

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)**

**GEZİNEREK YÖNETİM TEKNİĞİNİN
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN
SINIF ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ
(Ankara İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ranâ KASAPOĞLU

**Ankara
Haziran, 2006**

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)**

**GEZİNEREK YÖNETİM TEKNİĞİNİN
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN
SINIF ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ
(Ankara İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ranâ KASAPOĞLU

Danışman: Prof. Dr. İnyet AYDIN

**Ankara
Haziran, 2006**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri (Eğitim Y¼netimi ve Teftişi) Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ ALIşMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Ali BALCI

¼ye Prof. Dr. İnayet AYDIN

¼ye Prof. Dr. Y¼ksel KAVAK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylım.

...../...../200....

Prof.Dr. Meral UYSAL
Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Endüstri devrimiyle birlikte üretim miktarının artması, kısıtlı kaynakların verimli kullanılması gereğini gündeme getirmiştir. Kısıtlı kaynaklardan özellikle insan faktörünün verimli kullanılması ise yönetimin başarı anahtarlarından sayılmaktadır. Nitekim bu durum, zaman içinde insanı makine gibi gören klasik yönetim anlayışına alternatif olarak insanın psiko-sosyal yapısına değer veren yönetim anlayışının gelişmesi ve benimsenmesini de sağlamıştır. Yönetime katılma da, yönetim teorilerinin geçirdiği tarihsel gelişim içinde insan kavramının güçlenmesiyle birlikte önem kazanmıştır. Yönetim anlayışındaki bu değişiklikler, yönetim tekniklerini de etkilemiştir. Şöyle ki; yönetimde katı kuralcılıktan esnekliğe, sınırlı sorumluluktan genişletilmiş sorumluluğa, emir verici olmaktan kolaylaştırıcılığa, cezadan ödüle doğru bir geçiş yaşanmıştır.

Okullarda yönetime katılma ise; eğitimde demokratik yönetim biçimini geliştirmeye yardımcı olması, alınan kararların uygulanabilirliğini artırması, yöneticilerle öğretmenlerin birbirlerini dinlemeleri, kendilerini ifade etmeleri ve dolayısıyla verimin yükselmesine katkıda bulunması açısından önemlidir.

Gezinerak yönetim tekniği ile ilgili temel ilkeler ile bu tekniğin uygulanmasının örgütler için faydalı ve sakıncalı yönleri bu araştırmada incelenmiş olup, literatürde rastlanan kaynakların sınırlı sayıda ve içerikte olması, tekniğin, bu genel çerçeve dışında dünya çapında bilinirliğinin henüz fazla olmadığını göstermektedir. Bu sebeple bu araştırma; çağdaş yönetim teorilerinin insana verdiği değeri göz önünde bulunduran yönetime katılma konusunda bir farkındalık yaratması açısından önemlidir. Bu noktada katılmalı yönetim tekniklerinden sayılan gezinerak yönetim tekniğine ilişkin okul müdürlerinin sergiledikleri davranışlar hakkında öğretmen görüşlerini alarak tekniğin okullarda uygulanabilir olup olmadığını ortaya koyması da araştırmanın bir başka açıdan önemine işaret etmektedir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü problem, amaç, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlardan, ikinci bölümü gezinerek yönetimin kuramsal temellerinden, üçüncü bölümü araştırmanın yönteminden, dördüncü bölümü araştırmanın bulgularından ve yorumlardan, beşinci bölümü ise sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Bana sabrından dolayı tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İnayet AYDIN' a, kalıcı öğretimlerinden dolayı Sayın Prof. Dr. Ali BALCI' ya, görüşlerinden faydalandığım Sayın Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK' e ve araştırma ölçeğini cevaplayan tüm öğretmenlere sonsuz teşekkürlerimle...

“Oku babam”, “Oku annem” diyerek beni sürekli destekleyen, 11 yaşımdan beri “öğrenmek” için fiziken hep uzaklarında olduğum babam Mesut KASAPOĞLU ve annem Ayşen KASAPOĞLU' na, düşünce deryasına beni yeniden salan, hayatımın rotasını sayesinde yeniden çizdiğim fikir arkadaşşıma, bu vatana, bu vatanın insanlarına...

Binlerce, binlerce teşekkürler...

Ankara, 2006

Ranâ KASAPOĞLU

ÖZET

GEZİNEREK YÖNETİM TEKNİĞİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ (Ankara İli Örneği)

KASAPOĞLU, Ranâ
Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet AYDIN
Haziran, 2006, 97+ xv

Bu araştırmada Ankara İli Büyükşehir Belediyesine bağlı ilçelerdeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında gezinerek yönetim tekniğinin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 11.243 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma örneklemini oluşturan öğretmenlere araştırmacı tarafından Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.5 programında çözümlenmiştir.

Araştırma bulgularından en önemlisi, hali hazırda ilköğretim okullarında gezinerek yönetim uygulamalarının okul müdürlerince sergileniyor olmasıdır. Nitekim gezinerek yönetim metodunun bilgiyi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme şeklinde üç boyutta uygulanabileceği göz önünde bulundurulursa, okul yöneticileri bu boyutlardan bilgi edinme ve bilgiyi işleme davranışlarını “çoğu zaman” sergilemektedirler.

Katılnalı yönetim tekniklerinden biri olarak görülen gezinerek yönetim, okullarda mevcut altyapı ile kolaylıkla uygulanabilecektir. Şöyle ki, okul müdürünün ofisinin dışında öğretmenler, öğrenciler ile veliler gibi okul çevresini oluşturan kişi ve kurumlarla geçireceği zamanı belli ilkelere dikkat ederek ve amaçlı olarak bilgi edinmek, edinilen bilgiyi işlemek ve geri bildirim vermek için programlayarak geçirmesi, basit anlamda gezinerek yönetim tekniğinin uygulanması anlamına gelecektir.

ABSTRACT

THE OPINIONS OF THE FIRST LEVEL PRIMARY SCHOOL TEACHERS ABOUT THE PRACTICABILITY OF MANAGEMENT BY WANDERING AROUND IN PRIMARY SCHOOLS (Ankara Province Study)

KASAPOĞLU, Ranâ

Master, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Prof. Dr. İnayet AYDIN

June, 2006, 97+xv

The aim of this research is to determine the opinions of the first level primary school teachers about the practicability of management by wandering around in primary schools. The population is composed of 11.243 first level primary school teachers. The questionnaire for the practicability of management by wandering around, developed by the researcher was performed by the teachers in the research group. The data obtained were analyzed via SPSS 11.5 software.

Among the most important findings of the research is that management by wandering around is presently practiced by the school administrators. Indeed; the school administrators often practice the three dimensions of the mentioned technique which are gathering information, processing information and giving feedback.

As being one of the participative management techniques, management by wandering around can easily be practiced with existing infrastructure. To spend the time out of office by paying attention to determined principles and by programming to gather, process and share information is namely practicing management by wandering around in simple terms.

