik tutmaktır<sup>1</sup>.

Eğitim Yönetimi'ni eğitim sistemini ve mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlayabiliriz.

Başka bir deyişle Eğitim Yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktadır<sup>2</sup>.

Eğitim Yönetimi sistemle ilgilenen bir alandır. Bu çerçevede Eğitim Yönetimi dendiğinde akla Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri, Halk Eğitim Müdürlükleri, Ders Araçları Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri gibi birimlerin yönetilmesi gelir<sup>3</sup>.

Eğitim Yönetimi eğitim bilimlerinin bir alt dalıdır. Eğitim Bilimi eğitimi bir bütün olarak ele alan ve her açıdan geliştirmeye çalışan kapsamlı bir alandır ve Eğitimde Program Geliştirme, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Eğitim Psikolojisi,

---

<sup>1</sup> Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yay. No:2 İstanbul, 1984, s.57)

<sup>2</sup> Kaya, Y.,K., Yönetim:Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Bilim Kitap Kırtasiye Ltd.Şti., Ankara.1993 s. 82.

<sup>3</sup> Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği , Personel Geliştirme Merkezi Yayın No:10, Ankara, 1995, s.28)

Eğitim Sosyolojisi, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Tarihi, Eğitim Felsefesi gibi alt disiplinler yoluyla ilgilenir. Eğitim Yönetimi de bu alt disiplinlerden birisidir<sup>4</sup>.

Okullaşma oranları ve öğrenci sayısının artması, eğitim felsefesinde ilerici gelişmeler ve kamu kaynaklarını verimli kullanmak gibi etkenler eğitim yöneticilerinin bu göreve iyi hazırlanmalarını zorunlu kılmıştır. Eğitim yöneticisinin alışıla gelmişin dışına çıkmaları ve daha bilgili, becerili olmaları beklenmiştir. Eğitim yönetimi hem eğitim bilimlerine hem de yönetim bilimlerine bağlı bir bilimdir. Eğitim yönetiminin iki temel amacı vardır<sup>5</sup>.

- Eğitim olanaklarını eğitim çağında olan her yurttaşın yararlanacağı biçimde yaygınlaştırarak eğitimi yayma,
- Milli eğitimin amaçlarına uygun etkili bir eğitimle nitelikli öğrenciler yetiştirerek eğitimin niteliğini yükseltmek.

Eğitim yönetiminin asıl amacı milli eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri almak toplumun eğitimle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaktır diyebiliriz. Eğitim yönetimi eğitim ile ilgili bütün kurumların yönetimini kapsarken, okul yönetimi daha dar bir alan olan okulla sınırlı olduğundan, özünde ikisi de aynı amaca hizmet etse de uygulanma açısından farklıdırlar.

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt dalı olarak görebiliriz. Çünkü eğitim yönetiminin alanına giren kurumların amaçları ve faaliyet alanları devlet tarafından belirlenmekte ve denetlenmektedir<sup>6</sup>. Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt dalı gibi görünmesine karşın faaliyet olarak ve yönetim şekli olarak diğer kamu alanlarından farklıdır. Çünkü hammaddesi insandır ve çalışmalarının sonucunda elde edeceği ürün soyut olmakla birlikte topluma yansması uzun bir zaman almaktadır. Topluma yansması sonucunda ise toplumun bütün kurumlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemekte ve yön vermektedir. Geçmişte ve günümüzde ileri toplumlar eğitimde de hep ileri olmuşlardır. Eğitimin bu kaçınılmaz gücünü yöneten eğitim yöneticileri de bu toplumsal sorumluluğun bilinci ile çalışmalarını sürdürmelidirler.

---

<sup>4</sup> Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 2000, s.27

<sup>5</sup> A.g.k, s.44.

<sup>6</sup> Erdoğan,a.g.k., s.118.

Aydın'a göre eğitim yönetimi diğer kurumların iş alanlarının yönetiminden farklıdır. Eğitim yönetimini farklı yapan eğitimin toplumsal bir kurum olarak kendine özgü yönlerinin olmasıdır. Eğitimin yönetiminin kendine özgü yönlerini özetleyecek olursak;<sup>7</sup>

- Eğitim yönetiminin amaçları çok uzun sürelidir. Yetiştirdiği insanlar hayatları boyunca karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırarak hayata hazırlar.
- Diğer toplumsal kurumlarla sürekli dayanışma ve işbirliği içindedir. Onlara nitelikli insan gücü sağlar.
- Çatışan farklı görüş ve değerlere sahip bireyler aynı çatı altında eğitilerek ortak değerler altında birleşmesi sağlanır.
- Toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir.
- Okul toplum tarafından belirlenmiş amaçları gerçekleştirirken farklı görüş ve eğilime sahip toplumsal güçler ile diyalog kurar.
- Çevre ile okulun amaçlarından taviz vermeden iletişim kurmanın yollarını aramalı. Çünkü amaçları koruduğu derece başarılı olur.
- Çevre ile bütünleşmeyi sağlamalı.
- Okul toplumun geleceğini inşa eden toplumsal bir düzenlemedir. Bu farklılık korunduğu ölçüde başarılı olacaktır.
- Eğitimin yönünü toplumun ihtiyaçları ve beklentileri belirler.
- Eğitim kurumlarında amaçlar ve politikalar başarı ölçütü olarak kullanılmayacak kadar soyuttur.
- Eğitim yönetiminin(yöneticisinin) emir verdiği öğretmenlerin yaptıkları işte uzman statüsünde olmaları ve bunun çatışmalara sebep olması.
- Eğitim kurumlarında amaçlar açık ve kesin değildir. Amaçlar sık sık değişme ve birbiriyle çatışma eğilimi göstermektedir.

Kaya, ise eğitim yönetimi ile her tür örgütteki yönetimlerin ortak yönlerini ele almış ve şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütü var olan amaçlarına ulaştırmak.
- Amaçlara ulaşırken çalışanların yeteneklerini sergilemelerini sağlamak
- Çalışanları mutlu etmek ve morallerini yüksek tutmak,
- Yenileşme çalışmaları yapmak. Gelişmeleri takip etmek,

---

<sup>7</sup> Aydın, a.g.k, s.179-184.

- Lider ya da liderler seçmek ve yetiştirmek için yöntem geliştirmek.
- Grup üyelerinin yapacağı görevleri belirlemek ve yol göstermek.<sup>8</sup>

Yönetimlerin alanları farklı olsa da hepsi sistemli bilgileri yönetim biliminden almaktadırlar. Hepsinin ortak yönü olduğu gibi farklı yönleri de vardır. Şöyle ki işletme yönetiminde ki profesyonel anlayışın eğitim yönetiminde şu anda mevcut olduğunu söylememiz oldukça güç fakat günümüzde eğitim yönetimi de profesyonel olma yönünde adımlar atmaktadır. Ülkemizde eğitim yöneticilerine karşı “esas olan öğretmenliktir” yaklaşımı ve eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olmaması gibi sebeplerden dolayı eğitim yönetimi yeterli gelişimi gösterememiştir. Toplumun isteklerini gerçekleştirmek gibi önemli bir amacı olan eğitim kurumlarının, yöneticilerinin bu amacı gerçekleştirmek için gerekli olan donanıma sahip olması da yöneticiliğin uzmanlık alanının olması ile daha mümkün olacaktır.

Eğitim yöneticisi öğreten ve öğrenen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi hem öğrenen insan gücü olarak öğrencileri hem de öğreten insan gücü olarak öğretmenleri verimli bir şekilde çalıştırması ve olumlu bir okul kültürü oluşturması beklenen kişidir<sup>9</sup>. Okullaşma oranları ve öğrenci sayısının hızla artması, eğitim felsefesindeki ilerici gelişmeler ve kamu kaynaklarını verimli kullanma gibi etkenler eğitim yöneticilerinin bu göreve iyi hazırlanmalarını zorunu kılmıştır. Eğitim yöneticilerinin alışla gelmişin dışına çıkmaları, daha bilgili ve becerili olmaları beklenmektedir<sup>10</sup>.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin artması, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi çalışmalarının yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Akademisi'nin kurulması öngörülmüştür. Bu Akademi eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi düşünülmüş ancak islerlik konusunda olumlu bir gelişme sağlanamamıştır.<sup>11</sup> Eğitim yöneticilerinin böyle bir akademide, üniversiteler ile

---

<sup>8</sup> Kaya, Y. Kemal, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara, Bilgi Yayınları, 1986, s.36.

<sup>9</sup> Çelik, V., “Okul Kültürü ve Yönetimi”, Yenilenmiş 3. b., Ankara, Pegema Yayıncılık, 2002, s.23.

<sup>10</sup> Busalıoğlu, Z., “Eğitimde yönetimi anlamak Sistemi Çözümlemek, 2000, s.107.

<sup>11</sup> <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/gunay.htm> (20/01/2009).

yapılacak işbirliği ile alanında uzman öğretim üyelerinden alacakları, kaliteli ve çağdaş kuramlara dayalı eğitimlerle eğitimde yeni çığırar açacakları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu uygulama Türk eğitim sisteminde ki eğitim yöneticiliği kavramına hem bilimsel bir nitelik katacak hem de uzmanlık alanı olmasını sağlayacaktır.

Okul yönetimini ve okul yöneticiliğini ülkemizde meslek olarak tanımlamak oldukça güçtür. Bürokratik işlemler dışında uzmanlık gerektiren bir durumda söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliğini çağrıştıran bir farklılık yoktur. Bunun sonucunda da okul yöneticiliği mesleki bir kimlik kazanamamakta ve okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmalar transfer olamamakta veya gecikmektedir.<sup>12</sup>

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşunda gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul, eğitim sisteminin en önemli parçası ve halk ile en fazla ilişkisi olan kurumdur. Bu kurumun amaçlarının gerçekleşmesinde birinci derecede etkili ve sorumlu olan kişi okul yöneticisidir<sup>13</sup>. Etkili bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle okulun öğretiminin düzeyini ve gidişatını belirleyecek önemli liderlik davranışları sergilemek okul yöneticisinin sorumluluğundadır.

## **2.2.Eğitim Yönetiminin Önemi**

Eğitim Yönetimi bilim alanı, genel yönetim biliminin ilke, kavram ve kuramlarının eğitime ve örgütlerine uygulanmasından doğmuştur. Eğitim Yönetimi ve onun daha sınırlı bir alana uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili oldukları eğitim örgütlerini, eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli kılmak, yaşatmak ya da etkili bir biçimde işler tutmaktır. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden özellikle işletmelerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Bir başka söyleyişle eğitim örgütlerinin ürünü insan davranışdır. Eğitim yönetimi, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleşerek, kurumunda en yüksek verimi

---

<sup>12</sup> Erdoğan, a.g.k., s.119.

<sup>13</sup> Ilgar, a.g.k., s.91.

elde etmeye çalışır. Yönetim, insanları bir araya getirerek aynı amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirir.

Bütün yönetim tanımlarındaki ortak noktalar şunlardır:

- 1) Amaç: Bir kurum, toplumsal ihtiyaçları karşılamak için kurulur. Bir toplum, mal, hizmet ve düşünce üretmek için kurum kurar. Eğitim bir kurumdur, hizmet üretir.
- 2) İnsan gücü: Her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de insan vardır. Yönetim problemi bu kurumlarda çalışan insanları işe yönlendirebilmektir, onları iyi seçmektir, onların doyumunu sağlamaktır.
- 3) Güç birliği: Yöneticinin görevi, amaç için güç birliği içinde çalışmaya yönlendirmektir. Yani insanları yönlendirmesi, daha doğrusu insanları aynı amaca yönlendirmesi gerekir. İ.Ethem Başaran eğitimdeki güç birliğini şöyle açıklamaktadır; "Bir okulda bir yönetici insanları bir araya getirip onların gücünden yararlanmak için şu amaçları yapmalı; a) Verimlilik, b) İçten doyum, c) Okulun sağlığını korumak, d) Okulu çevresine yararlı kılmak, e) Yeniliklere açıklık."<sup>14</sup>

### 2.2.1.Eğitim yönetiminde bazı kuramlar

**1) Sears kuramı:** Sears tarafından ortaya atılan bu kurama göre, yönetim özelliğini yönettiği hizmetlerin özelliğinden alır. Yani yönetici önce yönetim mekanizmasını kurar, sonra da onu bir eğitim örgütüne uygular. Bu girişimlerden birincisinin ekseni yetki, ikincisinin ise gereksemedir.

**2) Yeterlilik modeli kuramı:** A.B.D.'de 11 güney eyaletinin eğitim yönetiminde ortak bir çalışma programı sonucunda geliştirilmiştir. Yöneticinin gereksediği güç veya yeterlik öğelerini incelemiş ve gruplaştırmıştır. Eğitim yöneticisine bir değer sistemi kazandırmaya çalışan bu modelin üç sütunu; iş, kuram ve tekniktir.

---

<sup>14</sup> Başaran, İ.,E., Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış). Kadioğlu Matbaası. Ankara, 1992 s. 65



**3) Mort kuramı:** Mort, kuramını sağduyu ilkeleri üzerine kurmuş ve bu ilkeler arasındaki aykırılığı da, dengeli yargı dediği bir kavramla gidermiştir. Bu kuram, yönetim ile gerçek arasında bir köprü kurması bakımından değer taşımaktadır.

**4) Üç boyut modeli kuramı:** Bu boyutlar iş, insan ve sosyal ortamdır. Yönetim işi bir takım sorumlulukları getirir. Yönetici bu işe, beden, ruh ve düşünce güçleri ile katılır. Sosyal ortam da, bazı sorumluluklar ve baskılar yaratır. Bu üç boyutlu modelin değeri, eğitim yönetimindeki kavramları mantıksal bir yapıda gruplaştırması ve eğitim yöneticisinin davranışını bir değer sistemine sokmasındadır.

**5) Kişiler arası ilişkiler kuramı:** Goladarcı ve Getzels tarafından ortaya atılmıştır. Eğitim yönetimine sosyal bir sistem görüşü ile yaklaşmıştır. Kurama göre, yapı bakımından, yönetim bir sistem içinde üst-alt ilişkisinin hiyerarşisidir. Görev bakımından ise bu ilişkiler hiyerarşisi, sosyal sistemin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, rollerin ve kaynakların birleştirildiği ve dağıtıldığı bir merkez vardır<sup>15</sup>.

### 2.3.Eğitim yönetiminin amaçları

Eğitim ve okul yönetiminin temel amacı, ilgili oldukları eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunu yaparken eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetim kuram ilke ve tekniklerinden yararlanır.

Eğitim yönetiminin bir diğer amacı ise, önceden hedeflenen davranışların öğrencilere planlı, programlı olarak kazandırılmasıdır. Yani eğitim yönetiminin amacı; niceliği arttırmak (ürünleri) , niteliği yükseltmek ve çıktının girdiden daha değerli olmasını sağlamaktır.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Alper, S., Ortaöğretim Kurumlarında Uygulanan Yönetim Biçimlerine İlişkin Olarak Öğretmen Algıları Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008 s.20-25.

<sup>16</sup> A.g.t. s.22

### 2.3.1.Eğitim yönetiminin zellikleri

1) Eğitim yönetiminin en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. İnsanla ilgilendiği ve toplumla bir arada olduğu için, eğitim çevresindeki kurum ve kuruluşlarla tartışma içerisine giremez.

2) Eğitim örgütlerinin, başarılarını ve ürünlerini değerlendirme güçlüğü bulunmaktadır. Zira çoğu zaman eğitim amaçları soyut aynı zaman da karmaşık ve atışıktır. Kişiyi değerlendirmek için ürünlerine bakarsınız. Fakat bu eğitim için farklıdır. Eğitimin değerini o günkü şekliyle ortaya koymak zordur.

3) Eğitim kurumlarının amaçları kadar buralarda kullanılan teknoloji de açık değerildir.

4) Eğitim yöneticiliği bizim ülkemizde meslek değeril, öğretmenliğe ek bir görev olarak değerlendirilmektedir. Okul personeli genellikle mesleki eğitim görmüştür. Öğretmenlerin yöneticiler kadar eğitime sahip olmaları ğretmen yönetici ilişkilerinde çatışmaya neden olabilir. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü, otoritesini, etkisini azaltabilir, yavaşlatabilir.

5) Eğitim kurumları öğrettikleri bilgiler itibariyle çevreye ters düşebilir. Hızla değerifen teknoloji ve bilimsel yenilikler eğitim kurumlarımıza, toplumdaki daha önce ulaşmaktadır. Bu da okulun eğitimi ile toplumun kültürü arasında çatışmaya neden olmaktadır. İyi bir yönetici bu çatışmadan yararlanarak fayda elde edebilir.