İ Ç İ N D E K İ L E R

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
BÖLÜM.....	
1. GİRİŞ.....	1
Problem	1
Bir Örgüt Olarak Okullar.....	5
Katılma Kavramı.....	6
Katılmanın Önemi.....	7
Yönetime Katılma.....	8
Yönetime Katılmanın Türleri.....	12
Yönetime Katılmanın Yararları.....	13
Yönetime Katılmanın Sakıncaları ve Uygulama Güçlükleri....	16
Eğitim Yönetiminde Katılma.....	17
Amaçlar....	20
Önem.....	20
Sınırlılıklar.....	22
Tanımlar.....	22
2. GEZİNEREK YÖNETİM TEKNİĞİNİN KURAMSAL TEMELLERİ..	24
Çağdaş Yönetim Teknikleri.....	24
Gezinerek Yönetim Tekniği.....	26
Gezinerek Yönetim Tekniğinin Tarihçesi ve Tanımı.....	26
Gezinerek Yönetim Tekniğinin Yararları.....	30

Gezinerek Yönetim Tekniğinin Uygulanmasında Uygulanması	
Gereken İlkeler.....	33
Gezinerek Yönetim Tekniğinin Uygulama Boyutları.....	37
3. YÖNTEM.....	40
Araştırma Modeli.....	40
Evren ve Örneklem.....	40
Verilerin Toplanması.....	42
Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketi.....	43
Geçerlik.....	44
Güvenilirlik.....	47
Uygulama.....	49
Verilerin Analizi.....	49
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	51
Bilgi Edinmeye İlişkin Gezinerek Yönetim Uygulamalarına Ait	
Bulgular ve Yorumlar.....	50
Bilgi Edinme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre	
Karşılaştırılması.....	50
Bilgi Edinme Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine	
Göre Karşılaştırılması	54
Bilgi Edinme Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin	
Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	56
Bilgi Edinme Davranışlarının Öğretmenlerin	
Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	57
Bilgiyi İşlemeye İlişkin Gezinerek Yönetim Uygulamalarına Ait	
Bulgular ve Yorumlar.....	59
Bilgiyi İşleme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre	
Karşılaştırılması.....	61
Bilgiyi İşleme Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine	
Göre Karşılaştırılması	62

Bilgiyi İşleme Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	63
Bilgiyi İşleme Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	65
Geriden Bildirim Vermeye İlişkin Gezinerek Yönetim Uygulamalarına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	66
Geriden Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	67
Geriden Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	69
Geriden Bildirim Verme Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması .	70
Geriden Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	71
Gezinerek Yönetim Uygulamalarının Geneline İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	72
Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geriden Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	73
Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geriden Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	74
Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geriden Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması..	75
Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geriden Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	77

Öğretmenlerin Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiler.....	78
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	80
Sonuçlar.....	80
İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetimin Bilgi Edinme Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	80
İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetimin Bilgiyi İşleme Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	81
İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetimin Geri Bildirim Verme Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	81
Öneriler.....	82
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	92

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge		Sayfa
1	Öğretmenler İçin Evren ve Örneklem Sayıları.....	42
2	Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketinin Faktör Yük Değerleri ve Varyans Analizi Sonuçları.....	45
3	Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketi için Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	47
4	Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketi İçin Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları.....	48
5	Gezinerek Yönetimin Bilgi Edinme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	51
6	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	53
7	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	53
8	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	54
9	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	55

10	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	56
11	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	57
12	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	57
13	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları.....	58
14	Gezinerek Yönetimin Bilgiyi İşleme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	59
15	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	61
16	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	62
17	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	62
18	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	63

19	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	64
20	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	64
21	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	65
22	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları.....	65
23	Gezinerek Yönetimin Geri Bildirim Verme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	66
24	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	67
25	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	68
26	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	69

27	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	69
28	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	70
29	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Varyans Analizi Sonuçları.....	71
30	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	71
31	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları.....	72
32	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	72
33	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	74
34	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	74

35	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	75
36	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	76
37	Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	76
38	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	77
39	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları.....	77
40	Öğretmenlerin Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1	Gezinerek Yönetim Uygulamalarının Boyutlara Göre Karşılaştırılması.....	79

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde yönetim ve yönetim teorisinin tarihsel gelişimi ile okulların örgüt olma özelliği üzerinde durulmuş, katılma kavramı, türleri, yararları ve sakıncaları incelenerek, araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Problem

Tarihin ilkçağlarından itibaren hayatta kalabilmek ve birlikte yaşayabilmek amacıyla insanoğlunun ortak amaçlar etrafında birleştiği ve örgütlendiği görülmektedir. Nitekim; toprak, su, hava gibi doğal kaynaklar ile sermaye ve işgücü gibi kaynaklar, bunlara yön verebilecek etkili bir güç yoksa herhangi bir değer ifade etmezler. Bunların üretime girmesi, insanlara fayda sağlayacak ve doğal dengenin korunarak devam etmesini sağlayacak mal ve hizmetlere dönüştürülmesi ise insan eliyle sağlanmaktadır. Yönetim kavramı, bu insanları örgütleyerek yapılacak işleri planlama, insanlar arasındaki eşgüdümü ve iletişimi sağlama, çalışmalarını kontrol etme ve karar alma süreçlerini ifade eder.

Boylan (1997) yönetim kavramının tanımlarını dört farklı açıdan incelemiştir (www.city.ac.uk). Buna göre yönetim; teorik, betimsel, karşılaştırmalı ve faaliyet temelli olarak tanımlanabilir.

Teorik tanıma göre yönetim; politik, ekonomik, sosyolojik, psikolojik, antropolojik ve felsefi yaklaşımlarla incelenir.

Betimleyici tanımında yönetim sadece yöneticilerin ve denetleyicilerin yaptıkları işlerin toplamı olarak ele alınır.

Karşılaştırmalı tanımına göre ise yönetim, bir örgütteki hiyerarşik yapının göstergesidir ve kişileri statülerine göre sıralar.

Son olarak yönetim, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen her türlü faaliyeti tanımlar ki bu tanımın betimleyici tanımdan farkı; yöneticilerin zamanını alan ancak görev tanımı içinde yer almayan, sosyal gruplarla iletişimde bulunma, bireysel farklılıklara ve ayrımcılığa karşı duyarlı olma, değişimleri takip ve kontrol etme, ön görülmesi olma, tarafsızca dinleyebilme gibi her türlü faaliyeti yönetim tanımı içine dahil etmesidir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1998, 23). Bu tanıma göre yönetim; yöneticiye, sahip olması gereken zihinsel niteliklerin yanı sıra yöneticiliğe ilgi duyması, istemesi ve bu görevi iş tanımları dışında yer alan tüm boyutlarıyla yerine getirmesi yönünde de bir misyon yüklemektedir (Taymaz, 2003, 20). Böylece yönetim ve yöneticilik “insan idare etme sanatı” olarak ele alınmaktadır.

Pride, Hughes ve Kapoor’ a göre (1993, 142) ise yönetim maddi ve mali kaynaklar ile insan ve bilgi kaynaklarının ortak amaçlara ulaşılabilmesi için eşgüdümlemesidir. Şimşek ise (2001, 203) yönetimi; kaynaklara yön verebilmek için ortak amaçlara odaklanmış insan topluluklarını örgütleme, eşgüdümleme ve çalışmalarını denetleme süreci olarak tanımlar. İlgar’ a göre ise (2000,13) yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere maddi kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir.

Yönetim konusunu inceleyen tüm teoriler farklı ağırlıkta da olsa “insan kaynaklarının yönetimi”ni ele almışlardır. Frederick W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilen teoriler klasik yönetim teorileri olarak ele alınmıştır. Her üç bilim insanının teorisinin en belirgin özelliği, örgüt ve yönetimde insan boyutunun yeterince dikkate alınmamış olmasıdır (Aktan, 1999, 23).

1920’li ve 1930’lu yıllarda farklı boyutlar kazanan örgüt ve yönetim teorisi, insan ve insan faktörü üzerinde durmaya başlamıştır. İnsan İlişkileri Okulu veya Davranış Bilimi gibi kavramlar Mary Parker Follet, Chester

Barnard ve Elton Mayo gibi bilim insanları tarafından ortaya atılmış, Frederick Hertzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert gibi araştırmacılar da İnsan Davranışları Okulu' na katkıda bulunmuşlardır.

Yönetim tanımının tarihsel gelişimi incelendiğinde; aslında Fransız bir mühendis olan Henri Fayol' un planlama, örgütleme, eşgüdümleme, komuta etme ve kontrol süreçlerinden oluşan tanımının yerini, bir sosyolog olan Rosabeth Moss Kanter' in, katı hiyerarşi yerine makul oranda alçak gönüllük içeren, daha az merkezîyetçi, çalışanlara daha çok yetki aktaran ve etik kurallara daha bağılı bir yönetim anlayışına bıraktığı gözlenir. Bu gelişim içinde, ataerkil bir yönetim anlayışından, çağdaş bir yönetim anlayışına geçildiği söylenebilir. Şöyle ki; ataerkil yönetim anlayışında kıdem, statü, yöneticinin mutlak liderliği, itaat gibi kavramlar ön plana çıkarken, çağdaş yönetim anlayışında; çalışanların bir bütün olarak ele alınması, bireysel beklentilerinin örgütün amaçları ile uyumlu hale getirilmesi, takım çalışması ve başarısının bireysel başarıyı belirlemesi gibi “çalışanı daha ön planda tutan“ kavramlar önem kazanmıştır.

Son dönemlerdeki çağdaş yönetim teorilerinin yöneticilerin çalışma tarzlarını, çalışanlara bakış açılarını değiştirdiklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim McNamara, bir araştırmasında bu gerçeğe değinerek yönetime ilişkin çağdaş teorileri özetlemiştir (www.mapnp.org). McNamara çağdaş yönetim teorilerini üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; olasılık teorisi, kaos teorisi ve sistem teorisidir.

Olasılık teorisine göre, yöneticiler karar verirken mevcut duruma ve eldeki verilere göre hareket ederler. Olasılık teorisi, doğru yönetim yaklaşımının örgütün yapısıyla ilgili olduğunu savunur. Buna göre; bir savaş komutanı emredici ve otokratik bir yönetim yaklaşımını benimserken, bir okul ya da hastane yöneticisi katılımcı, kolaylaştırıcı bir yönetim yaklaşımı içinde olmalıdır.

Kaos teorisinde örgüt içindeki olayların nadiren kontrol edildiği, kontrolün az olmasının ise daha çok karmaşaya ve değışkenliğe yol açtığı,

sonuçta örgütteki kişilerin daha çok enerji tükettiği ve yöneticilerin tutarlılığı sağlamak adına daha yapılandırılmış ve disipline edilmiş bir yaklaşım içine girdiği anlatılmaktadır.

Sistem teorisi ise, yönetime daha bütüncül açıdan bakmaktadır. Bu teoride örgütler, canlı birer organizmaya benzetilmekte ve belli amaçları yerine getirmek için bir araya gelen farklı sistemlerin toplamı olarak ele alınmaktadır. Bu organizma, yaşayabilmesi için çevreden girdi alır, bunu işler ve girdinin niteliğine göre dönüt verir. Beck' e göre (1999, 4) sistem yaklaşımı, bir örgütün nasıl çalıştığına dair bir çerçeve sunmaktadır. Sistem yaklaşıma göre girdiler; insanların bilgi ve deneyimleri, örgütsel rolleri, kültürleri gibi pek çok faktörü içerir. "İşleme" olarak da tanımlanabilen "entegrasyon" süreci ise girdileri; örgüt yapısı, teknoloji, iletişim kanalları gibi araçlarla harmanlamaktadır (Beck, 1999, 5). Bu sistem içinde çıktıları ise; üretilen mal veya sunulan hizmet oluşturmaktadır.

Başaran (2000, 37) sistem teorisini incelerken; örgütün kendini oluşturan tüm alt sistemleriyle ele alınması gerektiğini savunmuştur. Buradan; örgütü bir sistem olarak gören yöneticinin, çalışanları, örgütün içinde yaşadığı çevreyi ve örgütün maddesel kaynaklarını göz önünde bulundurması gerektiğiyle karşılaşmaktadır.

McNamara (1999), başarılı bir yönetici olmak için örgütün içinde bulunduğu ve örgütün içinde bulunan tüm sistemi anlamak ve tüm boyutlarıyla ele almak gerektiğini belirtmiş ve karşılaşılan problemlerde bu büyük resmi görememenin bir etken olduğunu savunmuştur (www.mapnp.org).

Özetle; yönetime getirilen farklı tanımlar ve yönetim kavramının tarihsel gelişiminden yola çıkarak, bir örgütte yönetimin, insan eliyle, insanlar için ve ortak amaçlara ulaşmak için gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılabilir. Balcı ve Aydın'ın da (2001, 3) belirttiği gibi belli bir yönetim etkinliğinin söz konusu olduğu yerde, ortak bir amacı gerçekleştirmeye odaklanmış bir insan kümelenmesi söz konusudur. Yani her insan kümelenmesi, bir görev

paylaşımı ve bir etkileşimi beraberinde getirmektedir (Katz ve Kahn, 1965, 1977, 518).

Buradan hareketle örgütün yaşaması; hem yönetimin hem de çalışanların ortak bir sorumluluğu olarak kendini göstermektedir. Bu noktada örgütün amaçları ile o örgütün üyelerinin amaçlarının örtüşmesi önem kazanmaktadır. Şöyle ki; uğruna hizmet edilen sonul amacın, üyelerin amaçlarıyla benzer nitelikte olması, yönetici konumunda olanların işini kolaylaştırmaktadır. Nitekim Ashgari' nin de (1998, 1) söylediği gibi bilimsel düzeyde yapılan çalışmalar, örgütün ve insanın amaçları ve ihtiyaçları arasındaki çelişkiyi gidermeye yöneliktir. Kâr elde etmek, toplum yararına çalışmak, dezavantajlı konumdaki bölgelerde eğitim düzeyini yükseltmek gibi örgütsel amaçların; hayatını devam ettirmek, sosyal bir çevre edinmek gibi kişisel amaçlarla bağdaştırılması, örgüt üyelerinin içtenlikle çalışmalarını ve örgütün, üyeleri tarafından benimsenmesini kolaylaştıracaktır. Bu amaçla yaratılmaya çalışılan bir örgüt ortamı, örgüt üyelerinin, örgütün ve dolayısıyla toplumun ihtiyaçlarının giderilmesine ve beklentilerinin karşılanmasına yardımcı olacaktır.

Bir Örgüt Olarak Okullar

Bu noktada, eğitim ve okul kavramlarının yönetim ve örgüte ilişkin yapılan açıklamalarla ilgisini kurmak faydalı olacaktır.