6) Eğitim yöneticisini herkes denetler. Ana-baba, ğretmen, kurumun müfettişi, ğrenci vb. yani aklınıza gelen herkes eğitim yöneticisini denetler. Bu onu baskı altına sokar ve karar alırken zorlanır.<sup>17</sup>

Eğitim Yöneticiliği aynı zamanda genel yöneticilik özelliklerini de kapsar. Konuyu biraz daha özelleştirip eğitim yöneticiliği noktasında ele alırsak eğitim

---

<sup>17</sup> A.g.t.s.22-25

yöneticiliği hakkında şunları söyleyebiliriz: Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir<sup>18</sup>.

Eğitim yöneticiliğini genel yöneticilik özelliklerinin eğitim alanına uygulanması olarak görür.<sup>19</sup> Bununla birlikte eğitimin amaç ve işlevleri, eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insan olması nedeniyle eğitim yöneticiliğinin özelliklerini etkiler<sup>20</sup>. Bu yüzden girdisi ve çıktısı insan olan bir örgütün yöneticiliği büyük sorumluluklar ister.

Konuyla ilgili olarak Türkiye'de görev yapan bir eğitim yöneticisinin göz önünde bulundurması gereken noktaları<sup>21</sup> şu şekilde dikkatlere sunmaktadır:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
2. Eğitimin amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.
3. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışların ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve başarının değerlendirilmesi güçtür.
4. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevredeki insanlar olduğu için çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve bu durumda çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
5. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyenlerin sayısı çoktur. Değişik kesimlerin beklentileri farklı olacağından eğitim yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

---

<sup>18</sup> Taymaz.A. H., a.g.k. s.15

<sup>19</sup> A.g.k. s.16

<sup>20</sup> Kaya, Y. Kemal, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara, Bilgi Yayınları, 1986, s.39

<sup>21</sup> A.g.k.s.16

6. Eğitim kurumları olan okullarda görev alan öğretim personeli genelde meslek eğitimi görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul yöneticileri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirir.

7. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur.

8. Eğitim kurumları çevrenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlı

Bununla birlikte bu alanda değişimler olduğunu da belirtmek gerekir. Türkiye'de eğitim ve okul yönetimi bir bilim alanı olarak gelişmekte, eğitim bir yatırım aracı olarak kabul edilip bir eğitim ekonomisi gelişmekte, eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşma zorunlu hale gelmekte, eğitim teknolojisinin değişimine paralel olarak eğitim yöntemleri hızla değişmekte, eğitim kurumlarında insan ilişkileri konusunda yeni anlayışlar benimsenmekte, eğitim hizmetleri yaygınlaşmakta, toplumun her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinme artmakta, hizmet içi eğitime ve personel eğitimine olan ilgi giderek artmakta ve kurumsal beklentilerle kişisel beklentilerin dengede tutulması zorunlu hale gelmektedir<sup>22</sup>.

#### **2.4. Okul Yönetimi Ve Yöneticisi**

Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi'nin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır<sup>23</sup>.

Eğitim Yönetimi sistem ile ilgilenirken Okul Yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir.

Yönetimin gerçekleştiği her yerde belirli amaçlar, belirli süreçlerden geçerek oluşan ürünler ve bu ürünlerin kontrol edilmesi gibi olgular vardır. Bu olgular Okul

---

<sup>22</sup> Taymaz.A. H., a.g.k. s.17

<sup>23</sup> Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No:9, 1994. s.4-6

Yönetimi için de söz konusu olmasına rağmen eğitim kurumları belirli açılardan temel farklılıklara sahiptir.<sup>24</sup>

Örgütlerin mallarını ve hizmetlerini kaliteli ve etkin hale getiren onların sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kılabilme her şeyden önce örgüt yöneticilerinin örgütte çalışanların sahip oldukları fiziksel ve düşünsel potansiyeli örgüt yararına kullanabilme yeteneği ile yakından ilgilidir. Aslında başarılı veya başarısız örgüt yoktur; başarılı veya başarısız yönetici vardır.<sup>25</sup>

Örgüt (yapı), örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu aracı yönetim işletir. Bu yüzden yönetim, örgütsel amaçların niceliğinin ve niteliğinin planlanan biçimde gerçekleşmesini engelleyen örgütün (aracın) parçalarını değiştirmekle ya da örgütü yenileştirmekle de görevlidir.<sup>26</sup> Drucker'a göre, yöneticilerin yönetiminde ilk gereklilik amaçlı ve öz kontrollü yönetim, ikinci gereklilik de yöneticinin işini tam yapışının belirlenmesidir.<sup>27</sup> Her iş girişimi için gerçek bir takım kurmalı ve bireysel çabalarını ortak çabalarla birleştirmelidir. Her yöneticinin tam belirlenmiş amaçlara ihtiyacı vardır. Bu amaçlar insanın kendi yönetim biriminin hangi performansı üretmesi gerektiğini belirlemelidir.

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir.

Çelik'e göre, okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan, bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır.

---

<sup>24</sup> A.g.t. s.22

<sup>25</sup> Yeniçeri. Ö., Yönetimde Yeni Yaklaşımlar IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.77.

<sup>26</sup> Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998, s.32

<sup>27</sup> Drucker, P. F., Etkin Yöneticilik (Çev: Özden, A. Ve Tunalı, N.) (2. Baskı) İstanbul: Eti Kitapları.1996, s.130

Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Başka bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider olamaz. Buna karşılık, okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir.<sup>28</sup>

Her tür ve düzeydeki yöneticilerde aranan yeterlikleri, kolayca izlenmesi açısından üç ana başlıkta toplamak alışılmış bir uygulamadır<sup>29</sup>:

1. Yönetim becerisi, yöneticinin hiyerarşik düzeyde statüsü yükseldikçe artması beklenen beceridir.
2. İnsan ilişkileri, her tür ve düzeydeki yönetici için en yüksek oranda gözlenmesi beklenen yönetsel beceridir.
3. Teknik bilgi ise, yönetim becerisinin aksine yönetim düzeyi yükseldikçe göreceli olarak azalması beklenen bir yeterlilik alanıdır. Yöneticiliği, "insan mühendisliği" olarak tanımlamanın gerekçesi, bu üç yeterlik alanının içerik yoğunluğu ve insan bilgi ve becerisi kapsamındaki bileşkesidir.

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi liste halinde sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma takvimi ve planı hazırlanabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak ve sorunları kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle okul yöneticisi, her an yönetici olarak bulunmak ve yönetici olarak davranış göstermek zorundadır<sup>30</sup>. Eğitim yöneticisi, okulu ya da bir eğitim örgütünü, amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte yöneten kişidir. Eğitim yöneticisinin, öğretmenlikle birlikte yönetimde de yetişmiş olması gerekmektedir.

Okul yöneticisinin, kuralların uygulayıcısı değil, okuldaki işlerin kolaylaştırıcı olması, öğretmenin de memur değil, sınıfının lideri olarak çalışması beklenmektedir. Okuldaki otorite ve karar verme mekanizmasının<sup>31</sup>:

1. Önemli kararları okulu bizzat yürütenler tarafından alınabilecek şekilde yerinden yönetilmesi,

<sup>28</sup> Çelik, V., Okul Kültürü Ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2000, S.6

<sup>29</sup> Açıkalm, A.,Okul Yöneticiliği. Ankara: Öncü Basımevi. 1998, S.27.

<sup>30</sup> Taymaz.A. H., a.g.k. s.21

<sup>31</sup> Özden, Y. Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.1999, s.29-30

2. Yönetimin, bazı kararlara o karardan doğrudan etkilenenlerce alınabilmesine olanak sağlayacak şekilde esnek olması,

3. Alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli otorite ve lojistiğin sağlanması gereklidir.

Başaran'a göre, örgütsel liderlik, doğal liderliğin gerektirdiği niteliklerle, yöneticiliğin gerektirdiği niteliklerin bir bileşimidir. Bu bileşimin bir özelliği "örgütsel liderlik, iş görenlerin işten doyumları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini dengeleştirir" olmasıdır.<sup>32</sup>

Yönetimin ilk görevi, bir işi yönetmektir. Bu hem yönetim ve yöneticinin etkinlik alanının kesin sınırlarını ve hem de yaratıcı bir çalışma için önemli bir sorumluluğu anlatır. Yönetimin ikinci görevi, insan ve maddi kaynaklarca verimli bir kuruluş oluşturmaktır. Yönetimin son görevi iş ve işçiyi yönetmektir<sup>33</sup>.

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Başaran bu davranışları 10 madde olarak ele almaktadır<sup>34</sup>:

1. Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek,
2. Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek,
3. Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak,
4. Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak,
5. Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak,
6. Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak,
7. Çalışanların iş doyumunu yükseltmek,
8. Çalışanlara gelişme ve yetiştirme olanağı sunmak,

---

<sup>32</sup> Başaran, İ. E., a.g.k. s.86

<sup>33</sup> Drucker, P. F., Etkin Yöneticilik (Çev: Özden, A. Ve Tunalı, N.) (2. Baskı) İstanbul: Eti Kitapları 1994, s.9

<sup>34</sup> Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış). Ankara: Kadioğlu Matbaası. 1992, s.113

9. Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmede onlara danışmanlık yapmak,

10. Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak.

Pat Heim ve Elwood N. Chapman, ise yöneticilik davranışlarını daha geniş bir biçimde ele alarak etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışları 19 maddede toplamaktadır:<sup>35</sup>

Bunlar;

1. Gerektiğinde sert bir tutum gösterme,
2. Disipline dayalı bir ortam oluşturma,
3. Dayanışma,
4. Rapor desteği sağlama,
5. Teşvik etme,
6. Şefkat gösterme,
7. İyi bir dinleyici olma,
8. Şeffaf bir yönetim gösterme,
9. Bilgilendirme,
10. Etiğe uygun hareket etme,
11. Örgütlenme,
12. Zaferleri paylaşma,
13. İşleri severek yaptırma,
14. Olumlu tutum gösterme,
15. Hataları kabullenme,
16. Mantıksal karar verme,
17. Başkalarına danışma,
18. Yönetici rolü konusunda duyarlı olma,
19. Başkalarının saygısını kazanmadır.

---

<sup>35</sup> Pat Heim ve Elwood N. Chapman., Liderliği Öğrenmek, 1990, s.11



İyi bir yöneticide bulunması gereken yeterlikler pek çoktur. Yönetici kusursuz bir insan olduğu oranda, kusursuz bir yönetici olur. Özellikle, yöneticide şu kusurların bulunmaması gerekir<sup>36</sup>:

1. Taraf tutma,
2. Anlayış noksanlığı,
3. Kararsızlık,
4. Etki altında kalma,
5. Korku,
6. İleriyi görememe.

Öğretmenler ile veya öğretmenlerin diğer öğeler ile olan ilişkilerinde denge merkezi görevini görebilmesi için, okul yöneticilerimizin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanlarında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir.

Özetle, iyi bir yönetici, gerektiği zaman, yönetim süreçlerinden yararlanabilmeli, birlikte çalıştığı iş görenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmeli, onlarla görüş alışverişinde bulunabilmeli, okul ve çevre arasındaki ilişkileri kurup, güçlendirebilmeli; görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçütlere göre düzenleyip, bu konuda gerekli önlemleri alabilmelidir.

#### **2.4.1.Okul Yönetimi'nin farklılıkları:**

1) Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Örneğin; okulun amaçları içerisinde yer alan "ulusunu seven, çağdaş, yardımsever, insancıl ve hoşgörülü bireylerin yetiştirilmesi" gibi bir ifadenin ne anlama geldiği ve bunlara nasıl ulaşılabileceği duruma ve kişiye göre değişebilir. Soyut amaçlarla yönetilen okulda kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri, davranış ve değerlerdeki değişimleri kolayca gözlemlemek mümkün olmadığı için bunların öğrenciye ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve değerlendirmek de zorlaşmaktadır.

---

<sup>36</sup> Gürsel, M., Okul yönetimi. Konya: MİKRO Basım, Yayım ve Dağıtım.1997, s.107

2) Eğitim, öğretim ve öğrenme süreci çok karmaşık bir iştir. Hedeflenen sonuca ulaşabilme doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkene bağlıdır. Bu yüzden okuldaki yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır.

3) Eğitim ve okul, başka sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Başta kamu, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimi kendi perspektifleri ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Okullar, bu kurumların ihtiyaç duyduğu ve önemsendiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir ve bu kurumlar kendileriyle ilişkili bulunduğu okuldaki işleyişleri değişik yollarla etkileyebilir ve hatta sınırlayabilir. Bu durumda Okul Yönetimi'nin eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla ilişki kurması ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olması gerekmektedir.

4) Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenler) özellikleri açısından diğer kurumlara göre farklıdır. Kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Okulların sahip olduğu bu özelliği eğer Okul Yönetimi iyi değerlendirirse öğretmenlerle ilişkiler ve işleyiş daha nitelikli olabilir. Aksi takdirde yöneticisinden çok farklı olmayan öğretmen kendini daha özerk hissedebilir ve bunun sonucunda oluşacak davranış biçiminin öğretmen ve yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir.

5) Okulun eğitim dışı kurumlara göre bir başka farklılığı da kalitesini belli bir çizgide tutmak ve daha yükseklere ulaşmak için yoğun bir baskı hissetmemesidir. Zira okul her durumda talep duyulan bir kurumdur ve her durumda hayatiyetini devam ettirebilme avantajına sahiptir. Bu da okulların kurumsal olarak yeni gelişmelere karşı duyarsız kalma tehlikesine yol açabilir.

6) Öğrenci, öğretmen ve yönetici dokusunda her yıl belli oranda değişikliğin olması nedeniyle, okullarda belli bir kültürün ve istikrarın oluşmasını sağlamak oldukça güç olabilir.

7) Okulda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlardaki gibi kesin ve belirgin değildir. Eğitim ve öğretim özerk çalışmaların yapılmasına müsait bir alandır<sup>37</sup>.

Okul yöneticileri ister sınırlı yetkilerini ister etkileme yeteneklerini kullansınlar okulun amaçlarından ödün vermeyecektir. Çevre ile kurulan dia loğun dikkat ederek çevreyi eğitim hakkında bilgilendirmelidir.<sup>38</sup> Çevreye okulun ne olup ne olmadığını iyi anlatmalıdır ki amaçlarını gerçekleştirirken önüne çıkabilecek engelleri sağlıklı bir şekilde aşabilsin. Çevrenin kabul ettiği ve inandığı bir yönetim şekli amaçlarını gerçekleştirirken zorlanmayacaktır.

Okul yönetimindeki yetki ve sorumlulukları yerine getirirken okul yöneticisinin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Ilgar<sup>39</sup> okul yönetiminde dikkat edilecek hususları şöyle sıralamıştır.

- Okul yöneticisi okulun amaçlarını iyi bilmelidir.
- Okul yöneticisi okulun çevresini iyi tanımalı ve yönetimle ilgili mevzuata hâkim olmalıdır.
- Okul yöneticisi davranışlarını okulun iç ve dış öğelerine göre şekillendirmelidir.
- Okulu menfaatleri uğruna kullanmak isteyenleri tespit edip engellemelidir.
- Okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansını takip etmeli ve tespit ettiği eksikliklerin önlemini almalıdır.
- Okul yöneticisi aldığı kararlarda kendi çıkarlarını ön planda tutacak davranışlardan uzak durmalıdır.
- Okul yöneticisi karşılaştığı zorlukları yenmek için yeni açılımlar yapmalı asla yılmamalıdır.
- Okul yöneticisi zamanı iyi kullanmalı ve yapılacak işleri ertelememelidir.

Başaran<sup>40</sup> okulun eğitim hizmetini üreten temel sistem olarak etkili çalışabilmesi için şu hedeflere ulaşabilmesi gerektiğini belirtmiştir:

---

<sup>37</sup> A.g.k. s. 4-6

<sup>38</sup> Aydın, a.g.k., s.181.

<sup>39</sup> Ilgar, a.g.k., s.92-93.

<sup>40</sup> Başaran, a.g.k., s.55.

- Öğrenci başına maliyete azaltarak öğrencilerin daha nitelikli eğitim almasını sağlamak.
- Eğitim çalışanlarının doyumunu sağlamak bunun için çalışanların emeklerinin karşılığını almalarını sağlamak.
- Çalışanlar arasındaki çatışmaları en aza indirmek ve amaç birliği içinde çalışmalarını sağlamak.
- Teknolojik ve toplumsal gelişmeleri takip ederek bu gelişmeleri toplumun eğitim gereksinimlerini de dikkate alarak okulda uygulamak.
- Çevrenin doğal zenginliklerini koruyarak, sağlık koşullarını geliştirerek, topluma eğitim hizmetleri sunarak ve halka öncülük ederek çevreye yararlı olmak.