Yönetim farklı tür ve nitelikteki bütün örgütler için genel süreç ve işlevleri içermektedir (Balcı ve Aydın, 2001, 3). Bir örgütte nelerin, nasıl ve kimler aracılığı ile yapılacağı, yönetimin konusudur (Taymaz, 2003, 19). Buradan hareketle, örgütlerin, faaliyet konusu olan alanlara bağlı olarak yönetimleri ve yöneticileri vardır ve birbirinden farklıdır denilebilir. Benzer şekilde eğitim yönetimi, yönetim sisteminin bir alt sistemi ve okullar da eğitim yönetiminin örgütlerinden biri olarak düşünülebilir. Çağdaş yönetim teorilerinden olan sistem teorisi okullara uyarlandığında şöyle bir tabloyla karşılaşılmaktadır:

Okullar da örgütler gibi çevreden girdi alırlar. Okulun girdisi öğrenciler ve öğretmenlerdir. Okullar bu girdiyi öğretmenler aracılığıyla ve çeşitli öğretim etkinlikleri kanalıyla işlerler. Okullar çevreye çıktılarını öğrencilerin bilgi, beceri, davranışları olarak verirler. Okul sistemi de örgütler gibi büyür ve sorun yaşar. Okul sisteminin de örgütler gibi kendisi için kaynak toplayan, üreten, dağıtan, geliştiren, ölçen, kontrol eden alt sistemleri ve okulun amacına ulaşmada yönetim görevi gören bir yöneticisi vardır. Sonuç olarak denilebilir ki, piyasa örgütleri için geçerli olan yönetim teorileri okullara da uyarlanabilir ve örgütler için geliştirilmeye çalışılan etkili ve amaçlara ulaşırken ihtiyaç ve beklentileri karşılamayı da dikkate alan özellikte bir ortam yaratmaya yönelik teknikler okullar için de kullanılabilir.

Katılma Kavramı

Katılma; hem yönetim bilimciler hem de siyaset bilimciler tarafından ele alınan geniş bir kavramdır.

Katılma kavramına siyasal hayata katılma açısından bakan Baba (2000, 6), bu kavramı “kamu politikalarının belirlenmesinde, uygulanmasında ve denetlenmesinde yer alma” ya da “ iktidarı kullanan kurum ve kişilerin aldıkları kararları etkileme amacına yönelik tüm eylemler” olarak tanımlamıştır.

Örgütler açısından katılma ise çalışanların örgütle ilgili olan kararlara çeşitli şekillerde dahil edilmesi ve sonuçlarından sorumluluk duymasının sağlanması olarak tanımlanabilir. Katılma; geniş bir anlamı olan ve uygulaması karmaşık bir kavramdır. Şöyle ki; Adalı’ nın da (1986, 102) ifade ettiği gibi; yöneticiler otoritelerini kaybedecekleri endişesiyle ortaklaşa yönetimden korkmakta, öte yandan varolan insan kaynağını da en etkin şekilde kullanmak istemektedir. Adalı’ ya göre (1986, 60) yönetici, zor kullanma evresinden ikna evresine geçerken kendine güvenmelidir; çünkü her düzeydeki çalışanın iyi iş yapmaya gönüllü olduğu varsayılır. Burada yöneticiye düşen görev; çalışana örgütün problemleri konusunda

bilgilendirmek, bu problemlere dikkatlerini çekmek, sonuçta örgütü kendine ait bir “meta” gibi görerek onunla bütünleşmesini sağlamaktır denilebilir. Bu bütünleşme, taraflardan her birinin karşılıklı fedakarlığına dayanır ve ancak çalışanın kararlara katılarak sorumluluk almasıyla olur.

Newstrom ve Davis (1993, 248), örgütsel davranışla ilgili yaptıkları araştırmalarında; katılmayı zihinsel ve duygusal olarak örgütün işleyişinde yer almak olarak tanımlamışlar ve özellikle değişimin hızlı yaşandığı örgütlerde katılımın performansı ve iş doyumunu iyileştirdiği, genellikle üretim seviyesini ve kalitesini artırdığı sonucuna varmışlar ve katılmayı yöneticilerin etik zorunluluğu olarak ele almışlardır.

Katılmanın Önemi

Bir Amerikan özdeyişi “ Paylaşıldığı zaman artan tek şey güçtür” demektedir. Buradan anlaşılacağı üzere merkezde toplanmış yetkinin ve birikmiş işlerin yerel örgütlere dağıtılması, katılma ile mümkün olabilecek ve merkezi gücü artıracaktır.

Bunun yanı sıra, Usluel (1995, 12) karar verme sürecine çeşitli politik, etnik ve dinsel grupların katılması ile kararların benimsenmesinin ve uygulanmasının kolaylaştığını, grupların karar verme sürecine katılımlarının politik denge ve ulusal birliği artırabildiğini belirtmektedir. Ayrıca okul yöneticileri, verdikleri kararlardan sorumlu olduklarında, bunların uygulanmasında daha başarılı olabilirler (Başaran, 2000, 85). Böylece yönetim sürecine katılan çevrelerin okulu sahiplenmesi ve geliştirilmesi için daha çok çaba sarf etmesi olasılığı artacaktır. Bu durum, sorunların büyümeden önlenmesine ve çözülmesine de yardımcı olabilecektir.

Örgüt çalışanlarının yönetime katılımını sağlamaya, iş yükünü ve gücü paylaşmak, merkezdeki mali yükü ve sorumluluğu hafifletmek ve yenilikçi geniş perspektifli bir yönetim oluşturmak, iletişim kanallarının adedinin

azalarak iletişimin netleşmesini sağlamak amaçlarına hizmet ettiği için sıcak bakılabilir.

Katılmanın sağlanmadığı örgütlerde; çalışanın sorumluluk alma isteğinin azalma olasılığı kuvvetlenir. Bu durumda çalışan; örgüte karşı “yabancılaşacak” ve yönetici, çalışanlarda doyumсузлук, devamsızlık, isyan, verimin azalması, yalnızlık ve itilmişlik duygusu ile karşılaşılabilir (Adalı, 1986, 61). Bu noktada geleneksel yönetim tekniklerinin bırakılarak, çalışanlara sorumluluk veren ve onu örgüte yabancılaşmaktan kurtaran, ortak aklın kullanılmasına olanak tanıyan “katılma”nın kullanılması; yöneticinin bu problemleri aşmasına yardımcı olabilecektir.

Yönetime Katılma

Katılmalı yönetim tekniklerini uygulayarak ulaşılmak istenen bir sonuç; etkili, amaçlara ulaşırken ihtiyaç ve beklentileri karşılamayı da dikkate alan örgüt ortamıdır. Bu örgüt ortamına ulaşmanın bir yolu ise, üyelerin desteğini almaktan geçmektedir. Üyelerin desteğini almak, üyelerin yönetime katılmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir. Nitekim; yönetime katılmayı kamusal anlamda ele alan Baba (2000, 5); araştırmasında siyasal bir sistemin, varlığını, ancak gücünü aldığı halkın desteğiyle devam ettirebileceğini belirtmiş ve toplumsal desteğin en önemli göstergelerinden birini, kişilerin toplumsal hayata katılmaları olarak göstermiştir.

Yönetime katılma; Ashgari’ nin de (1998, 10) belirttiği gibi; birlikte belirleme (co-determination), ortak yönetim (cogestion), çoklu yönetim (democratic-participative management) gibi değişik adlarla anılmıştır. Ancak; çekirdek kavramı oluşturmak ve kavram kargaşasından kurtulmak adına; yönetime katılma kavramının neleri içerdiğini belirtmekte fayda vardır.

Yönetime katılma yaklaşımı, yönetim kavramının geçirdiği tarihsel gelişim içinde zamanla değişime uğramış ve geleneksel yönetim

anlayışından günümüze kadar uzanan bir gelişmenin son aşamasını oluşturmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, 225). Bu yazarlar, öncelikle işletme alanında yer alan örgütlerin, büyümenin getirdiği sorunların üstesinden yönetimin ulaşılabilir kılınmasıyla gelebileceğini ve bunun için yönetimin sosyalleştirilme ve demokratikleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetime katılma; bir örgütün çalışanlarının, temsilcileri aracılığı ile örgütte alınan ve kendilerini etkileyen kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları olarak tanımlanmış, otoritenin paylaşılması olarak ele alınmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, 226).

Drucker ise (1992, 93), yönetime katılmayı, iş gücünün etkinleştirilmesi olarak tanımlayarak yöneticinin etkin olabilmesini, iş gücünü üretken kılmasına bağlamış ve bir örgütün; her çalışanın gücünü ortak performans için bir yapı taşı olarak kullanması gerektiğini savunmuştur.

Eren (1993, 328), yönetime katılmayı ekonomik anlamda ve politik anlamda katılım olarak iki şekilde tanımlamıştır. Bu tanıma göre ekonomik katılım örgütün kârından pay alma, politik katılım ise kamu işlerinin yönetimine demokrasi gereği doğrudan katılmadır.

Fidicioğlu (1998, 7) yönetime katılma düşüncesinin politik, ekonomik ve toplumsal gelişmelerin bir ürünü olduğunu söyleyerek, yönetim alan yazınında insana verilen değerle birlikte, yönetimin de bu unsuru ön plana çıkararak verimliliği hedeflediğini belirtmiştir. Yazara göre yönetime katılma, çalışanların belli bir organ ya da grup içinde kararlara katılmalarıdır (Fidicioğlu, 1998, 6).

Newstrom ve Davis' in (1993, 247) tanımına göre ise yönetime katılma; çalışanların zihinsel ve duygusal olarak örgütün işleyişinde yer almalarıdır. Buna göre çalışan, örgütle ilgili işlerde sadece bilgi ve becerilerini işe koşmaz; aynı zamanda yaratıcılığını da kullanır. Bu durum; sorumluluğun paylaşılması ve grup çalışmalarına katkıda bulunma olarak kendini gösterir. Böylece çalışan, örgütsel kararlara katılmak yoluyla beklenti ve ihtiyaçlarını istediği şekilde yönlendirme olanağı bulur.

Amerika Birleşik Devletlerinde bir okul bölgesi olan Merkezi Kitsap Okul Bölgesi' nin (Central Kitsap School District) yöneticileri ise yönetime katılmayı, karar vermenin paylaşılması (shared decision making) olarak tanımlanmıştır (www.cksd.wednet.edu/5year/shared.htm). Okul bu yolla; tüm katılımcıları kendi bakış açılarını ve deneyimlerini diğer insanlarla paylaşılabilir, işbirlikli çaba güçlenecek ve örgütün sahibi olma hissi kararlardan sorumluluk duyma ve kararlara uymayı artıracaktır denilmektedir.

Taşkent ise (1994, 96) yönetime katılmayı, çalışanın gerek yaptığı iş gerekse kendisi ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması olarak nitelendirmiştir.

Yönetime katılma kavramı; literatürde, yetki aktarımı, güç paylaşımı, paylaşılmış karar alma gibi kavramlarla eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır. Thompson' un (2000/2002, 84), tanımına göre; kendi kendini yönetmeyi öğrenen çalışanların performans yetersizliklerini giderme konusunda izlenecek en etkili yol yetki aktarımında bulunmak, yani katılmayı sağlamaktır.

Robbins' e göre (1989, 191) yönetime katılma karar alma süreçlerinin astlarla paylaşılmasıdır. Bu durum; çalışanların, kararların sorumluluğunu üstlenmelerini sağlar, işlerin daha anlamlı ve ilgi çekici olmasına yardım eder.

Drucker (1992, 93), yönetime katılma kavramını, iş gücünün etkinleştirilmesi olarak görmüş, bir yöneticinin etkin olabilmesini, iş gücünü üretken kılmasına bağlamıştır. Buna göre bir örgüt; her çalışanın gücünü ortak performans için bir yapı taşı olarak kullanmalıdır.

Yönetime katılma ile ilgili araştırmasında Fişek (1977), teorik ve pratik açıdan kavramın tanımını, tarihsel gelişimini ve içeriğini incelemiştir. Sonuçta; yönetime katılmayı, işçi ve işverenlerin yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adı olarak tanımlamıştır (Fişek, 1997, 45). Yazar, çalışmasının yönetime katılma ile ilgili bölümünün sonunda bu kavramı, çalışanlarla yönetici arasındaki işbirliğini

kurumsallaştıran bir yönetim şekli olarak gördüğünü belirtmektedir (Fişek, 1977, 58).

Öte yandan Görmüş (2003), toplu pazarlık yoluyla yönetime katılmayı incelediği araştırmasında, yönetime katılmanın bir işbirliğinden ziyade işçi sendikalarının, örgütlere isteklerini kabul ettirme gücü olduğu sonucuna varmıştır.

Benzer çalışmada Akçaylı (1978, 22), yönetime katılmayı sosyalleşmenin bir aracı olarak görmüştür. Dicle ise (1980), endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma kavramlarını incelemiştir. Bu çalışmada; endüstriyel demokrasi; işçilerin kendilerini yönetmeleri, denetlemeleri ve kendi kendilerine yön vermeleri olarak tanımlanmış; çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda oy veya söz hakkı kullanmaları ise yönetime katılma olarak ifade edilmiştir (Dicle, 1980, 11).

Eren'in (1993) konuyla ilgili yaptığı araştırmasında yönetime katılma geniş bir yelpazeden ele alınmıştır. Buna göre Eren (1993, 329), çalışmada katılmanın taşıdığı üç önemli özellik üzerinde durulmaktadır. Bunlar; bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacakları demokratik bir ortama kavuşmaları ve yönetici ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin gerçekleştirilerek, örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 1993, 329).

Sabuncuoğlu ve Tüz ise (1998, 230), araştırmalarında, ruhsal yorgunluğa ve yalnızlığa itilen insanı kazanma ve etkin çalıştırma konusunda gerçekleştirilen kuramsal çalışmaları ortaya koymuşlar ve insanın örgütle bütünleşerek daha etkin, üretken ve mutlu olabilmesi için örgüt yöneticilerine düşen görev ve sorumlulukları incelemişlerdir. Bu bağlamda; yararlarının getirdiği kazançlar incelendiğinde, geleceğin örgütsel düzeninde katılmanın yaygınlaşacağı şeklinde bir sonuca varmışlardır.

Yönetime katılma konusundaki araştırmaların ortak sonucu; katılmanın çalışanların performansını iyileştirmede önemli bir paya sahip olduğudur (Robbins, 1989, 192). Nitekim yönetilenlerin yönetime katılmasıyla örgütün gücü artmaktadır (Başaran ve Koç, 2000, 11).

Kısaca alışanların yönetimde etkili olması anlamına gelen yönetime katılma, çalışanların ekonomik ve sosyal durumlarını etkileyecek olan kararlara doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla katılması olarak değerlendirilebilir (Taşkent, 1994, 97). Nitekim biçim ve düzeyi oldukça farklı olabildiğinden, bu kavramın herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımının da verilemeyeceği sonucuna varılabilir

Bu tanımlardan hareketle, yönetimin kavramsal gelişiminin, yönetim tekniklerini etkilediği ve yönetime katılmanın uygulanacak yönetim tekniğinin belirlenmesinde ana noktalarından birini oluşturduğu söylenebilir. Değişen yönetim tekniklerinden söz edilirken, bu gerçeklere yer verilmiş ve emir verici öğretimden kolaylaştırıcılığa, katı kuralcılıktan esnekliğe, sınırlı sorumluluktan genişletilmiş sorumluluğa, cezadan ödüle ve zorla kabul ettirmekten iknaya doğru bir geçiş olduğu vurgulanmıştır.