Okulun sayılan bu hedeflere ulaşabilmesi için çağdaş bir yönetim anlayışı ve bu anlayış doğrultusunda eğitim süreçlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmekle daha mümkün olacaktır. Bunu içinde sürekli kendini yenileyen, eğitim alanındaki gelişmeleri takip eden yöneticilere ihtiyaç vardır.

## **2.5. Okul Yöneticisinin Davranışları**

Okulların kalitesi, okul yöneticilerinin kalitesi ile eşdeğer kabul edildiği günümüzde, okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri, yöneticilik kalitesini yükseltebileceği gibi, okullarının kalitesini ve başarısını da artıracaktır.<sup>41</sup> Bu bakımdan okul yöneticilerinin davranışları da önem kazanmaktadır. Bu bölümde okul yöneticilerinin görevleri, yetkisi, sorumluluğu ve yeterlilikleri konularını inceleyeceğiz.

### **2.5.1 Okul Yöneticisinin Görevleri**

Görev, bir kişinin gerçekleştirmesi için tarafına verilen eylemler bütünü diye tanımlayabiliriz. Okul yöneticisinde okul iş ve işlemlerini ilgili kanun, yasa, yönetmelik, karar gibi yazılı emirler doğrultusunda yönetme görevi vardır.

---

<sup>41</sup> Okutan, M., “Okul Müdürlerinin İdari Davranışları” Milli Eğitim Dergisi, sayı: 157, 2003 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> (09/07/2009).

Okul yöneticisi milli eğitimin temel ilkelerine bağlı olarak milli eğitimin genel amaçları ile okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını temin eder ve alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda okulu yönetir.<sup>42</sup> 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin görevlerini şu şekilde özetleyebiliriz<sup>43</sup>

- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
- Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
- Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler.
- Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

---

<sup>42</sup> Taymaz, a.g.k., s.57.

<sup>43</sup> Millî Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).

- Okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
- Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
- Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir.
- Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını ayniyat talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

### 2.5.2. Okul Yöneticisinin Yetkisi

Okul yönetme yetkisi okul müdürünüdür.<sup>44</sup> Yetki: Örgütün amaçlarını saptama, bu amaçlara ulaşmak için planlamayı, politikayı, işlemleri, yöntemleri, karşılaştırmaya, örgütü harekete geçirecek emirler verme, uygulamayı denetleme, görev alanı içindeki astların nasıl davranacağını belirleme hakkıdır.<sup>45</sup> Yetki, amir pozisyonunda görev yapanların örgüt ile ilgili karar alırken ve uygularken destek aldıkları ya da kendilerinin

---

<sup>44</sup> Özden(edt),a.g.k., s. 110.

<sup>45</sup> Ilgar, a.g.k., s.76.

güçlü hissetmelerini sağlayan kuvvettir diyebiliriz. Bir yöneticinin örgüt içindeki gücü görev ve konumunun ona verdiği yetkilerle doğru orantılı olacaktır. Kısaca yetki gücü ortaya çıkaran bir olgudur. Taymaz yetki ile ilgili dört farklı tanım yapmıştır.<sup>46</sup>

- Yetki, yöneticinin sorumluluğunda çalışan insanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücüdür.
- Örgüt üyelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür.
- Yöneticinin karar verme ve itaat isteme hakkıdır.
- Örgütte görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güçtür.

Yetki devrini örgütte yapılan iş bölümü esasına göre astın verilen işleri yaparken kullanması gereken yetkilerin verilmesidir. Yetki şu nitelikleri taşır;<sup>47</sup>

- Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
- Yetki kişiler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur.
- Yetki üstün kullanması ve astın kabul etmesi ile etkili olur.
- Yetki kendisi ile birlikte ve dengeli olarak sorumluluk getirir.
- Başkalarına aktarılabilir veya devredilebilir.

Yetkilerin en çok devredildiği örgütler, en bürokratik örgütlerdir. Çünkü bürokrasi, yetkinin verilmesi ve devrini kolaylaştıran rasyonel bir mekanizmadır. Yetki devriyle ilgili ilkeleri şunlardır.<sup>48</sup>

- Sorumluluk devredilemez.
- Hiç kimse birden fazla kişiye karşı sorumlu olmamalıdır.
- Yetki ve sorumluluk denk olmalıdır.

2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin görevleri içerisinde belirtilen yetkilerini özetleyecek olursak:<sup>49</sup>

- Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.

---

<sup>46</sup> Taymaz, a.g.k., s.58.

<sup>47</sup> A.g.k., s.58.

<sup>48</sup> Gürsel, a.g.k., s.102-103 .

<sup>49</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).

- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder.
- Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
- Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin hızlanmasını sağlar.
- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları,
- Bordroları vb. evrakı onaylar.
- Öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

### 2.5.3. Okul Yöneticisinin Sorumluluğu

Sorumluluk, yöneticiyi etik olmayan isteklerine mağlup olmaktan koruyan töre ilkelerinin yarattığı bir kavramdır. Sorumluluğun iki ögesi meslek töresi ve kamu yararadır. Bu iki öge eğitim girişimi için de geçerlidir. Çünkü eğitim kurumları kamu kurumudur. Eğitim yöneticileri de bir dereceye kadar kamu yöneticisidir.<sup>50</sup> Taymaz, sorumluluk ile ilgili 3 farklı tanım yapmıştır. Bunlar;<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Bursalıoğlu, Z., “Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış”, s.185

<sup>51</sup> Taymaz, a.g.k., s.160



- Sorumluluk yöneticilerin belirli davranışlarda bulunma ve tespit edilmiş davranışlara uyma zorunluluğudur.
- Sorumluluk makamda bulunan yöneticilerin uymaları gereken karlardır.
- Sorumluluk alama bir görevi en iyi biçimde yerine getirmeyi yüklenmedir.

Günümüzde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin en çok yakındıkları konulardan birisi sahip oldukları sorumluluğa eşit düzeyde yetkilerinin olamamasıdır. Yetkinin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi de yeterli düzeyde gerçekleşmiyor diyebiliriz.

İlgar sorumluluğu “ bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir.” şeklinde tanımlamıştır.<sup>52</sup> Sorumluluk asla devredilemez. Bir üstün astına yetkisini devretmesi durumunda sorumluluğunda bir azalma olmaz. Okul yöneticisi bir astına görev verdiğinde işin yapılıp yapılmamasından sorumlu olmayacağını veya ast artık yöneticinin bu işe karışmaması gerektiğini düşünebilir. Bu iki düşünce de yanlıştır üst(okul müdürü) kurumda olan her tür faaliyetten sorumludur ve hesabını üstlerine vermek zorundadır. Zorunluluk astlarına verdiği işlerin yapılış şeklini ve sonucunu kontrol etme sorumluluğu doğurmaktadır.

Sorumluluk yapılan faaliyetlerin sonuçlarına katlanmayı gerektirir. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde belirtilen okul müdürlerinin sorumluluklarından birkaçını şunlardır.<sup>53</sup>

- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
- Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
- Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
- Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır.

## 2.6. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri

Okul müdürlerinin yeterlilik durumları ve yeterlilik kazanmaları öngörülen alanlar dünyada sürekli tartışılmış ve hala tartışılmaya devam etmektedir. Yeterlilik bir

---

<sup>52</sup> İlgar, a.g.k., s.79

<sup>53</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).

görevi yapmak için sahip olunması gereken özellikleri(bilgi, beceri, yetenek) ifade eder.<sup>54</sup> Okul müdürlerinden beklenen en önemli yeterlilik alanlarından biri okulun amaçlarını gerçekleştirirken gerekli davranışları sergilemesidir. Bu davranışlar çok çeşitlilik göstermesiyle birlikte Ilgar, okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikler şu şekilde sıralanmıştır:<sup>55</sup>

- Yetkilerini bilgece kullanmalı, eşit ve anlayışlı davranmalıdır.
- Mevkiinin verdiği kudret yerine geniş bilgi ve coşkuya sahip olmalıdır.
- Örgütün amaçlarını iyi bilmeli ve çevre ile iyi ilişkiler kurmalı,
- Sorunları bizzat tespit eder. Cesaretlidir.
- Bir öneriyi savunabilmeli ve itirazları yanıtlayabilmelidir.
- Kararlarında tarafsız ve dürüştür. İş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar.
- Olayları, isimleri ve simaları hatırlayabilmeli.

Eğitimde ki kalitenin artması şüphesiz bir ülkede duyduğu en büyük ihtiyaç ve en önemli hedefdir. Kalitenin sürekli olması yenilenmesi ve bu alanda yapılacak çalışmalarla mümkün olacaktır. Günümüz okul yöneticilerinde yeterlilikleri gözden geçirilmeli ve çağdaş yönetim anlayışlarına sahip olmaları için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu artık kaçınılmaz bir gereklidir. Çünkü bir okulun başarısı yönetim şekliyle doğru orantılıdır. Okullarımızın çağdaşlaşma yolundaki en önemli kurumlar olduğunu düşünürsek bu kurumların yöneticilerinin de çağdaş yönetim anlayışına sahip olmaları bir gerekliliktir.

Bugünkü okul yöneticilerinin modasının geçmek üzere olduğunu belirten Açıkalın geleceğin, çağdaş okul yöneticilerinin olacağını ifade etmiş ve çağdaş okul yöneticilerinin niteliklerini şu şekilde sıralamıştır;<sup>56</sup>

- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Anadilini doğru ve güzel kullanan,

---

<sup>54</sup> Özden(edt),a.g.k., s. 110.

<sup>55</sup> Ilgar, a.g.k., s.93-94.

<sup>56</sup> Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, Başak Yayıncılık, 1998, s.6.

- Felsefe, matematik-uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış

## 2.7. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler.<sup>57</sup>

Başarılı olan örgütlere bıkıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Sözgelimi Stephan P. Roddins "örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım" demektedir.<sup>58</sup>

Schein örgüt kültürünü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır.<sup>59</sup>

John Van Maanen'e göre örgüt kültürü, "örgütü oluşturan bireyleri paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler"

---

<sup>57</sup> Berberoğlu, E.,G., Baraz, B., "Tusai Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması" , A.Ü. ÜBF Dergisi, Eskişehir, 1999, s.64

<sup>58</sup> Özkalp, E., "Örgütlerde Kültürel Korunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi", Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Eskişehir 1999, s.438

<sup>59</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.86

ile açıklamaktadır. Buna göre kültür kendi başına görülmekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelmektedir.<sup>60</sup>

Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.

- Örgüt kültürü örgütsel başarıya doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.<sup>61</sup>

Örgüt kültürü örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.

Örgüt içinde değişimi sağlamak için, yönetim kademesinin kendisini günlük işlerden çekip örgüt içinde kültürel yenilenmeyi yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekir.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

### 2.7.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir.<sup>62</sup>

- Örgüt kültürü öğrenimli iş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir.

---

<sup>60</sup> Erkuş, A., Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999, s.94

<sup>61</sup> Berberoğlu, E.,G., Baraz, B., "Tusai Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması" , A.Ü. ÜBF Dergisi, Eskişehir, 1999, s. 65—66

<sup>62</sup> Eren, E., "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", s.88 - 89

- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

## **2.7.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**

### **2.7.2.1. Değerler**

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır.

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

### **2.7.2.2. Liderler ve Kahramanlar**

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vs. sembolize edebilirler.

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir.<sup>63</sup>

### **2.7.2.3. Törenler ve Simgeler**

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir.

---

<sup>63</sup>File: II A: Yıldırım, S., Becerikli Kişisel Sayfa: htm. S.21

Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.

Bu kapsamda bir örgütün törenleri ve simgeleri;

- Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,

- Başarılar yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranları, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

- Rozet, flama gibi şeyler,

- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı belirten mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb olabilir. Törenler ve simgeler, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı artırıcı etkide bulunurlar.<sup>64</sup>

#### **2.7.2.4. Öykü ve Efsaneler**

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arası da köprü görevi görürler.

Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar.<sup>65</sup> Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları en başarılıları ve ünlülerine ilişkindirler.

#### **2.7.2.5. Dil**

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.

#### **2.7.2.6. Örfler**

Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, iş görenin terfiinin duyurulan, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.

<sup>64</sup> Ersen, H., "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi" 1997, s.35

<sup>65</sup> Varol, M., "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", 2001, s.29

### 2.7.2.7. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar iş görenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

### 2.7.2.8. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir.

Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvuru bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.<sup>66</sup>

Yeni değerler, öncelikle okulun çevresi ile olan ilişkilerinde bazı temel değişiklikler getirmektedir. Okullarda geleneksel ilişki okul ve anne-baba (veli) arasında kurulur. Ancak, giderek okulun işleyişi okul ve öğrenciler etrafında yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu da öğrencinin, öğrenme ihtiyaçlarının en uygun şekilde karşılanmasını ön plâna çıkaran bir eğitim uygulamasını getirmektedir. Bu anlayışın doğmasında, okulun bir işletme olarak ele alınmasından dolayı, öğrencilerini memnun etme ihtiyacı yatmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri müşterilerinin memnuniyetine bağlı olduğu gibi, okulun da öğrencilerinin öğrenme ihtiyaçlarına etkili bir şekilde karşılık vermesi beklenmektedir.

Yeni değerler, okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini, daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün

---

<sup>66</sup> Varol, M., "Örgüt Kültürü ve Verimlilik" 2001, s. 29 - 30

egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu yeni paradigma okulun yapısındaki "rol, ilişki ve sorumluluklarda" temel bazı değişiklikler öngörmektedir. Bu değişiklikleri aşağıdaki başlıklarda özetlemek mümkündür.

1. Okuldaki otorite akışının daha az hiyerarşik olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Hiyerarşik yapının eğitimde kaliteden çok, mevzuatın yerine getirilmesine odaklanması, otoritenin daha az hiyerarşik fakat daha çok profesyonel bir akış seyretmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede öğretmen, yönetici ve diğer personelin okuldaki rolleri "daha genel ve esnek" tanımlanır olmuştur.

2. Liderlik, pozisyonla değil, yapılması gereken işte başarlı olmakla ilişkilendirilmeye başlanmıştır.

Geleneksel yönetim anlayışı içerisinde liderlik pozisyona bağlı bir olaydır. O makama oturan kişi, yeterliliğine fazlaca bakılmaksızın, sadece elindeki yetki ve güce bağlı olarak lider konumunda kabul edilir.



### III. BÖLÜM

#### 3.1. Esnek Yönetim Anlayışının Gelişimi

Kurumların rekabetçi ortamda ayakta kalabilmelerini sağlayacak olan tekniğin; esnek bir yönetim biçimi olabileceği söylenebilir.<sup>1</sup> 21. Yüzyıla damgasını vuracak olan şirketler yönetim sisteminin tıkanmasına yol açan yerleşik düzeni ortadan kaldıran ve onun yerine lider özelliğine sahip kişi ve gurupları stratejik bir yapılanma içerisinde doğru bir biçimde yerleştiren ve çalışanların etrafındaki duvarları yıkarak onlara daha verimli ve yararlı sonuçlar üretmesini sağlayanlar olacaktır.<sup>2</sup>

Bugünün rekabetçi dünyasında başarıyı yakalayacak şirketler esnek ve uyumlu olanlardır. Bu iki unsur büyüme fırsatlarını yakalamak isteyen kuruluşlar için değişmez koşullardır.<sup>3</sup> . Bunun yanı sıra esnek bir organizasyona sahip olabilmek için şirket kültürünü değişme yönünde bir karar alınmasını gerektirir.<sup>4</sup> Yapıdan yönetime, performans ölçümlerine kadar şirketin bu dönüşümü başarması üst yönetimin kendini bu işe adanmasını ve her düzeyde çalışanın bağlılığını gerektiren bir süreçtir. Son yirmi yılda meydana gelen değişiklikler; globalleşme, zaman, teknoloji, çevre, çeşitlilik kalite, küçülme ve katılmadır. Gelecekte ise ticaretin liberalleşmesi, nüfusun yaşlanması ve azalması, teknolojik sıçramalar yeni standartlar, çevresel iyileştirmeler, ortaklıklar ve eşitlik olacaktır

Geleceğin iş gücünü yönetmede anahtar sözcük “esneklik” olacaktır. Çünkü otoriter sistemlerin zamanla çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi zedelediği problemlerin büyük çoğunluğunun yanlış ve eksik bilgilendirme, iletişim azlığı ve güvensizlik gibi sorunlardan kaynaklandığı bilinmektedir.