Yönetime Katılmanın Türleri

Yönetime katılma türleri Eren (1993, 340) tarafından dört şekilde ele alınmaktadır. Bu katılma biçimleri şu şekilde açıklanabilir:

- 1) Gönüllü Katılma: Yöneticilerin ve çalışanların temsilcilerinin kendi isteklerine bağlı olan katılma türüdür.
- 2) Temsili Katılma: Gizli oylama ile yapılan katılma türüdür.
- 3) Sendikal Katılma: Katılma hakkının sendikalar aracılığıyla yapıldığı katılmadır.
- 4) Kendi Kendini Yönetme: Otonomi, sermaye sınıfı temsilcilerinin bulunmadığı örgütlerdeki yönetim türüdür.

Fişek ise (1977) yönetime katılmanın türlerini iki başlık altında ele almıştır. Buna göre yönetime katılma; kâra ve mülkiyete katılma olarak nitelendirilir. Yazara göre kâra ve mülkiyete katılmanın özünde, verimlilik artışından elde edilecek kazançları paylaştırmadan sonuçlarda sürekliliğin sağlanamayacağı ve verimliliği sağlamada maddî isteklendirmenin büyük önem taşıdığı gerçeği yer almaktadır (Fişek, 1977, 44).

Adalı' ya göre ise (1986, 70) yönetime katılmanın üç türü vardır:

- 1) Danışmalı Model: Yöneticilerle çalışanların bir araya gelerek karar almalarıdır.
- 2) Maddi Katılmalı Model: Çalışanların kâra, refaha ve verimliliğe katılmalarıdır.
- 3) Ortaklık Modeli: Diğer iki modelden daha karmaşık olan ortaklık modelinde işçi ortaklığı ve özyönetim kavramları yer almaktadır. Buna göre örgüt, toplum adına çalışanlar tarafından yönetilmektedir.

Tüm bu tanımlar incelendiğinde yönetime katılma; bir örgütün çalışanlarının, temsilcileri aracılığı ile örgütte alınan ve kendilerini etkileyen kararlara çeşitli yollarla dahil edilmeleridir şeklinde tanımlanabilir.

Yönetime Katılmanın Yararları

Tanımlarına bakıldığında yönetime katılma; yönetimin açıklığını ve kişilerin üzerlerindeki kontrolün kendileri tarafından belirlenmesini sağlayan, kişilerin kendi ihtiyaç ve beklentilerinin örgütün ihtiyaç ve beklentileriyle bağdaştırılmasına ve dolayısıyla örgütün sürekliliğine katkıda bulunmaya yarayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yararları açısından ele alındığında yönetime katılım örgütün yönetici ve çalışanları arasındaki iletişimi sağlayacak, bu da örgütün verimliliğini ve amaçlarına ulaşma düzeyini artıracaktır (Eren, 1993, 334).

Benzer şekilde, çeşitli grupların yönetim süreçlerine katılmaları yeni seçenekleri gündeme getirir ve böylece yenilikçi, yaratıcı, esnek bir yönetim

oluşmasına katkı sağlanmış olur (Usluel, 1995, 13). Nitekim Timm, Peterson ve Stevens da (1990, 282) yönetime katılmanın, çalışanlara ait fikirlerin sergilenmesi, paylaşılması ve böylelikle üzerinde fikir birliğine varılan ortak kararların alınarak grup sinerjisi oluşması, alınan kararların uygulama oranlarının artması ve değişime karşı çıkmaların azalması açısından yararlı olduğunu belirtmiştir.

Yönetime katılmanın bir diğer yararı da, örgütün vizyonunun paylaşılmasını sağlamasıdır. Cafoğlu' na göre (1996, 41) stratejik yönetimin en önemli unsuru vizyondur. Vizyon gelecek hakkındaki öngörüdür ve ulaşılmak istenen geleceği resmeder ve bu geleceği yakalamak için gerçekleştirilmesi gereken alt hedeflerle ifade edilir. Yönetime katılma, bu vizyonun paylaşılmasını, her bir ferdin bu vizyondan haberdar olarak kendini ve kararlarını yönlendirmesini ve eğitim çevrelerince alınan kararların gerçekçiliğini görmelerini sağlar (Cafoğlu, 1996, 41).

Aytürk' e göre ise (2000, 81) yetki devralan, yani yönetime katılan her ast yönetici sorumluluk aldığından ve inisiyatif kullanacağından, sorunlar büyümeden önlenir ve çözümlenir.

Görmüş ise (2003) çalışmasında, çalışanın örgüte olan güveninin artmasını, toplum içindeki kişiliğinin güçlenmesini, örgüt içi "insancıl" havanın yaratılmasını ve insan gücünün daha verimli kullanılmasını; yönetime katılmanın yararları arasında saymaktadır.

Newstrom ve Davis'e göre (1993, 252); yönetime katılma; çalışanlara kendilerini ilgilendiren kararlarda söz sahibi olma olanağı sağlar. Böylelikle kararların kabul edilmesini ve uygulanmasını kolaylaştır, performans ve iş doyumunu iyileştir, üretim düzeyi ve kalitesi artar. Bu görüşe göre; katılmanın uygulanmadığı örgütlerde uzun dönemde çalışanlar zarar göreceği için, katılımı sağlama yöneticiler için etik bir zorunluluk olarak görülmüştür. Yönetime katılma çalışanların motivasyonlarını artırmakta ve kendilerini değerli ve güçlü hissetmelerini sağlamakta, örgüt içi stresi azaltmaktadır. Böylece çalışanlar örgütsel amaçlara odaklanmakta, işe devamsızlığı

azaltmakta ve değişime daha kolay uyum sağlamaktadır (Neswstrom ve Davis, 1993, 252).

Timm, Peterson ve Stevens ise (1990, 158) ise yönetime katılma sayesinde, örgüt ikliminin iyileşeceğini, çalışanların morallerinin yükseleceğini ve böylece daha yaratıcı olup değişimlere daha az direneceklerini belirtmiştir.

Farklı bir açıdan bakıldığında yönetime katılma bazı durumlarda yetki aktarımını da beraberinde getirdiğinden, yöneticinin yönetime ait olmayan herhangi bir etkinlik ile zaman harcamamasına, yönetim işlerine odaklanmasına da yardımcı olmaktadır (Nelson, 1994 / 2000, 24).

Yönetime katılma aynı zamanda çalışanların yönetim kapasitelerinin gelişmelerine katkı sağlayacağından yönetimin her kademesinde toptan bir iyileşme anlamına gelebilecektir (Usluel, 1995, 12).

Etkili karar alma stratejisi olarak da kabul edilen yönetime katılma; çalışanların doyumunu ve moralinin gelişmesi, örgüte bağlılığın artması, iş verimi, iş kaybı azlığı ile sonuçlanmaktadır (Özden, 1996, 427).

Benzer şekilde Eren' e göre de (1993, 334) yönetime katılma; personelin güdülenmesini (motivasyon), çalışma gruplarının tavır ve davranışlarının değişmesini, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sakin bir ortamda yürütülmesini, astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama olanağı sağlamaktadır.

Nitekim Fidecioğlu' na göre (1998, 94), çalıştığı örgütte bulunduğu ortamın, iş akışının, makine ve teçhizatın teknik ve idarî yönlerini iyi bilen bir elemanın potansiyelinden yararlanılması yönetici olanların "yukarıdan" göremedikleri bazı aksaklıkların daha net teşhis edilmesine ve ileriye dönük daha isabetli kararların alınmasına imkan sağlayacaktır. Böylece örgüte aidiyet duygusu da gelişmiş ve güven ihtiyacı tatmin edilmiş olan çalışan isteklendirilmiş ve motive edilmiş olacaktır (Fidecioğlu, 1998, 94).

Özetle yönetime katılma; yönetimle üyeler arasında olduğu kadar, üyeler arası işbirliğini de kolaylaştıracak; böylelikle kurulan sağlıklı ilişkiler, karar alma ve uygulama süreçlerini daha verimli kılacaktır. Öte yandan; yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının adedi azalacağından, yönetimin mesajları bozulmadan ve açıkça çalışanlara aktarılacaktır.

Yönetime Katılmanın Sakıncaları ve Uygulama Güçlükleri

Tüm bu olası yararlarının yanı sıra; yönetime katılmanın sakıncalı yönleri ve uygulama güçlükleri de bulunmaktadır. Şöyle ki; katılımın demokrasi ve demokratik toplum süreçlerinin işlemesine yardım edeceği bir gerçektir. Ancak yönetime katılmak adına, örgüt içindeki pek çok siyasi, dini ve kültürel topluluk karar verme aşamasında çıkar çatışmalarına, güç kavgalarına ve düşüncelerini kabul ettirme yarışına meydan verebilirler.

Bunun yanı sıra; yönetime katılma, bazı politik ve merkezi örgüt çevrelerini alışmadıkları biçimde güç yitimine uğratacak, bu çevrelerin statülerini değiştirecektir. Bu aşamada yöneticiler, yönetime katılma konusunda, güç yitimine uğrayan tarafların direnciyle karşılaşabilecektir (Erdoğan, 1996, 124).

Yönetime katılmanın bir diğer uygulama güçlüğü ise, pek çok alt sistemden oluşan büyük örgütlerde görülmektedir. Şöyle ki, bu örgütlerde yönetimin farklı düzeyleri arasındaki ilişkiler ve emirlerin, görev ve yetkilerin açıkça belirlenmesi çok güçtür. Bu durumda, yönetime katılmanın olmaması, işlerin ve ilişkilerin askıda kalmasına sebep olabilecektir.

Örneğin, çok uluslu bir örgütü ele alalım. Sadece yönetim tarafından verilecek bir kararın zamanında alınması belki de çalışanların görüşlerine başvurulması ve bu doğrultuda bir değerlendirme yapılmasından daha yararlı olacaktır. Bu durumu açarsak, Türkiye' deki ekonomik krizin bir sonucu olarak fabrikasını kapatma kararı alan çok uluslu bir örgüt, bu kararla ilgili olarak fabrika çalışanların görüşlerine başvursa bile, bu kararları toplamakla geçen süre bile yönetim açısından ekonomik kayıp olabilecektir.

Eğitim Yönetiminde Katılma

Yönetime katılma eğitsel açıdan ele alındığında, okulların, kaliteli eğitime ulaşmasının bir yolunun, öğretmenlerin yönetime katılmalarından yani yönetilenlerin desteğinden geçtiğı görülür. Şöyle ki; okulda eğitim hizmeti ağırlıklı öğretmenler eliyle yürütölmektedir.

Özdemir ve Cemaloğlu' na göre ise (2000, 16) eğitimde yönetime katılma, öğretmenlerin alınan kararlarda, dolayısıyla uygulamada daha etkili olmalarını sağlayabilir. Eğitimin başarısı ise öğretmenlerin içinde içtenlikle çalışılabilecek bir ortam yaratmada rol almak, örgütü etkilemek, yönlendirmek, uygulanan yönetim politikalarını yakından takip etmek için ne derece istekli olduklarıyla ilişkilendirilebilir. Burada öğretmenlerin desteğı, onların yönetime katılmaları olarak ifade edilebilir.

Eğitimde kararlara katılma ile ilgili bir diğer araştırma Kocabaş ve Gökbaş tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre; yöneticiler ve öğretmenler, öğretmenler kurulunda alınan kararların oy birliğı ile alınması gerektiğine inanmaktadırlar (Kocabaş ve Gökbaş, 2002, 176).

Özden'in (1996, 436) okullarda katılmalı yönetim tekniklerini incelediğı araştırmasında; okullarda karar sürecine katılma sıklığı konusunda, öğretmenlerin yarıdan çoğı, "oldukça sık" veya "her konuda" görüşlerine başvurduğunu belirtmişlerdir. Ancak araştırma sonuçlarına göre, çoğı öğretmen, okul yönetimine bir şekilde katılırken, bu katılma sadece katılmışlık düzeyinde kalmakta, uygulamalar üzerinde güçlü bir etki yapmamaktadır (Özden, 1996, 435).

İlköğretimde karara katılmada öğretmenler kurulu konulu araştırmasında Çelik (1997, 111), örneklemini oluşturan öğretmenlerin yarıdan çoğunun, toplantıları, kurulca seçilen başkanın yönetmesini, kararların oy çokluğuyla alınmasını istedikleri sonucuna varmıştır.

Yılmaz ise (1997, 75) okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiğini araştırmış ve öğretmenlerin beklentilerinin yönetime katılma yönünde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yemenici ve Bayrak' a göre ise (2001, 22) okullar, öğrencilerin kendini geliştirebilme, sağlıklı iletişim kurma ve işbirliği yapma becerisini kazanma işlevini yerine getirirken, yönetsel kararları uygulayıcılarla birlikte oluşturur ve paylaşırsa, söz konusu kararların isabetlilik derecesini artırabilecektir. Bu durumda okuldaki karar uygulayıcıları olan öğretmenlerin de okul yönetiminde söz sahibi olmaları anlamına gelen kararlara katılma ile, alınacak kararların doğruluğunun artacağı söylenebilir.

Okulu bir sistem olarak gören anlayışa göre de okuldaki alt sistemlerden bazıları çevre temsilcilerinden oluşmaktadır. Bu sebeple okuldaki sorunların kaynağını da sadece okulun kendisinde değil, ayrıca okul çevresinde aramak doğru olacaktır (Başaran ve Koç, 2000, 13). Nitekim Başaran ve Koç (2000, 11), eğitim yönetiminde katılmayı okulun eğitimle ilgili sorunları çözmesi için bir araç olduğunu belirterek, öğretmenlerin yanı sıra öğrenciler, veliler, dernekler ile vakıfların da okul yönetimine katılmalarını, karmaşık olan yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesinde kişilerin deneyimlerinden faydalanılacağı için gerekli görmüştür.

Frase ve Hetzel (1990, 1), eğitim yönetiminde katılım konusunda yaptıkları çalışmada, katılımın, çalışanlara değer vermek, okulun misyonunu yaymak ve korumak için yapılan iş birlikleri olduğundan söz etmektedir. Özellikle gezinerek yönetim (management by walking around, management by wandering around) tekniğinin okullarda uygulanmasıyla ilgili araştırmalar yapmış olan bu yazarlar, eğitimin kalitesini artırmak için; öğretmen, aile ve öğrencilerin gücünün işe koşulması gerektiği ve bunun bir yolunun gezinerek yönetim tekniğinin uygulanması olduğunu belirtmiştir (Frase ve Hetzel, 1990, 1).