Eğitim kurumları geleceğin nitelikli insan gücünü yetiştiren kurumlar olmaları nedeniyle, esnek yönetim modelini kullanabilirler.

Yarının işgücü geçmiş kuşaklar gibi düşünüp hareket etmeyecek onların değerleri, öncelikleri ve istekleri günümüzden çok daha farklı olacaktır. Uygun çalışma saatleri, teşvik edici ürünler ve pirim sistemi bireysel farklılıklara önem vermek bireysel

---

<sup>1</sup> [www.e-sosder.org](http://www.e-sosder.org),01.08.2009

<sup>2</sup> Acar, A.,: “Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi”,1998 s.13

<sup>3</sup> <http://www.preresource.com/corp/flex.htm>

<sup>4</sup> [www.e-sosder.org](http://www.e-sosder.org)

istekleri ile işin özelliklerini en uygun şekilde birleştirmek gibi yöntemler gelecekte her çalışanın örgütten beklediği temel koşullar olacaktır.<sup>5</sup>

Gelecekte karşılaşılabilecek sorunları çözebilecek nitelikteki bireyleri yetiştirecek okulların yöneticileri esnek yönetim modelini okullarında hayata geçirebilirler.

Bir kurum daha fazla esnek olursa değişikliğe daha iyi cevap verebilir. Esneklik daha fazla çabukluğu ve üst yönetim stratejilendirmelerini gerektirir. Esneklik değişikliğe ihtiyaç olduğu zaman gerekli olur.

İnsanlar nasıl yönetilecek, ne yapacaklar ve hatta onlar ne düşünürler esnek olmanın anlamı her şeyi değiştirebilme yeteneğidir. Yöneticiler değişiklik için gerçekten gereklilikleri yanlış anladıkları zaman yanlış emirler, maliyetleri kesmeye yönelmek ve insanların uyacakları yeni emirler yayınlarlar.

Yöneticiler sistemde teknolojide insanlarda ve düşünmede esnekliği gerçekleştirmelidirler. Organizasyonel esnekliği iyileştirmek organizasyonel ve insan değişiminin farkına varıldığı zaman başlar. Dünya hızla değişirken karmaşık bir değişiklik esnek bir organizasyon yapısı ile olur.

### **3.2. Esnekliğe Giden Yollar**

Esnekliğe giden beş yol vardır.<sup>6</sup> Esnek yeni pazarlara girmeye hazır, eski ürünlerini kullanımdan kaldırıp yerlerine yeni ürünler üreten, yalnızca ne yaptığını değil nasıl yaptığını da değiştirebilen bir organizasyon yaratmak için liderlerin yeni düşünceleri takdir etmeyi, yenilikçi olmayı, yaratıcılığı geliştirmeyi insiyatif kullanımını ödüllendirmeyi, çalışanların risk alma konusunda cesaretlenmeyi öğrenmeleri gerekir.

1. Yeni düşünceleri takdir etmek: İyi fikirler çok sık ortaya atılmadığı gibi en iyi fikirler genellikle beklenmeyen kaynaklardan çıkar. Esnek ve duyarlı örgütler yaratmaya kararlı liderler çalışanlarından gelen önerilere kısa sürede yanıt vermelidirler ki insanlar öneride bulunmanın bir zaman kaybı olduğunu düşünmesinler.

2. Yenilikçi olmak: Ürün ve hizmetlerdeki yenilikler ne kadar değerliyse işlerin yapılma tarzındaki değişikliklerde o kadar değerlidir. Özellikle esnek olmayan,

<sup>5</sup> Gray, J., "Managing the Corporate Image", Quarum Books, . 1986 s.76

<sup>6</sup> Donna, C.L., Prestwood: "Kuruluşunuzu Yeniden Canlandırın , 1998 s.14-16,

şirket başka bir yönde hareket ederken kendisini uzun vadede bağlayacak anlaşmalara girmekten kaçınmaya çalışan kuruluşlar için sadece bu işin şimdiye kadar bu biçimde yapılmış olması o işi her zaman o şekilde yapıyor olmanız gerektiği anlamına gelmez.

3. Yaratıcılığı geliştirmek: Yaratıcılık zaman ve kaynak harcamayı gerektirir. Eğer çalışanlar günün her anını günlük işlerle yürütmek ile geçiriyorlar ise yeni şeyler denemek ve öğrenmek için zaman bulamayacaklardır. Yaratıcılığı desteklemek için yapılacak şeyler beyin fırtınası seansları, kitaplara ulaşma özgürlüğü, bir kavram üzerinde çalışabilme fırsatı sayılabilir.

4. İnisiyatif kullanımını ödüllendirme: Yeni beceriler edinen insanları bu becerilerini kullanmaları için fırsat tanıyarak ödüllendirmektir.

5. Çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmek: Her yenilik içinde bir risk payı taşır. Başarıya ulaşan her bir yeni düşüncenin yanında birçok başarısız olmuş düşünce vardır. Eğer yeni bir düşünce iyi karşılanmış olmasına rağmen uygulama olanağı yoksa ya da yeni bir ürün beklenen başarıyı sağlayamazsa bu örgütün sorumluluğudur. Bu düşünceyi hayata geçirmeye değdi ama başarılı olmadık, ya da bu yönde çalışma konusunu tekrar düşünmemiz gerekiyor demek yerine bu fikir bir işe yaramadı diyen bir lider esnek bir kuruluşu yönlendirebilecek bir niteliğine sahip değildir.

Esnek bir örgütte çalışanların kendine güven duymaları güçlü bir kuruluşun lokomotifleri olarak üretken ve nitelikli işgücünü oluştururlar.<sup>7</sup>

Geleceğin işgücünü oluşturmak için işe yarayacak eğitim programlarını düzenlemek, başarı; terfi gibi mekanizmalarla ödüllendirilmeli eğitim her düzeyde yürütülmeli ve süreklilik göstermelidir. Yaşam boyu öğrenmeye amaç kültürün bir parçası haline gelmelidir.<sup>8</sup>

Çalışanların üretime ve yönetime etkin olarak katılması, üretim, araç ve tekniklerle ilgili seçim yapılması, araç ve tekniklerin belirlenmesi, teknoloji seçimi, kullanılabilirliği ve verimliliğe olan etkisi önceden araştırılmalı, teknik araç gereçler ve

---

<sup>7</sup> Paul, Hersy: "Motivasyon", Executive Excellence, Haziran 1997 s.19

<sup>8</sup> Bavarly, Goldberg: "Geleceğin İşgücü", Executive Excellence, Aralık 1998 s.24

müşteri beklentileri göz önüne alınarak seçilmeli, esnek üretim ve grup teknolojisi özelliklerine önem verilmelidir.<sup>9</sup>

### **3.3. Esnekliğin Getirdiği Yenilikler**

Esnek insan, esnek teknoloji, üretim aşamalarında esneklik, esnek iş, esnek yönetim stili olarak bir yazar tarafından sıralanmıştır.<sup>10</sup>

#### **Esnek İnsan**

İnsanı geliştirmenin tam olarak anlamı nedir. İnsan bilgisini ve yeteneklerini gerekli rolleri yapabilecek bir seviyeye getirmektir.<sup>11</sup>

Yapılan yanlış, yöneticiler eğitilmiş olduğu için diğer insanların bir şey bilmediklerini kabul etmeleriyle ilgilidir. Biz insanları geçmişleri ile yargılarız ve bununda gelecekte aynı olacağını söyleriz. Örgütsel adaptasyonu gerçekleştirecek olan esnek insanları belli statülere koyup onları daha sonra suçlarız. Biz insanlara ne kadar eğitim verirsek organizasyon o kadar esnek olur.

#### **Esnek İnsanın Nitelikleri**

Esnek insan açık fikirlidir, sorumluluk ve risk almayı isteyen kendine güvenen ilgili, öğrenmeye isteklidir. Bu insanlar yaratıcı, kendi işi hakkında daha iyiyi yakalamak için deney yapmaya istekli ve başkalarının fikirlerine karşı da değıllerdir.

Günümüzde bilgi, kurumların başarısında stratejik bir rol oynar. Gerçektende birçok yönetici bilgiyi kurumun en değerli kaynağı olarak görür. Bilgi çağı bir yandan şirket düzeyinde var olan uygulamaları değıştirirken bir yandan da çalışanları belli mekânlar, programlara ve kuruluşlara bağılı kılan sınırlardan kurtararak dağınık demokratik ve merkezi olmayan bir işgücünü ortaya çıkarmaktadır. Bilginin genişlemesi sonucunda sınırsız iş yerleri ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>9</sup>Kazan H., Ergülen A., Toplam Kalite Yönetim Araç Ve Tekniklerin Üretime Etkin Kılınması Kosi Uygulaması ,2008 s.1

<sup>10</sup> Willer M., J., “Geleceğin İşyeri”, Executive Excellence, Aralık 1997 s.16-21

<sup>11</sup> Willer M., J., “Geleceğin İşyeri”, Executive Excellence, Aralık 1997 s.18

IBM' in New Jarsy'de ki ofisi tam bir ofistir. Aslında ofiste yoktur. Haftada bir gün bu ofisin çalışanları merkeze gelerek iş arkadaşları ile görüşmekte mektuplarını almaktadır. Bunlar sanal ofis ve sanal işçi olarak adlandırılmaktadırlar.<sup>12</sup>

Bu insanların sahip oldukları bu temel yetenekler onları yeni durumlara adapte eder. İnsan esnekliğini arttırmak için yapılması gereken şey çalışanları kararlara tam olarak kattığımızda ortaya çıkar. Ve örgüt bunu yaptığında insanlar teknik yeteneklerini, sosyal yeteneklerini ve iş yeteneklerini geliştirmeyi isterler. Çalışanların sahip olduğu bu yetenekler etkili katılımı sağlar.

### **3.4. Esnek Çalışmanın Kurumlara Sağladığı Seçenekleri**

Esnek yönetim seçenekleri orta ve küçük şirketlere bazı seçenekler sunar. Bu seçenekleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>13</sup>

- Düzenli part time çalışma: Esnek işyeri yaratma gereği ürün temelli ekonomiden hizmet temelli ekonomiye geçiş olmasındandır. Bankalarda, fast foodlarda giderek artan bir part time çalıştırma yaygınlaşmıştır.
- Esnek zaman: Esnek olarak işe başlamayı ve esnek olarak işi bırakmayı anlatır. Esnek zaman tam ya da part time olabilir. QURLI kurumu'nun bir üyesi haftada 26 ile 30 saat çalıştığını söyler. Bu firmada bu şekilde 7 yıl çalıştıktan sonra çocuğu doğmadan 3 yıl önce esnek çalışmayı seçtiğini, bunda kocasının itfaiyeci olmasının da yeri olduğunu söyler. Esnek zamanda çalışma, çalışanların ücretsiz ya da ücretli haklarını kaybetmeden işten ayrılmasıdır. Tatil zamanı, hastalık ve ölüm gibi.
- Esnek yer: Bir kompütür ya da bir iletişim gerekli olduğunda bir uydu ofisinde, evde full time ya da part time çalışma demektir. U.S. askeri birimlerinin bazı çalışanların (teknik çizim yapanların, grafikerlerin editörlerin evlerinde çalıştıkları bilinmektedir.). Esnek iş yerlerinin gerçekleştirilmesinde öğrenme programlarının gerçekleştirilmesi gerekir.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Willer M., J., "Geleceğin İşyeri", Executive Excellence, Aralık 1997 s.14

<sup>13</sup> Nelton, S., "Small Bussines Management", vol 81, no:24, Dec. 1993 s.17

<sup>14</sup> [www.e-sosder.org](http://www.e-sosder.org)

- Esnek yönetici: Taleplere göre sürekli değişim içerisinde olan yöneticidir.

**Tablo 2: Bürokratik Yönetici ile Esnek Yönetici Arasındaki Fark**

| <b>Bürokratik Yönetici</b>                  | <b>Esnek Yönetici</b>  |
|---|--|
| İyi tanımlanmış bir hiyerarşi               | İhtiyaçlara göre liderlikte sürekli değişim  |
| Haklar ve görevler sistemi                  | Bireysel yada grup olabilir  |
| Her iş için düzenlenmiş prosedürler         | Normların yavaş yavaş geliştirdiği bir sistem ve değerlerle fikir birliği de geliştirilir. |
| İlişkilerde resmîlik                        | Tam ifade etme, açık tartışma  |
| İşgücü fonksiyonunun kurallara bağlı bölümü | Proje kapsamında geçici atama  |
| Teknik yetenek temelli seçim                | Bilgi, ve yetenek temelli seçim  |

Kendi kendine yöneten ekiplerin söz konusu olduğu bir kuruluştta çok sayıda esnek süreklilik gösteren iş gurupları vardır. Bunların müşterilerle tedarikçilerle ve diğer şirket çalışanları ile ilişkileri yatay niteliktedir. Artık insanlara bir sürecin yalnızca bir parçasını kontrol edecek şekilde ayrı ayrı işlevler vermek bir işe yaramamaktadır. Her ekip tüm bir sürecin ya da müşteri ilişkisinin sorumluluğunu taşıyan bir gurup çalışandan oluşmaktadır. Bu insanlar baştan sona kadar işi planlamakta yürütmekte ve yönetmektedirler.<sup>15</sup>

Esnek bir liderin yapması gereken şey, eğer karşınızdaki bir kişiyi severseniz esnek davranmak çok zor değildir. Mel Rose 1985'ten bu yana 15 kurum çalışanıyla ayda bir toplandıklarını, bu toplantılara "Toro pastası" adını verdiklerini belirtmiştir. Bu

<sup>15</sup> [www.e-sosder.org](http://www.e-sosder.org)

toplantının amacı; çalışanlara fikirlerini açıklayacakları bir ortam oluşturmak böylece yaptıkları iş ve şirket olarak izlediğimiz politikalar hakkında onların fikirlerini alma imkânı bulabilmektir. Ayrıca kuruma yeni gelenlerle ya resmi olmayan toplantılar yaptıklarını ya da yemeğe çıktıklarını, yeni gelenlerle bir kurumsal kaynaşma yaşadıklarını, ait olmaktan kurumun misyonundan, aldıkları rolden ve kuruma duydukları ilgi, bağlılık ve katılımdan bahsedilmektedir.

Eğer işinizde esnekliği istiyorsunuz şu noktalara dikkat etmelisiniz:

1. Kurumunuzu ve yönetim sitilinizi değerlendirin,
2. Bir takım yaklaşımını gerçekleştirin,
3. Çalışanlarınıza sürekli eğitim verin,
4. Esnek çalışanlarımızdan mükemmelliği arayın

### **3.5. Esnek Çalışmanın Faydaları**

Esnek çalışma birçok açıdan sağladığı faydalar vardır. Burada bu faydalardan çalışanlar açısından ve işverenler açısından değerlendirmeler yapılacaktır.

#### **3.5.1. Çalışanlar Açısından Sağlanan Faydalar**

Gerektiğinde üretim hatlarının değiştirilmesine olanak sağlar çalışanların motivasyonunu artırır.<sup>16</sup> Diğer yandan esnek çalışma çalışanın özel hayatına göre iş hayatını düzenleme konusunda çalışanlara yetki ve fırsat verdiğinden daha fazla özgürlük sağlamakta çalışanların özel hayatlarının kalitesini arttırmaktadır<sup>17</sup>

- Biyolojik zaman: Çalışma sürelerinin ve işe başlama zamanın belirlenmesinde işletmeye uygunluk değil çalışanın verimli olduğu zaman yani biyolojik zaman esas alınmaktadır.
- Zamana hâkim olma: Bağımsız ve serbest zaman kazanma çalışma sürelerinin ve şeklinin esnekleşmesiyle işçiler kendi ihtiyaçları ve özel

---

<sup>16</sup> [www.e-sosder.org](http://www.e-sosder.org)

<sup>17</sup> [www.e-sosder.org](http://www.e-sosder.org)

durumlarına göre çalışma programlarını belirleyebileceklerdir. Böylece çalışanlar zamana hâkim olacak ve serbest zaman kazanacaklardır.

- İşe gidiş dönüş zamanı: İşe gidiş ve dönüşte yolda geçen sürenin azaltılması da esnek çalışmanın diğer bir önemli faydasıdır.
- Çalışanların özel ve aile hayatı: Kişiler esnek çalışma ile programlarını özel ve aile hayatına göre ayarlayabilmektedirler.
- İşe geç gelme Esnek çalışma ile işe geç gelme en aza indirilecek hatta ortadan kaldırılacaktır. Çünkü çalışanın işyerine geldiği vakit işe başlama zamanı kabul edilecektir.
- Özel vasıflı uzman işçiler ve fazla çalışma: Esnek çalışmanın uygulanması ile fazla mesai ücretinin ödenmesi sağlanabilecektir. İşveren vekilleri ve özel vasıflı çalışanlar mesai sonrası veya diğer zamanlardaki çalışmaları karşısında fazla çalışma ücreti alabileceklerdir<sup>18</sup>
- Sosyal faaliyetler ve özel işler: Çalışanlar esnek çalışma sayesinde sosyal ilişkilere ve özel işlerine daha rahat zaman ayırabilmektedirler.
- İşin tamamlanması: Birçok işletmede mesai bitiminde işlerin yarım kalması önemli bir sorun oluşturmaktadır. Esnek olmayan bir işletmede paydostan sonra işler yarım kalabilmekte. Esnek işletmede ise işler tamamlandıktan sonra işten ayrılanmakta ve dolayısıyla tatminsizlik olmamaktadır.

### 3.5.2. İşverenler Açısından Sağlanan Faydalar

- Biyolojik zaman: Çalışanların verimli olduklarında çalışma zamanlarını seçmiş olmaları dolayısıyla işletmede verimlilik olacaktır.<sup>19</sup>
- Gecikme ve işe gelmeme: Çalışanlar kendileri zamanlarını belirleyeceği için devamsızlık yapmaları da azalacaktır.

---

<sup>18</sup> Simcha, R.,: Flexible Working Hourse, Mc Graw-Hill, New York, 1981, s.58

<sup>19</sup> Simcha, R.,: Flexible Working Hourse, Mc Graw-Hill, New York, 1981, s.62



- İşe başlamadan önceki ve sonraki konuşmaların azalması: Çalışanlar işe değişik zamanlarda geldiklerinden işe başlamada ve iş aralarında konuşmalardan dolayı verimlilik azalmayacaktır.
- Fazla çalışmanın azalması: Esnek çalışmanın yapılan araştırmalarda fazla mesai azalttığı tespit edilmiştir. Örneğin Almanya'da binden fazla işçi çalıştıran kimya fabrikası da fazla mesaisinde %70'lik bir azalma olduğu tespit edilmiştir. Esnek çalışma ile fazla mesainin azalması çalışanlar için bir gelir kaybı olurken işveren için bir avantaj olmaktadır.
- Ekonomik açıdan üretim araçlarının tam kapasite ile kullanılması ve ana maliyetlerin azalması: Esnek çalışma ile işletmelerden faydalanma ve işçilerin çalışma süreleri arttırılmaktadır. Böylece üretim araçlarının tam kapasite ile çalışmaları sağlanmakta duran varlıkların ana maliyetleri azalmakta ve rekabet gücü artmaktadır.
- Teknik Zorunluluk Olarak Ara Verilmemesi: Bazı işlerde örneğin demir çelik mikro işlem ve süt endüstrisi gibi üretime ara vermek olanaksızdır. Esnek çalışma ile bu sağlanmakta ve zararlar azaltılmaktadır.
- İşçi Temininin Kolaylaşması ve İşgücü Devrinin Azalması: Esnek çalışmanın uygulanması ile işin insancillaşması ve çalışma şartlarının iyileşmesi sağlandığından dolayı bu gibi işyerleri tercih edilmektedir. Esnek işletmeler personel temininde zorluk çekmemektedirler. Ayrıca esnek çalışma işletmelerdeki işgücü devrinin azalmasına neden olmaktadır.

## **IV. BÖLÜM**

### **UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı; eğitim kurumlarında esnek yönetim modelinin uygulanabilirliğini ve yönetim performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Bu araştırma; 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli Anadolu Yakasında bulunan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları araştırmaya dâhil edilmemişlerdir.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın evrenini İstanbul Anadolu Yakasında eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenle oluşturmaktadır. Bu kapsamda Kartal ilçesindeki eğitim kurumlarında 3637 Öğretmenin çalıştığı tespit edilmiştir.<sup>1</sup> Örneklem grubunu 11 okulda görev yapan 610 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamı aracı olarak; esnek yönetim modelinin uygulanabilirliğini ve yönetim performansı üzerine etkisini tespit etmek üzere anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

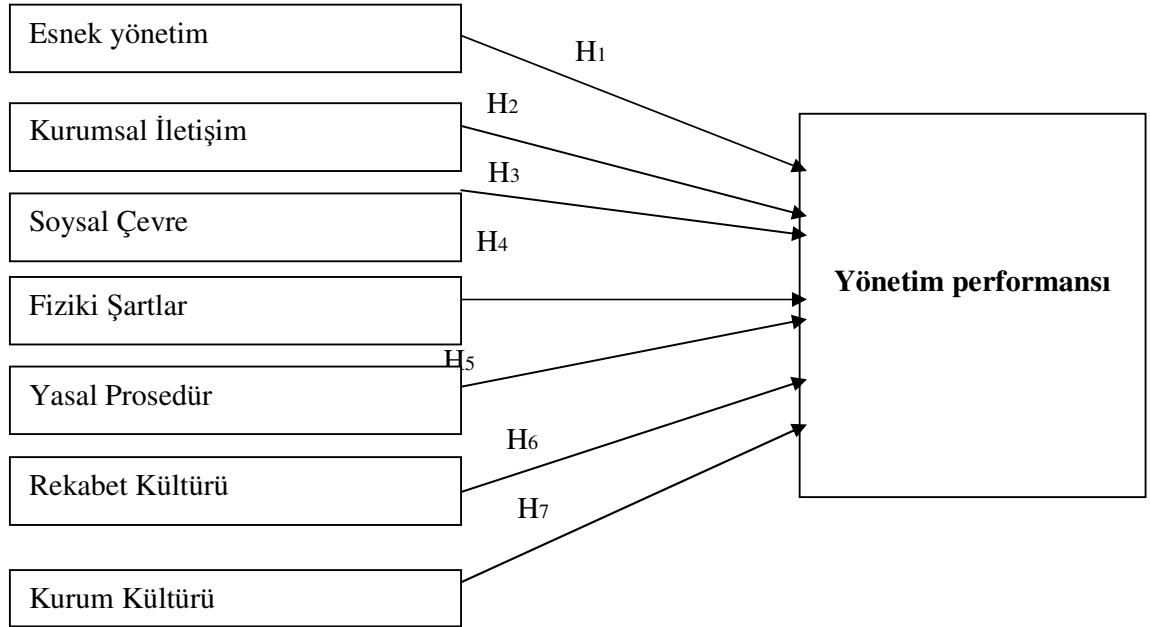
Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde esnek yönetim modeli ve üçüncü bölümde yönetim performansını ölçen sorular bulunmaktadır. Yönetim sürecindeki yönetici davranışlarını ölçen 44 soruluk ikinci bölüm (ÜNAL,2001.; KAYKANACI 1999; ÖZDEMİR,1998 )ın tez çalışmalarında kullandıkları anketlerden faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anket sorularının puanlaması Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmıştır. Anket uygulanmadan önce alanında uzman akademisyenlere ve öğretmenlere, psikolojik danışmanlara dağıtılarak gerekli düzenlemeler yapıp ve anlaşılır olmayan soru maddeleri formdan çıkarılmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan 610 öğretmenin 320’sine anket formu araştırmacı tarafından okullara giderek dağıtılmıştır. Anket formu almak istemeyen, okulda olmayan öğretmenlere anket formu verilememiştir. Dağıtılan anket formlarından 315 tanesi geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Anketimize katılan 315 kişi dikkate alındığından geri dönüşüm oranının 0,98 olduğu görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Katrak Kaymakamlığı Brifing İstatistik Dosyası

Toplanan anket formlarından geçerli kabul edilenler numaralandırılmış ve verilen cevaplar kodlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 15,0 istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır. Anket formunun Cronbach Alpha katsayısı ile güvenilirliği hesaplanmış  $\alpha=,9200$  ve üstü değerler bulunmuş, 0,70 ve üstü değerler güvenilir kabul edildiğinden ve değerler İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2008/2009 Brifing İstatistik Dosyasından elde edildiğinden; anket formu güvenilir kabul edilmiştir. İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Sonra ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya koyabilmek için varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi bulmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma hipotezleri doğrultusunda araştırma modeli şekil 4’deki gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 4: Teorik Araştırma Modeli**

**H<sub>1</sub>:** Eğitim kurumlarında esnek yönetim uygulamaları arttıkça esnek yönetim performansı artar.

**H<sub>2</sub>:** Eğitim kurumlarında esnek yönetim uygulamaları arttıkça kurumsal iletişim performansı artar.

**H3:** Eğitim kurumlarında Esnek yönetim uygulamaları artıka sosyal çevre performansı artar.

**H4:** Eğitim kurumlarında Esnek yönetim uygulamaları artıka fiziki şartlar performansı artar.

**H5:** Eğitim kurumlarında Esnek yönetim uygulamaları artıka yasal prosedür performansı artar.

**H6:** Eğitim kurumlarında Esnek yönetim uygulamaları artıka rekabet kültürü performansı artar.

**H7:** Eğitim kurumlarında Esnek yönetim uygulamaları artıka kurum kültürü performansı artar.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İlk önce katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzelik bilgiler verilmiştir. Daha sonra; anket sorularının faktör analizleri, değişkenlerin birebir ilişkilerinin değerlendirildiği korelasyon analizi, **birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkenle olan ilişkisinin açıklandığı regresyon analizlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.**

##### 4.4.1. Demografik Özellikler

Demografi, dünyada veya bir ülkede bulunan nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bilim dalıdır.<sup>2</sup> Bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim, kıdem, çalışma süresi, okul müdürlerinin kadro durumu gibi demografik özellikleri inceleyeceğiz.

**Tablo 3: Yaş Dağılımı**

| Yaş         | Frekans | Yüzde % | Geçerli Yüzde % | Kümülatif Yüzde % |
|-------------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| 21 – 30     | 49      | 15,6    | 15,6            | 15,6              |
| 31 – 40     | 155     | 49,2    | 15,6            | 64,8              |
| 41 – 50     | 64      | 20,3    | 20,3            | 85,1              |
| 51 ve üzeri | 47      | 14,9    | 14,9            | 100,0             |
| Toplam      | 315     | 100,0   | 100,0           |                   |

Tablo 3 araştırmaya katılan öğretmenlerin %15,6 'sı (49 kişi) 21–30 yaş grubu, %49,2' si(155 kişi) 31–40 yaş grubu, %20,3 'ü (64 kişi) 41–50 yaş grubu, % 14,9 'u

<sup>2</sup> <http://tr.wikipedia.org/wiki/Demografi> (03.07.2009).

da(47 kişi) 51 yaş ve üzeri grubundadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin %85,1'i (268 kişi) 40 yaş ve altını temsil etmektedir. Bu da araştırma yapılan bölge öğretmenlerinin büyük kısmının genç olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: Cinsiyet Dağılımı**

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde % | Geçerli Yüzde % | Kümülatif Yüzde % |
|----------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| Erkek    | 139     | 44,1    | 44,1            | 44,1              |
| Kadın    | 176     | 55,9    | 55,9            | 100               |
| Toplam   | 315     | 100,0   | 100,0           |                   |

Tablo 4, araştırmaya katılan öğretmenlerin %44,1'i(139 kişi) erkek, %55,9'u(176 kişi) kadındır. Kadın ve erkek sayısı birbirine oldukça yakındır. Birçok iş kolunda erkek sayısı kadın sayısına göre fazla olmasına karşın öğretmenlik mesleğinde bu durumun değiştiğini az bir farkta olsa kadınların daha fazla olduğunu görülmektedir.

**Tablo 5: Medeni Durum Dağılımı**

| Medeni Durum | Frekans | Yüzde % | Geçerli Yüzde % | Kümülatif Yüzde % |
|--------------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| Evli         | 222     | 70,5    | 70,5            | 70,5              |
| Bekar        | 93      | 29,5    | 29,5            | 100,0             |
| Toplam       | 315     | 100,0   |                 |                   |

Tablo 5, araştırmaya katılan öğretmenlerin %70,5'i(222 kişi) evli, %29,5'i(93 kişi) bekârdır.

**Tablo 6: Eğitim Durumu Dağılımı**

| Eğitim Durumu    | Frekans | Yüzde % | Geçerli Yüzde % | Kümülatif Yüzde % |
|------------------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| Doktora          | 4       | 1,3     | 1,3             | 1,3               |
| Yüksek Lisans    | 23      | 7,3     | 7,3             | 8,6               |
| Lisans           | 241     | 76,5    | 76,5            | 85,1              |
| Lisans tamamlama | 25      | 7,9     | 7,9             | 93,0              |
| Diğer            | 22      | 7,0     | 7,0             | 100,0             |
| Toplam           | 315     | 99,5    | 100,0           |                   |

Tablo 6, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları şu şekildedir: Doktora 1,3 (4 kişi),yüksek lisans %7,3(23 kişi), lisans %76,5, (241 kişi), lisans tamamlama %7,9(25 kişi), diğer %7,0 (22 kişi) dir. Öğretmenlerimizin lisans düzeyinde eğitim aldıktan sonra mesleğe başlamış olmalarından dolayı çoğunluğa (%76,5 ) lisans

düzeyinde eğitim alanlar oluşturmuştur. Ayrıca doktora ve yüksek lisans düzeyinde eğitim alan öğretmen sayıda hiç azımsanmayacak düzeydedir(9,9).

**Tablo 7: Mesleki Branş Dağılımı**

| Mesleki Branş   | Frekans | Yüzde % | Geçerli Yüzde % | Kümülatif Yüzde % |
|-----------------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| Branş Öğretmeni | 190     | 60,3    | 60,3            | 60,3              |
| Sınıf Öğretmeni | 125     | 39,7    | 39,7            | 100,0             |
| Toplam          | 315     | 100     | 100,0           |                   |

Tablo 7, araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,3'ü(190 kişi) branş öğretmeni, 39,7'si (125 kişi) sınıf öğretmenidir.

**Tablo 8: Meslekteki Kıdem Yılı**

| Yıl         | Frekans | Yüzde % | Geçerli Yüzde % | Kümülatif Yüzde % |
|-------------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| 1 Yıdan Az  | 10      | 3,2     | 3,2             | 3,2               |
| 1-5 Yıl     | 23      | 7,3     | 7,3             | 10,5              |
| 5-10 Yıl    | 103     | 32,7    | 32,7            | 43,2              |
| 11-15 Yıl   | 98      | 31,1    | 31,1            | 74,3              |
| 16 ve üzeri | 81      | 25,5    | 25,5            | 100,0             |
| Toplam      | 315     | 100     | 100             |                   |

Tablo 8, araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yılları şu şekildedir: 1 Yıdan az olan %3,2(10 Kişi)1-5 yıl %7,3 (23 kişi), 5-10 yıl %32,7 (103 Kişi), 11-15 yıl %31,1 (98 kişi), 16 yıl ve üzeri %25,5 ( 81 kişi). Katılımcıların kıdem yılı olarak; en az 1 yıldan az (10 kişi) en fazla 5-10 yıl (103 kişi) aralığında olduğunu görüyoruz. Katılımcıların %89,4 gibi bir oranın mesleğin de tecrübe yılları içerisinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 9: Okul Müdürünün Kadro Durumu Dağılımı**

| Kadro Durumu | Frekans | Yüzde % | Geçerli Yüzde % | Kümülatif Yüzde % |
|--------------|---------|---------|-----------------|-------------------|
| Asil         | 236     | 74,9    | 74,9            | 74,9              |
| Vekil        | 79      | 25,1    | 25,1            | 100,0             |
| Toplam       | 315     | 100,0   | 100,0           |                   |

Tablo 9, araştırmaya katılan öğretmenlerin %74,9'unun (236 kişi) okul müdürünün kadro durumu asildir. %25,1'inin (79 kişi) okul müdürünün kadro durumu ise vekildir. Araştırmaya katılan her dört öğretmenden birinin okul müdürünün vekil olduğu görülmektedir. İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2005'den bu tarafa asil müdür ataması yapamaması bu durumu ortaya çıkarmıştır.

#### **4.4.2. Faktör Analizi**

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir.<sup>3</sup> Modeli ölçmek için oluşturulan bağımsız değişkenlerin her birini kendi içinde test etmek amacıyla oluşturulan soruların kendi faktörlerine yüklenip yüklenmediğinin araştırılması yapılmıştır.

<sup>3</sup> [http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp) (01/04/2009).

**Tablo 10: Faktör Analizi Tablosu**

|  | Faktör 1<br>Esnek yönetici | Faktör 2<br>Esnek Kurumsal iletişim | Faktör 3<br>Sosyal çevre | Faktör 4<br>Esnek Fiziki şartlar | Faktör 5<br>Yasal prosedür | Faktör 6<br>Esnek Rekabet kültürü | Faktör 7<br>Esnek Kurum kültürü |
|--|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Okul yöneticimiz, çalışanları ile sağlıklı iletişim kurar.   | ,814                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, karşı fikirlere saygılıdır.  | ,797                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, önemli kararlarda öğretmenleri ile birlikte karar alır.  | ,781                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, ekipler oluşturur ve ekip ruhunun oluşmasını teşvik eder.  | ,763                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, emredici yaklaşımda değildir.  | ,744                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, yöneticilik güçlerini öğretmenlerin gelişimine yardım etmek için kullanır  | ,665                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, yeni projeleri uygulayabilmeleri için görev ve yetkilerini öğretmenlere devreder.  | ,742                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, öğretmen, öğrenci ve velileri olumlu etkileyecek temel değerleri ortaya çıkarır ve bizimle paylaşır.                             | ,711                       |                                     |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, bütün çalışanları ile sağlıklı iletişim içerisindeyiz.   |                            | ,707                                |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, öğrencileri ile sağlıklı iletişim içerisindeyiz.   |                            | ,684                                |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, veliler ile sağlıklı iletişim içerisindeyiz.   |                            | ,669                                |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, iyi bir imaj için gerekli bütün iletişim yöntemlerini etkili bir şekilde kullanır.   |                            | ,660                                |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, şeffaf bir yönetim sergiler.   |                            | ,645                                |                          |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, politik çevre (muhtar belediye bşk.siyasi parti yön.) ile olumlu ilişkiler kurar.  |                            |                                     | ,585                     |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, ekonomik çevre ile olumlu ilişkiler kurar.   |                            |                                     | ,725                     |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, sosyokültürel çevre ile olumlu ilişkiler kurar.  |                            |                                     | ,723                     |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, çevrenin demografik yapısını iyi tanır.  |                            |                                     | ,712                     |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, teknolojik çevreyi okul için olumlu kullanır.  |                            |                                     | ,660                     |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, uluslar arası çevrenin okula etkilerini olumlu kullanır.   |                            |                                     | ,610                     |                                  |                            |                                   |                                 |
| Okul binasının bakımı, onarımı ve temizlik işlerinin yürütülmesi etkin bir biçimde sağlanır.   |                            |                                     |                          | ,518                             |                            |                                   |                                 |
| Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için uygun ortam ve çalışma havası yaratılır.  |                            |                                     |                          | ,846                             |                            |                                   |                                 |
| Okulda bir deney ya da proje yapmak istediğimizde her türlü araç gereç kullanıma açıktır.  |                            |                                     |                          | ,825                             |                            |                                   |                                 |
| Okulun fiziki şartlarında yapılacak iyileştirmeler eğitim öğretim işlerinin önüne geçmemektedir..  |                            |                                     |                          | ,799                             |                            |                                   |                                 |
| Okulun imkanlarından(fotokopi,baskı makinesi,kütüphane,bilgisayar ve teknoloji sınıfı,labaratuar,spor salonu, vb.) istediğim zaman yararlanıyorum. |                            |                                     |                          | ,780                             |                            |                                   |                                 |
| Okulun fiziki şartları çağın gereklerine uygun düzenlenmiştir.   |                            |                                     |                          | ,725                             |                            |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, Kanun ve işlemleri adilce, akıllıca ve anlayışla uygular.  |                            |                                     |                          |                                  | ,696                       |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, bizleri mevzuat ve mevzuat değişiklikleri konusunda bilgilendirirler.  |                            |                                     |                          |                                  | ,784                       |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, çıkış bulamadıkları sorunlarla ilgili mevzuatı bahane eder.  |                            |                                     |                          |                                  | ,715                       |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, okulun işleyişine ilişkin olarak politikaları, mevzuatı bilir ve bunları uygulamalarına yansır.                                  |                            |                                     |                          |                                  | ,703                       |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, üst birimlerden istenen raporları hazırlar.  |                            |                                     |                          |                                  | ,681                       |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, dokümanların aktış sürecini (hazırlanması, gözden geçirilmesi, onaylanması/imzalanması) iyi yönetir.                             |                            |                                     |                          |                                  | ,721                       |                                   |                                 |
| Okul yöneticimiz, eğitim alanındaki son gelişmeleri takip eder.  |                            |                                     |                          |                                  |                            | ,687                              |                                 |
| Okul yöneticimiz, teknolojiadaki son gelişmeleri takip eder ve imkanlar çerçevesinde eğitim alanında uygulamaya çalışır.                           |                            |                                     |                          |                                  |                            | ,566                              |                                 |
| Okul yöneticisi,yakın ve uzak çevre okullardaki gelişme ve yeniliklerden haberdardır.  |                            |                                     |                          |                                  |                            | ,587                              |                                 |
| Okul yöneticimiz, yakın ve uzak çevre okullardaki olumlu gelişmeleri okulumuzda da uygulamak ister.  |                            |                                     |                          |                                  |                            | ,612                              |                                 |
| Okul yöneticimiz, ilçe,il ve ülke bazındaki her türlü etkinliğe öğretmenve öğrencilerin hazırlanmasına öncülük eder.                               |                            |                                     |                          |                                  |                            | ,563                              |                                 |
| Okul yöneticimiz, her alanda diğer okullarla rekabet edebilme becerisine sahiptir.   |                            |                                     |                          |                                  |                            | ,521                              |                                 |
| Okul yöneticimiz, okulun vizyonu ve misyonu ile ilgili ortak bir dil oluşturur.  |                            |                                     |                          |                                  |                            |                                   | ,515                            |
| Okul yöneticimiz, okulla ilgili etkili sloganlar oluşturur.  |                            |                                     |                          |                                  |                            |                                   | ,623                            |
| Okul yöneticimiz, okulu zaman zaman çevrenin tanıtımına açar.  |                            |                                     |                          |                                  |                            |                                   | ,593                            |
| Okul yöneticimiz, okulda konferanslar düzenleyerek ilgilileri davet eder.  |                            |                                     |                          |                                  |                            |                                   | ,497                            |
| Okulumuzun kuruluş yıldönümü kutlanır.   |                            |                                     |                          |                                  |                            |                                   | ,506                            |
| Okulumuzda mezuniyet törenleri düzenlenir.   |                            |                                     |                          |                                  |                            |                                   | ,618                            |
| Okul yöneticimiz, okula mal olmuş idareci ve öğretmenlerin deneyimlerini okul kültürü için önemli görür.   |                            |                                     |                          |                                  |                            |                                   | ,594                            |



Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya koyabilmek için, varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 7 faktör elde edilmiştir.(esnek yönetici, kurumsal iletişim, sosyal çevre, fiziki şartlar, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü). Yönetim performansı ile ilgili 44 soru sorulmuştur. Esnek yönetici ile ilgili sekiz soru sorulmuş sekiz soru faktöre düştüğü için tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Kurumsal iletişim ile ilgili beş soru sorulmuş beş soru faktöre analizine düşmüştür. Sosyal çevre ile ilgili altı soru sorulmuş altı soru faktöre düştüğü için tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Fiziki şartlar ile ilgili altı soru sorulmuş altı soru faktöre düştüğü için tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Fiziki şartlar ile ilgili altı soru sorulmuş altı soru faktöre düştüğü için tamamı derlendirmeye alınmıştır. yasal prosedür ile ilgili altı soru sorulmuş altı soru faktöre düşmüştür. Rekabet Kültürü ile ilgili altı soru sorulmuş altı soru faktöre düştüğü için tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Kurum Kültürü ile ilgili yedi sorulmuş yedi soru faktöre düştüğü için tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

#### 4.4.3. Korelasyon ve Güvenirlik Analizi

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında istatistiki bilgi elde edebiliriz. Ancak korelasyon, neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değildir.<sup>4</sup> Bir değişkenin değeri değişirken, bir diğer değişkenin de değeri değişiyorsa, bu ikisi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon iki değişken arasındaki bu ilişkiyi ölçer.<sup>5</sup>

Kullanılan anket ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlik, korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir.<sup>6</sup> Alfa değeri 0,70 ve üzerinde değer alması güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğimizde alfa değerleri 0,897 ile 0,9200 arasında değiştiğinden ölçeğimizi güvenilir kabul ediyoruz. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenirlilik için alfa( $\alpha$ ) değerleri Korelasyon Analizi Tablosunda gösterilmiştir.

<sup>4</sup> Eymen, U.E., SPSS 15.0 Veri Analizleri Yöntemleri, 2007, <http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap,spss-150-ile-veri-analizi,19.html>, s.99(30/06/2009).

<sup>5</sup> [http://www.istatistikanaliz.com/korelasyon\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/korelasyon_analizi.asp) (30/06/2009).

<sup>6</sup> [http://www.istatistikanaliz.com/guvenirlilik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/guvenirlilik_analizi.asp) (30/06/2009).

**Tablo 11: Korelasyon Analizi Tablosu**

|                         | Esnek yönetici | Sosyal çevre | Fiziki şartlar | Esnek kurumsal iletişim | Esnek rekabet kültürü | Esnek kurum kültürü | Yasal çerçeve |
|-------------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| Esnek yönetici          | 1              |              |                |                         |                       |                     |               |
| Sosyal çevre            | ,671(**)       | 1            |                |                         |                       |                     |               |
| Fiziki şartlar          | ,597(**)       | ,684(**)     | 1              |                         |                       |                     |               |
| Esnek kurumsal iletişim | ,450(**)       | ,519(**)     | ,413(**)       | 1                       |                       |                     |               |
| Esnek rekabet kültürü   | ,525(**)       | ,636(**)     | ,473(**)       | ,677(**)                | 1                     |                     |               |
| Esnek kurum kültürü     | ,204(**)       | ,256(**)     | ,141(*)        | ,120(*)                 | ,277(**)              | 1                   |               |
| Yasal çerçeve           | ,479(**)       | ,596(**)     | ,564(**)       | ,601(**)                | ,561(**)              | ,472(**)            | 1             |

\* :  $p < 0,05$  Korelasyon ilişkisi .05 düzeyinde geçerlidir.

\*\* :  $p < 0,01$  Korelasyon ilişkisi .01 düzeyinde geçerlidir.

Tablo 11’de yönetim performansı (esnek yönetici, kurumsal iletişim, sosyal çevre, fiziki şartlar, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) ile yönetim süreci arasındaki korelasyon ilişkisi, alfa değerleri, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmektedir. Yönetim süreçleri ile yönetim performansı arasındaki korelasyon ilişkisi incelenirken değişkenlerin bire-bir ilişkisi incelenmiş ve bu ilişki anlamlılık düzeyi ile yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Yönetim performansı (esnek yönetici, kurumsal iletişim, sosyal çevre, fiziki şartlar, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) faktörleri ile yönetim süreci arasındaki ilişkinin yönü bütün birebir ilişkilerde pozitif yönlüdür.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile(671\*\*), sosyal çevre arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenler esnek yöneticilerin sosyal çevreyi oluşturmada daha başarılı olduğunu düşünmektedirler. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin fiziki ortam oluşturma sürecindeki (,597\*\*) davranışları ile esnek yönetici arasında pozitif yönlü %1 seviyesinde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Yasal prosedürlere takılmayan yöneticiler okulun fiziki şartlarını geliştirmede daha başarılı olduğu söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile ( ,450\*\*) kurumsal iletişim süreci arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Esnek yöneticiler kurumsal bazda iletişim sürecinde daha başarılı oldukları söylenilebilir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile ( ,525\*\*) rekabet kültürü arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürünün esnek yönetim davranışlar göstermesi rekabet kültürü oluşturulmasında önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile( ,204\*\*) yönetici performansı arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Oranları incelediğimizde kuvvetli ilişki olmasına karşın diğer sonuçlara karşın oranın düşük olduğu göze çarpmaktadır. Bunun da sebebinin esnek yönetim davranışları sergileyen yöneticilerin fazla performans sergilemelerine gerek kalmadığı söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sosyal çevresi ile ( ,684\*\*) okulun fiziki şartlarını geliştirmesi arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Sosyal çevresi geniş okul müdürlerinin okulun fiziki şartlarını geliştirmesinde önemli katkıları olduğu söylenebilir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sosyal çevresi ile ( ,519\*\*) kurumsal iletişim arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Sosyal çevresi geniş okul müdürlerinin, kurum içi ve kurumlar arası iletişimde gelişmiş olduğu söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sosyal çevresi ile ( ,636\*\*) rekabet kültürü arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Sosyal çevresi geniş okul müdürlerinin okulun fiziki şartlarını geliştirmesinde önemli katkıları olduğu söylenebilir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sosyal çevresi ile ( ,636\*\*)

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kurum kültürü ile ( ,564\*\*) fiziki şartlar arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Fiziki şartlar okul müdürünün kurum kültürünü oluşturmasında oldukça etkilidir. Fiziki şartların yöneticilerin etkinlikler düzenlemesi için uygun şartlarda bulunması gerekir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kurum kültürü ile ( ,472\*\*) kurumsal

iletişim arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Oluşan kurum kültürünün tanıtılmasında kurumsal iletişim oldukça önemlidir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kurum kültürü ile ( ,561\*\*) rekabet kültürü arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Kurum kültürü gelişmiş okullarda rekabet kültürü daha fazla kazanılmış olmaktadır. Okul müdürü kurumun daha iyi tanınması için gayret göstermektedir. . Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kurum kültürü ile ( ,601\*\*) yasal prosedür arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. . Yasal prosedür kurum kültürünün oluşmasında bazen engel olabilmekte fakat yöneticiler bu durumu esnek hale getirerek kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlayabilirler.

#### 4.4.4.Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren bir analiz yöntemidir.<sup>7</sup> Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır.<sup>8</sup> Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerinde birlikteki ilişkilerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapıldı. Bizim çalışmamızdaki bağımsız değişken sayısı yedi olduğundan çok değişkenli regresyon analizini kullanılacaktır.

Esnek yönetim, kurumsal iletişim, sosyal çevre, fiziki şartlar, yasal prosedür, rekabet kültürü ve kurum kültürünün yönetim performansı üzerindeki etkileri incelemek üzere oluşturulan regresyon modeli;

$$YP= \beta_0 + \beta_1*EY+ \beta_2* Kİ+ \beta_3*SÇ+ \beta_4*FŞ + \beta_5*YP+ \beta_6*RK \beta_7*KK+e$$

(YP: Yönetim Performansı, Kİ: Kurumsal İletişim, SÇ:Sosyal Çevre, FŞ: Fiziki şartlar,

YP:Yasal Prosedür, RK:Rekabet Kültürü, KK:Kurum kültürü

<sup>7</sup> Eymen, U.E., SPSS 15.0 Veri Analizleri Yöntemleri, 2007, <http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap.spss-150-ile-veri-analizi,19.html>, s.99(30/06/2009).

<sup>8</sup> [http://www.istatistikanaliz.com/regresyon\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp) (30/06/2009).

**Tablo 12: Esnek yönetimin yönetim performansı üzerindeki etkileri**

**Bağımlı değişken: Yönetim Performansı**

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER    | B  | Sig. |
|-------------------------|--|------|
| Yöneticinin Esnekliği   | -,120  | ,211 |
| Esnek Kurumsal İletişim | ,146   | ,150 |
| Sosyal Çevre            | ,096   | ,275 |
| Fiziksel Şartlar        | -,026  | ,689 |
| Yasal Prosedür          | ,265   | ,000 |
| Esnek Rekabet Kültürü   | ,140   | ,119 |
| Esnek Kurum Kültürü     | -,070  | ,379 |
|                         | $R^2 = ,169$<br>$F = 8,895$<br>$Sig. = ,000$ |      |

Bağımlı Değişken: Yönetim Performansı

\* :  $p < 0,05$  Korelasyon ilişkisi. 05 düzeyinde geçerlidir.

\*\* :  $p < 0,01$  Korelasyon ilişkisi. 01 düzeyinde geçerlidir.

Esnek yönetimin (esnek yönetim, kurumsal iletişim, sosyal çevre, fiziki şartlar, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) Yönetim performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 8,895$ ,  $p = 0,000$ ). Bağımsız değişkenlerimiz bağımlı değişkendeki değişimin %16.9 unu açıklamaktadır.

Tablo 12’de regresyon analizi sonucuna göre esnek yönetim uygulamalarının yönetim performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $\beta = -,120$ ,  $p = ,211$ ). Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde aynı ilişki görülmemektedir. Öğretmenler okullarda esnek yönetici davranışlarıyla karşılaşmalarından ötürü güçlü bir ilişki düzeyinin ortaya çıkmadığı görülmüştür. Eğitim kurumlarında klasik tip yönetici davranışları

sergilendiğinden her şeyin yazılı kurallara göre yapıldığı, kuralların kesin olduğu ve personelin inisiyatif kullanma durumunun olmadığı okullarda çalışan öğretmenlerin çok olması nedeniyle bu durumu açıklayabiliriz. Her şeyin yazılı kurallarla tespit edilmesi yerine, belli ilkelerin yerleşmesi ön planda tutulur ve personelden, ilkeleri içinde bulunulan durumun özgün şartlarına uygun olarak kullanılması istenir<sup>9</sup>.

Tablo 12'deki regresyon analizi sonucuna göre kurumsal iletişimin yönetim performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. ( $\beta=,146$  ,  $p= ,150$ ). Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı ilişki yoktur. Çünkü korelasyon birebir ilişkiyi, regresyon bütüncül ve neden-sonuç ilişkisini analiz etmektedir. Bu da öğretmenlerin yönetici davranışlarında kurumsal iletişimden etkilendiklerini fakat bu etkinin yönetim performansını ölçmede etkili olmadığını ortaya koymaktadır. Esnek yönetim kavramı henüz eğitim yönetimi alanında adını pek duyurmamıştır. Kısmen bu davranışları sergileyen yöneticiler olmasına karşın öğretmenlere bu kavramın uzak olması ilişki düzeyini düşük olmasının sebebi olabilir.

Tablo 12'de regresyon analizi sonucuna göre sosyal çevrenin yönetim performansı üzerinde ( $\beta=,096$  ,  $p= ,275$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı ilişki yoktur. Eğitim yöneticilerinin sosyal çevre ile kurduğu ilişkiler genellikle ikili ilişkiler olup öğretmenlerin sıklıkla katılmadıkları ilişkilerdir. Eğitim yöneticilerinin sosyal çevrelerinin ne düzeyde olduğunu öğretmenler tarafından pek bilinmemektedir. Öğretmenler genellikle yöneticilerinin sosyal çevrelerinin geniş olup olmadıklarını okula kazandırdıkları ile değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeler yanıltıcı olabilir. Sadece yerel yönetim ile ilişkisi olup okula destek sağlayan yöneticileri öğretmenler sosyal çevre yönünden başarılı bulmaktadır. Buna karşın daha geniş bir çevre yelpazesine sahip olan okula sadece araç gereç değil, eğitim öğretim, rehberlik, kurum tanıtımı, üniversitelerden ve akademik kurumlardan destek alarak kurumuna değer katan, değer katmaya çalışan yöneticileri de başarısız bulabilmektedirler.

---

<sup>9</sup> Kavak, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Pegem Akademi Yayınları, 2008, Ankara, s.181

Tablo 12’de regresyon analizi sonucuna göre fiziki şartların yönetim performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. ( $\beta=-,026$ ,  $p=,689$ ) Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı ilişki yoktur. Öğretmenler çalıştıkları kurumların fiziki şartlarının gelişmesinde esnek yönetici davranışı gösteren yöneticilerin performanslarına etkili olmadıklarını düşünmektedirler. Okulun fiziki şartlarının gelişmesine okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevrenin düzeyi etkili olması araştırmamızın sonucunu desteklemektedir.

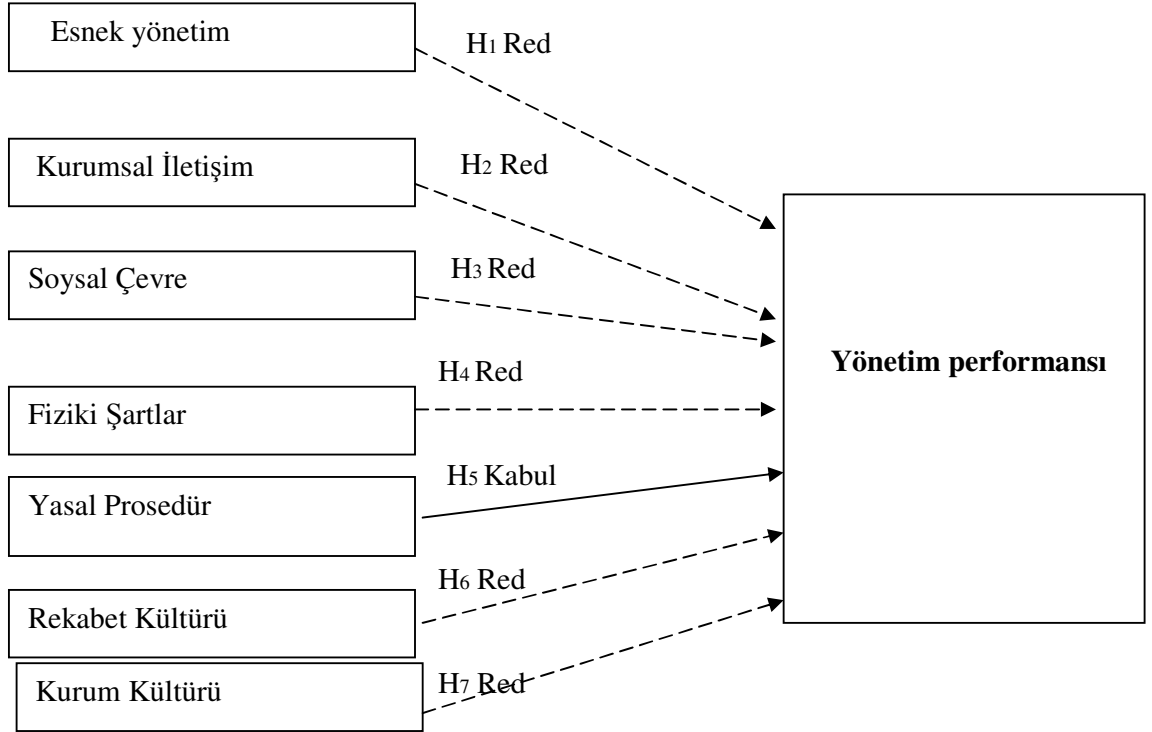
Tablo 12’deki regresyon analizi sonuçlarına göre yasal prosedürlerin yönetim performansı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $\beta=,265$ ,  $p=,000$ ) Öğretmenler esnek yönetim anlayışının yasal prosedürlerde gösterilebilecek esneklik olduğunu düşünmektedirler. Ancak esnek yönetim sadece yasal prosedürlerin esnetilmesi değil, yönetimin tüm boyutlarında gösterilebilecek bir yönetim şeklidir.

Tablo 12’de regresyon analizi sonucuna göre rekabet kültürünün yönetim performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $\beta=,140$ ,  $p=,119$ ) Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı ilişki yoktur. Devlet okullarında rekabet kültürünün olmayışı öğretmenlerin değerlendirmelerini etkilemiştir. Okulların öncelikle görevi belirlenen müfredattaki konuların öğrencilere verilmesidir.

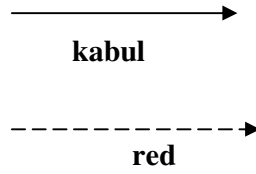
Tablo 12’de regresyon analizi sonucuna göre kurum kültürünün yönetim performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. ( $\beta=-,070$ ,  $p=,379$ ) Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı ilişki yoktur. Kurum kültürünün oluşturulmasında eğitim yöneticisinin payı büyüktür. Buna karşın öğretmenlerin yönetici performanslarıyla kurum kültürü arasında ilişki düzeyini düşük görmeleri manidar görülmüştür.

Okul müdürlerinin esnek yönetimin alt boyutlarındaki(esnek yönetici, kurumsal iletişim, sosyal çevre, fiziki şartlar, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) ile yönetim performansı arasındaki birebir ilişkiye bakıldığında bütün faktörlerin yönetici

performanslarıyla ile anlamlı ilişkisi olmadığı görülmüştür. Ampirik araştırma modeli şekil 4’de gösterilmiştir. Hipotezlerimiz ret edilmiştir.



Şekil 5 : Araştırma Sonuç Modeli





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada; öğretmen algılarına göre, eğitim kurumlarında esnek yönetim modelinin uygulanabilirliğini ve yönetim performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci ve ikinci ve üçüncü bölüm literatür taraması sonucu oluşturulan teorik bilgilerden, dördüncü bölüm ise anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgulardan oluşmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak; esnek yönetim modelinin uygulanabilirliğini ve yönetim performansı üzerine etkisini tespit etmek üzere anket formu kullanılmıştır. Anket sorularının puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin esnek yönetim performansı gerçekleştirme düzeylerinin alt faktörlerindeki davranışları gerçekleştirme düzeylerine öğretmenlerin verdikleri puanların ortalamaları esnek yönetim(3,6825), kurumsal iletişim(3,7956), sosyal çevre(3,8482), fiziki şartlar(3,4331), yasal prosedür (3,8370), rekabet kültürü(3,8777), kurum kültürü(3,3518) şeklindedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürleri esnek yönetim performansı gerçekleştirme düzeylerinin alt faktörlerine ilişkin davranışları “katılıyorum” düzeyinde gerçekleştirmektedirler.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile sosyal çevre arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat öğretmen algılarına göre bu ilişki sadece esnek yönetim davranışı gösteren yöneticiler değil tüm yöneticiler tarafından gösterilmesi gereken bir davranış olarak algılanmaktadır. Eğitim örgütleri açık birer sistem oldukları için buldukları çevreyi etkilemektedirler. Hangi tür yönetim davranışı sergilenirse sergilenirse eğitim örgütleri içinde buldukları sosyal çevre ile etkileşim içindedirler. Bu nedenle öğretmen algılarında esnek yönetim davranışları ile sosyal çevre üzerindeki etkisi incelendiğinde esnek yönetim ile sosyal çevre arasında anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Öğretmenler yöneticilerinin sosyal çevre ile ilişki halinde olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile fiziksel şartlar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmen yöneticilerin kendi

kurumlarındaki fiziksel şartları geliştirmelerini görevleri olarak görmekte-dirler. Ancak burada önemli olan fiziksel şartların yönetici tarafından değil kurumun ihtiyacına göre tüm paydaşların istekleri doğrultusunda geliştirilmesidir. Eğitim kurumlarında genellikle okul müdürünün belirlediği fiziksel ihtiyaçlar karşılanmakta öğre-tmen, öğrenci ve velilerin görüşleri alınmamaktadır. Esnek yönetim davranışları sergileyen okul yöneticisi bu konudaki kararları tek başına değil tüm paydaşların görüşleri doğrultusunda gerçekleştirecektir. Eğitim ortamının geliştirilmesi esnasında öğre-tmenlerin görüşü alınması kurumun kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanımını da beraberinde getirecektir. Kurumda çalışanlar da daha istekli çalışacaklar ve daha mutlu olacaklardır. Kurumun fiziki önceliklerinin belirlenmesinde çalışanların fikri alınması halinde kurum daha başarılı olabilecektir.

Öğre-tmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile kurumsal iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğre-tmen algılarına göre kurumda iletişim her zaman vardır. Ancak öğre-tmenler esnek yönetim davranışı sergileyen yöneticilerin ne tür ilişkiler içerisinde olduklarını tam olarak bilmediklerinden dolayı kurumsal iletişimin etki derecesi düşük çıkmıştır.

Öğre-tmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile yasal prosedür arasında anlamlı bir ilişki vardır. Esnek yönetici davranışları gerçekleştirme düzeyleri bütün alt boyutlarının (esnek yönetim, sosyal çevre, fiziki şartlar, kurumsal iletişim, rekabet kültürü, kurum kültürü) yasal prosedür üzerindeki etkisi bütüncül olarak incelendiğinde de yönetim performansı gerçekleştirme düzeyi ile yasal prosedür arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğre-tmenler esneklik ve esnek yönetici kavramlarının sadece yasal prosedürlerle daha az yerine getirildiği kavramlar olarak düşünmektedirler. Düşünceleri kısmen doğrudur. Ancak genel esneklik kavramını düşündüğümüzde yasal prosedürlerin esnetilmesi esnek yöneticiliğin sadece küçük bir bölümünü kapsamaktadır. Esnek yönetim kavramı dendiğinde yeniliklere açık, gelişmeleri yakından takip eden, rekabetin üst düzeyde gerçekleştiği ve daha az masrafla daha fazla işlerin yapıldığı ve de en önemlisi çalışanların ön planda olduğu yönetim şekli akla gelmelidir.

Öğre-tmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile rekabet kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğre-tmenlerin devlet okullarında

çalışması nedeniyle rekabetçi bir yaklaşımdan uzak oldukları görülmektedir. Devlet okullarının misyonu aynı olması nedeniyle öğretmenler diğer kurumlarla kendi okullarını rakip olarak görmemektedirler. Oysaki günümüz globalleşen dünyasında rekabet etmek, rekabet kültürü oluşturmak kurumlar için hayati önem taşımaktadır. Eğitimde en önemli kavramlardan bir tanesi ölçme ve değerlendirmedir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremezsiniz. Bizimle aynı nitelikteki kurumlar arasındaki kıyaslamanın mutlaka yapılması gerekmektedir. Ancak eğitimdeki rekabet, yarış şeklinde olmamalıdır. Başarıyı elde eden kurumlar bunu diğer kurumlarla paylaşmalıdır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile kurum kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenler her kurumda bir kurum kültürünün oluştuğunu düşünmektedirler. Düşünceleri doğru olmakla beraber unutulmaması gereken en önemli hususlardan biri de kurum kültürünün oluşmasında yönetici faktörüdür. Esnek yönetim davranışı sergileyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda oluşturulan kurum kültürü çalışanların daha rahat kendilerini ifade edebildikleri ve daha demokratik davranışların sergilendiği kültürlerdir.

Okul müdürlerinin esnek yönetim performansı davranışlarının alt boyutlarındaki(esnek yönetim, sosyal çevre, fiziki şartlar, kurumsal iletişim, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) davranışları ile yönetim performansı davranışları arasındaki birebir ilişkiye bakıldığında bütün faktörlerin yönetim performansı ile anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. Fakat Okul müdürlerinin esnek yönetimin alt boyutlarındaki (esnek yönetici, sosyal çevre, fiziki şartlar, kurumsal iletişim, yasal prosedür, rekabet kültürü, kurum kültürü) davranışlarının bütüncül olarak esnek yönetici performansı üzerine etkisine bakıldığında **yasal prosedür** boyutunda okul müdürlerinin esnek yönetim davranışları ile yasal prosedür arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmacılar ve uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### **Araştırmacılar için öneriler**

- Esnek yönetim davranışı sergilenen eğitim kurumlarında başarı düzeyi incelenebilir.
- Esnek yönetim davranışı sergilenen eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyi incelenebilir.
- Aynı çalışma daha büyük bir evren kümesi seçilerek bölgesel veya ulusal düzeyde tekrarlanabilir.

### **Yöneticiler ve MEB yetkilileri için öneriler**

- Öğretmen algılarına göre esnek yönetim ile yasal prosedür arasında bir ilişki vardır. Öğretmenlerin performanslarının artırılması ve öğretmenlerin motivasyonlarının üst düzeye çıkarılması için yasal prosedürlerin iyileştirilmesi ve bu konuyla ilgili öğretmenlerin inisiyatif kullanmaları teşvik edilmelidir.
- Yönetici davranışları ve kurum üzerine etkileri ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenerek öğretmenlerin bilgilendirilmesi faydalı olacaktır.
- Yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle eğitim yönetimi alanındaki gelişmeler ile ilgili eğitim yöneticilerinin bilgilendirilmesi için faaliyetlerin planlanması sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.,: “Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi”,1998
- Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, Başak Yayıncılık, 1998,
- Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği , Personel Geliştirme Merkezi Yayın No:10, Ankara,1995
- Açıkalın, A.,Okul Yöneticiliği. Ankara: Öncü Basımevi. 1998
- Açıkalın,A. *"Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği "*Ankara, Pegem Yayınları,(1992,1995)
- Alper, S., Ortaöğretim Kurumlarında Uygulanan Yönetim Biçimlerine İlişkin Olarak Öğretmen Algıları Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008
- Aydın, M.,*Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. 1994,
- Aydın, M.,Eğitim Yönetimi. Ankara: Yargıcı Matbaası. 2000
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108. 1982,
- Başaran, İ. E., *Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1998
- Başaran, İ. E.,*Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Kadioğlu Matbaası. 1992
- Bavarly, Goldberg: “Gleceğin İşgücü”, Excutive Excellence, Aralık 1998

Berberoğlu, E.,G., Baraz, B., "Tusai Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması"  
, A.Ü. ÜBF Dergisi, Eskişehir, 1999

Black, S. & Porter, L. W. *Management: Meeting New Challenges Pie*. U.S.A. : Pearson  
Education, Prentice Hall. (2000).

Blake and Mounton, 1964

Bursalioğlu, Z., "Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış",

Bursalioğlu, Z., Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. Ankara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 24(2).1994

Bursalioğlu, Z., Yönetici Davranışları Boyutları1982

Bursalioğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem A  
Yayıncılık. 1994

Busalioğlu,Z., " Eğitimde yönetimi anlamak Sistemi Çözümlemek,2000

Canman, D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye 'De  
Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE. 1993

Cem, C., Yönetim biçimleri. *TODAİE Dergisi. Y/1: 4, Sayı :1,1971*

Cherrington, D. J., *Organizational Behaviour* (2nd ed.). U.S.A.: Allyn And Bacon Inc.  
1994,

Çelik, V., " Okul Kültürü ve Yönetimi", Yenilenmiş 3. b., Ankara, Pegema Yayıncılık,  
2002,

- Çelik, V., Okul Kültürü Ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2000,
- Davis, K., *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış* (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1984
- Dilber, M., "Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X Ve Y Kuramları Açısından Güdülenme". *Yönetim Psikolojisi- II*, TODAİE, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler -Yorumlar-Tartışmalar. 1981,
- Dinçer, Ö., Fidan, Y.,*İşletme Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları. 1996,
- Donna, C.L., Prestwood: "Kuruluşunuzu Yeniden Canlandırın , 1998
- Drucker, P. F., Etkin Yöneticilik (Çev: Özden, A. Ve Tunalı, N.) (2. Baskı) İstanbul: Eti Kitapları.1996
- Drucker, P. F., Etkin Yöneticilik (Çev: Özden, A. Ve Tunalı, N.) (2. Baskı) İstanbul: Eti Kitapları1994
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 2000,
- Eren, E., "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü 30.Yıl Yay. No:2 İstanbul, 1984,
- Erkuş, A., Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999,
- Ersen, H., " Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi" 1997,
- Ertürk, S. "Eğitimde Program Geliştirme" Meteksan Yayınları, , Ankara, 1997.

Everard, K. B. & Morris, G., Effective school management (Third edition). London: Paul Chapman Publishing Ltd. (1996)

[Eymen, U.E., SPSS 15.0 Veri Analizleri Yöntemleri, 2007, http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap.spss-150-ile-veri-analizi,19.html, s.99\(30/06/2009\).](http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap.spss-150-ile-veri-analizi,19.html)

File: II A: Yıldırım, S., Becerikli Kişisel Sayfa: htm. s.21

Gray, J., “Managing the Corporate Image”, Quarum Books, . 1986

Gürsel, M., Okul yönetimi. Konya: MİKRO Basım, Yayım ve Dağıtım.1997,

Güven, H. S., İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel Ve Örgütsel Değişkenler. *Aid. Todaie*. C:14, Sayı:3. 1981,

<http://www.preresource.com/corp/flex.htm>

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Demografi> (03.07.2009).

<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-408.html>

[http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp) (01/04/2009).

[http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp) (30/06/2009).

[http://www.istatistikanaliz.com/korelasyon\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/korelasyon_analizi.asp) (30/06/2009)

[http://www.istatistikanaliz.com/regresyon\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp) (30/06/2009).

[Http://Www.Ozyazilim.Com/Ozgur/Marmara/Orgut/Neoklasik.Htm](http://Www.Ozyazilim.Com/Ozgur/Marmara/Orgut/Neoklasik.Htm)

<http://www.özyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik>

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/anasayfa-insan.htm>

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/gunay.htm> (20/01/2009).



- Kavak, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2008,
- Kaya, Y.,K., Yönetim:Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Bilim Kitap Kırtasiye Ltd.Şti., Ankara.1993
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama. (4. Baskı). Ankara: Bilim Yayınları. 1991,
- Kaya, Y. Kemal, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara, Bilgi Yayınları, 1986,
- Kayıkçı, K., Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:150. 2001
- Kazan H., Ergülen A., Toplam Kalite Yönetim Araç Ve Tekniklerin Üretime Etkin Kılınması Kosi Uygulaması ,2008
- Kazmier, L. J., İşletme Yönetimi İlkeleri. (çev: Cemil Cem ve diğerleri). Ankara: TODAİE Yayın No:178. 1979
- Koçel, T., İşletme Yönetimi. Ankara: Bilim Yayınları. 1993,
- Madenoğlu, C., Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklerine İlişkin Öncelikleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 2003,
- Milli Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).
- Munis, V., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Kişisel ve Yönetimsel Profilleri. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2006.
- Nelton, S., "Small Bussines Management", vol 81, no:24, Dec. 1993

[Okutan, M., "Okul Müdürlerinin İdari Davranışları" Milli Eğitim Dergisi, sayı: 157, 2003  
.http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm \(09/07/2009\).](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm)

Öktem, M. K. (1991). GÜDÜLEME KURAMLARI VE YETİŞEN KAMU YÖNETİCİLERİMİZ: X VE Y KURAMLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *Aid. C.24, Sayı:3*

Özcan, H., Liselerde uygulanan yönetim biçimleri. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 1996, s.25

Özden, Y. Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.1999,

Özkalp, E., "Örgütlerde Kültürel Korunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi",Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Eskişehir,1999.

Özkalp, E., Davranış Bilimleri Ve Organizasyonlarda Davranış. Eskişehir: Eskişehir İktisat Ticari Bilimler Akademisi Yayınları ,1988

Pat Heim ve Elwood N. Chapman., Liderliği Öğrenmek, 1990,

Paul, Hersy: "Motivasyon", Executive Excellence, Haziran 1997

Pfeffer, J.,Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. (Çev: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi Gençlik Yayınları. 1. Baskı. 1996

Robbins, S. & Coulter, M. (2003). *Management*. (8th Ed.). U.S.A.: Pearson Publishing. 2003 Akt. Madenoğlu, 2003

Sargut, S.,Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim,Verso Yayınları,1994,İmge Yayınları, 2001.

Schein, E. H. , Örgüt psikolojisi (Çev: M. Tosun). Ankara: TODAİE, 1978,

Schmidt, L. J., Kosmoski, G. J. & Pollack, D. R. (1998). Novice Administrators: Personality And Administrative Style Changes. Reports And Research. Eric Database Ed427387.1958

Simcha, R.,: Flexible Working Hourse, Mc Graw-Hill, New York, 1981,

Şahin, A.,Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C, 11. 2004

Şahin, S., Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2004,

Taymaz, H.. Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 1995,

Tortop, N., Personel yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları, No:245. 1992

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J., Managing Organizational Behavior (3. Baskı). U.S.A.: Blackwell Publishers. 1995

Tosun, K., Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta A.Ş. 1992

Varol, M., "Örgüt Kültürü ve Verimlilik"2001,

Willer M., J., "Geleceğin İşyeri", Excutive Excellence, Aralık 1997

[www.e-sosder.org](http://www.e-sosder.org)

Yeniçeri. Ö., Yönetimde Yeni Yaklaşımlar IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006,

## ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Almanya Stuttgart şehrinde doğdu. İlkokulu Samsun Bafra'da ortaokul ve lise öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 1997 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Fizik Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 1998 yılında 100. Yıl Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulunda göreve başladı. 2006 yılından beri Cevizli İlköğretim Okulunda görev yapmaktadır. Beykent Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimi yapmaktadır. Evli ve 1 çocuk babasıdır.

**Sayın Öğretmenim,**

Bu anket, **Eğitim kurumlarında esnek yönetim modelinin yönetim performansı üzerine etkisi ve** uygulamada karşılaşılan sorunların tespiti için önerilerinizi almak amacıyla hazırlanmıştır. Siz değerli öğretmenlerimizin vereceği cevaplar sadece bilimsel araştırma amacı ile kullanılacaktır. Hiçbir şekilde kurum isimleri ile verilen cevaplar bağdaştırılmayacak ve anketteki bilgiler tek tek açıklanmayacaktır. Sadece toplu sonuçlar değerlendirilmeye tabi tutularak, bilimsel amaçla kullanılacaktır. Uygulamanın içinde bulunan siz değerli öğretmenlerimizin vereceği bilgiler, Eğitim Yönetimi alanına önemli katkılar sağlayacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

**Çetin YALÇIN**  
**Cevizli İÖO**

**Doç.Dr.Halim KAZAN**  
**Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**

## **I. BÖLÜM**

**YAŞINIZ :** 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41- 50 ( ) 51.....( )

**CİNSİYETİNİZ :** Bay ( ) Bayan ( )

**MEDENİ HALİNİZ :** Evli ( ) Bekar ( )

**BRANŞINIZ :** Branş Öğretmeni ( ) Sınıf Öğretmeni ( )

**EĞİTİM DURUMUNUZ :** Doktora ( ) Yüksek Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans  
tamamlama ( ) Diğer:.....

MESLEKTEKİ KIDEMİNİZ : 1 yıldan az( ) 1-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( )  
21-25 ( ) 26 ve üzeri ( )

OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN KADRO DURUMU: Asil ( ) Vekil ( )

| II. BÖLÜM |  | Kesinlikle katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle katılmıyorum |
|-----------|--|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
|           |  | 5                      | 4           | 3          | 2            | 1                       |
| 1         | Okul yönetimimiz, çalışanları ile sağlıklı iletişim kurar. |                        |             |            |              |                         |
| 2         | Okul yönetimimiz, karşı fikirlere saygılıdır.              |                        |             |            |              |                         |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 3  | Okul yönetimimiz, önemli kararlarda öğretmenleri ile birlikte karar alır.  |  |  |  |  |  |  |
| 4  | Okul yönetimimiz, ekipler oluşturur ve ekip ruhunun oluşmasını teşvik eder.  |  |  |  |  |  |  |
| 5  | Okul yönetimimiz, emredici yaklaşımda değildir.  |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Okul yönetimimiz, yöneticilik güçlerini öğretmenlerin gelişimine yardım etmek için kullanır  |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Okul yönetimimiz, yeni projeleri uygulayabilmeleri için görev ve yetkilerini öğretmenlere devreder.  |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Okul yönetimimiz, öğretmen, öğrenci ve velileri olumlu etkileyecek temel değerleri ortaya çıkarır ve bizimle paylaşır.                               |  |  |  |  |  |  |
|    | <b><u>2-ESNEK KURUMSAL İLETİŞİM</u></b>  |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Okul yönetimimiz, bütün çalışanları ile sağlıklı iletişim içerisindedir.   |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Okul yönetimimiz, öğrencileri ile sağlıklı iletişim içerisindedir.   |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Okul yönetimimiz, veliler ile sağlıklı iletişim içerisindedir.   |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Okul yönetimimiz, iyi bir imaj için gerekli bütün iletişim yöntemlerini etkili bir şekilde kullanır.   |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Okul yönetimimiz, şeffaf bir yönetim sergiler.   |  |  |  |  |  |  |
|    |  |  |  |  |  |  |  |
|    | <b><u>3-SOSYAL ÇEVRE</u></b>   |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Okul yönetimimiz, politik çevre (muhtar belediye bşk.siyasi parti yön.)ile olumlu ilişkiler kurar.   |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Okul yönetimimiz, ekonomik çevre ile olumlu ilişkiler kurar.   |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Okul yönetimimiz, sosyokültürel çevre ile olumlu ilişkiler kurar.  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Okul yönetimimiz, çevrenin demografik yapısını iyi tanır.  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Okul yönetimimiz, teknolojik çevreyi okul için olumlu kullanır.  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Okul yönetimimiz, uluslar arası çevrenin okula etkilerini olumlu kullanır.   |  |  |  |  |  |  |
|    | <b><u>4-FİZİKİ ŞARTLAR</u></b>   |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Okul binasının bakımı, onarımı ve temizlik işlerinin yürütülmesi etkin bir biçimde sağlanır.   |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için uygun ortam ve çalışma havası yaratılır.  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Okulda bir deney ya da proje yapmak istediğimizde her türlü araç gereç kullanıma açıktır.  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Okulun fiziki şartlarında yapılacak iyileştirmeler eğitim öğretim işlerinin önüne geçmemektedir..  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Okulun imkanlarından(fotokopi,baskı makinesi,kütüphane,bilgisayar ve teknoloji sınıfı,labaratuar,spor salonu, vb.) istediğim zaman yararlanamıyorum. |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Okulun fiziki şartları çağın gereklerine uygun düzenlenememiştir.  |  |  |  |  |  |  |

| <b><u>5-YASAL PROSEDÜR</u></b>        |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 26                                    | Okul yönetimimiz, Kanun ve işlemleri adilce, akıllıca ve anlayışla uygular.  |  |  |  |  |  |  |
| 27                                    | Okul yönetimimiz, bizleri mevzuat ve mevzuat değişiklikleri konusunda bilgilendirirler.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 28                                    | Okul yönetimimiz, okulun işleyişine ilişkin olarak politikaları, mevzuatı bilir ve bunları uygulamalarına yansıtır.      |  |  |  |  |  |  |
| 29                                    | Okul yönetimimiz, üst birimlerden istenen raporları hazırlar.  |  |  |  |  |  |  |
| 30                                    | Okul yönetimimiz, dokümanların akış sürecini (hazırlanması, gözden geçirilmesi, onaylanması/imzalanması) iyi yönetir.    |  |  |  |  |  |  |
| <b><u>6-ESNEK REKABET KÜLTÜRÜ</u></b> |  |  |  |  |  |  |  |
| 31                                    | Okul yönetimimiz, eğitim alanındaki son gelişmeleri takip eder.  |  |  |  |  |  |  |
| 32                                    | Okul yönetimimiz, teknolojiadaki son gelişmeleri takip eder ve imkanlar çerçevesinde eğitim alanında uygulamaya çalışır. |  |  |  |  |  |  |
| 33                                    | Okul yöneticisi,yakın ve uzak çevre okullardaki gelişme ve yeniliklerden haberdardır.                                    |  |  |  |  |  |  |
| 34                                    | Okul yönetimimiz, yakın ve uzak çevre okullardaki olumlu gelişmeleri okulumuzda da uygulamak ister.                      |  |  |  |  |  |  |
| 35                                    | Okul yönetimimiz, ilçe,il ve ülke bazındaki her türlü etkinliğe öğretmen ve öğrencilerin hazırlanmasına öncülük eder.    |  |  |  |  |  |  |
| 36                                    | Okul yönetimimiz, her alanda diğer okullarla rekabet edebilme becerisine sahiptir.                                       |  |  |  |  |  |  |
| <b><u>7-ESNEK KURUM KÜLTÜRÜ</u></b>   |  |  |  |  |  |  |  |
| 37                                    | Okul yönetimimiz, okulun vizyonu ve misyonu ile ilgili ortak bir dil oluşturur.  |  |  |  |  |  |  |
| 38                                    | Okul yönetimimiz, okulla ilgili etkili sloganlar oluşturur.  |  |  |  |  |  |  |
| 39                                    | Okul yönetimimiz, okulu zaman zaman çevrenin tanıtımına açar.  |  |  |  |  |  |  |
| 40                                    | Okul yönetimimiz, okulda konferanslar düzenleyerek ilgilileri davet eder.  |  |  |  |  |  |  |
| 41                                    | Okulumuzun kuruluş yıldönümü kutlanır.   |  |  |  |  |  |  |
| 42                                    | Okulumuzda mezuniyet törenleri düzenlenir.   |  |  |  |  |  |  |
| 43                                    | Okul yönetimimiz, okula mal olmuş idareci ve öğretmenlerin deneyimlerini okul kültürü için önemli görür.                 |  |  |  |  |  |  |



|          |   | <b>III. BÖLÜM</b>             |                    |                   |                     |                                |
|----------|---|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
|          |   | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> |
|          | <b><u>YÖNETİCİ PERFORMANS ÖLÇEĞİ</u></b>      | <b>5</b>                      | <b>4</b>           | <b>3</b>          | <b>2</b>            | <b>1</b>                       |
| <b>1</b> | Yönetimde esneklik vardır.                    |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>2</b> | Okulumuzda kurumsal iletişim vardır.          |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>3</b> | Sosyal çevre ile sağlıklı ilişkiler vardır.   |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>4</b> | Okulun fiziki şartları iyi tasarlanmıştır.    |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>5</b> | Yönetici yasal çerçeveye hakimdir.            |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>6</b> | Okulumuzda olumlu bir rekabet kültürü vardır. |                               |                    |                   |                     |                                |
| <b>7</b> | Okulumuzda köklü bir kurum kültürü vardır.    |                               |                    |                   |                     |                                |