Öte yandan okul müdürlerinin ellerinde bulunan yönetim yetkisini öğretmenlerle ne derece paylaşmak istediği öğretmenlerin yönetime katılma

derecelerini belirleyecek faktörlerden biri olduğu için göz önünde bulundurulmalıdır. Nitekim Özden (1996, 429), katımlı yönetimin başarısını, büyük oranda, okul yöneticisinin yönetim şekline ve tavırlarına bağlamaktadır. Buna göre katımlı yönetim; üst ve astların sorunları beraber tanımlamaları, analiz etmeleri, çözümler üretmeleri, alternatifler arasından seçim yapmaları ve oy birliğiyle karar vermeleri halinde gerçekleşir.

Benzer şekilde toplam kalite anlayışı, çalışanların daha üretken olmaları, yeteneklerinin olabildiğince ortaya çıkarılması, işlerinde mutlu olabilmeleri ve aidiyet duygularının geliştirilebilmesi için yönetime katılmayı ön görmektedir.

Eğitimde kararlara katılmanın bir diğer yararı da; öğrencilerin kendilerini işe yarar hissetmeleri ve okulda öğrendikleri demokratik süreçleri okul dışı hayatta da uygulamalarına olanak sağlanması, açık iletişim, güven ve saygı ortamının oluşturulması olarak sayılabilir (www.cksd.wednet.edu).

Çeşitli teknikler yoluyla öğrencilerin kararlara katılmalarına olanak verilmesi ve katılmanın ilköğretim okullarından itibaren sağlanması, ileriki yaşlar için bir uygulama alışkanlığı haline gelebilecek ve öğrencinin okul dışındaki hayatında vereceği kararlara, davranış biçimlerini ve insanlarla olan ilişkilerini düzenlemede etkili olabilecektir.

Katımlı yönetim tekniklerinden biri olan gezinerek yönetim ise uygulama açısından kolay sayılabilecek bir teknik olması sebebiyle sözü edilen bu yararları ulaşılmadığı kestirme yollardan biri olarak düşünülebilir. Bu doğrultuda gezinerek yönetim, örgüt yöneticilerinin ofislerinin dışına çıkararak, çalışanlar arasında gezinmek yoluyla bilgi edinmeleri, iletişim kurarak bilgiyi işlemeleri ve geri bildirimde bulunmaları yoluyla gerçekleşen bir yönetim tekniği olması sebebiyle çalışanların yönetimle doğrudan iletişim kurmasını sağlamakta, yönetime, örgüte ve iş süreçlerine ilişkin görüşlerini doğrudan yönetimle paylaşmalarına yardımcı olmaktadır (Peters ve Waterman, 1982). Bu yönüyle gezinerek yönetim tekniği, katımlı yönetim tekniklerinden biri olarak görülebilir.

Amaçlar

Araştırmanın genel amacı; ilköğretim okullarında sınıf öğretmenlerinin yönetime katılma tekniklerinden olan gezinerek yönetim tekniğinin uygulanmasına ilişkin görüşlerini saptamaktır.

Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Gezinerek yönetim tekniğinin;
 - a. Bilgi edinme,
 - b. Bilgiyi işleme,
 - c. Geri bildirim verme boyutlarının, ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?
- 2) Sınıf öğretmenleri görüşleri arasında kıdem, cinsiyet, yaş ve görev yapılan okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey açısından gezinerek yönetim tekniğinin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin anlamlı bir fark var mıdır?
- 3) Gezinerek yönetim uygulamalarının bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutları arasında öğretmen görüşleri açısından anlamlı bir ilişki var mıdır? Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler hangi boyuttaki davranışları daha çok sergilemektedirler?

Önem

Yönetime katılma, yönetim teorilerinin geçirdiği tarihsel gelişim içinde insan kavramının güçlenmesiyle birlikte önem kazanmıştır. Yönetim anlayışındaki bu değişiklikler, yönetim tekniklerini de etkilemiştir. Şöyle ki; yönetimde katı kuralcılıktan esnekliğe, sınırlı sorumluluktan genişletilmiş sorumluluğa, emir verici olmaktan kolaylaştırıcılığa, cezadan ödüle doğru bir geçiş yaşanmıştır.

Alınan kararlarda çalışan görüşlerine başvurulması ve desteklerinin alınması anlamına gelen yönetime katılma; çalışanların rgt daha çok sahiplenmeleri, kapasitelerinden daha fazla faydalanılması yoluyla performanslarının ve özgüvenlerinin artırılması, örgüt içi iletişimin sağlanması, çalışanların fikirlerinin daha çok temsil edilmesi, örgüte duyulan güvenin artması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Okullarda yönetime katılma ise; eğitimde demokratik yönetim biçimini geliştirmeye katkıda bulunacak, bu durum alınan kararların uygulanabilirliğini artırmada rol oynayacaktır. Yöneticiler ve öğretmenlerin birbirlerini dinledikleri ve kendilerini ifade ettikleri bir örgüt ortamında verimin daha yüksek olması beklenmektedir.

Yöneticilerin yönetime katılma teknikleri hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi ve bu tekniklerin aşamalarından haberdar edilmeleri; yöneticilerin, çalışanların yeteneklerine olan güvenini sergilemeleri, onların saygılarını kazanmaları ve çalışanlar üzerindeki etkileme gücünü artırmaları açısından önemlidir.

Öte yandan; düşünen, karar alabilen, aldığı kararların sonuçlarına katlanan ve üreten bireylerin yetişmesinde; kendini geliştirmiş, kendiyle ilgili kararları almada yetki sahibi, özgüvenli, güçlü bir kişiliğe sahip öğretmenlerin rolü büyüktür (zden, 1996, 437). Buradan hareketle; öğretmenlerin yönetime katılma konusundaki görüşleri ve bu tekniklerin aşamalarını bilmeleri, hem kendi kapasitelerini kullanmalarını hem toplum içindeki kişiliklerinin güçlenmesini sağlayacaktır.

Bu araştırma; ağdaş yönetim teorilerinin insana verdiği değeri göz önünde bulunduran yönetime katılma konusunda bir farkındalık yaratması açısından önemlidir. Bu noktada katılmalı yönetim tekniklerinden sayılan gezinerek yönetim tekniğinin uygulama aşamalarını ortaya koyması ve okul yöneticilerinin bu tekniğe ilişkin sergiledikleri davranışlar hakkında ğretmen görüşlerini alarak tekniğin okullarda uygulanabilir olup olmadığı ortaya koyması da araştırmanın bir başka açıdan önemine işaret etmektedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, mesleğinde en az bir yıl görev yapmış olan sınıf öğretmenleri ile sınırlandırılmıştır.

Ayrıca; gezinerek yönetim tekniğinin daha önce fazla çalışılmamış olması, ulaşılabilecek kaynakların da sınırlı olmasına sebep olmuştur.

Tanımlar

Bu çalışmada kullanılan tanımlar şu şekildedir:

Katılma: Çalışanların, örgüt ve devlete ilişkin kararların belirlenmesinde, uygulanmasında ve denetlenmesinde yer almalarıdır.

Yönetime Katılma: Bir örgütün çalışanlarının, temsilcileri aracılığı ile örgütte alınan ve kendilerini etkileyen kararlara çeşitli yollarla dahil edilmeleridir.

Gezinerek Yönetim: Yöneticilerin ofislerinin dışına çıkararak, çalışanlar arasında gezinerek bilgi edinmeleri, iletişim kurarak bilgiyi işlemeleri ve geri bildirimde bulunmaları yoluyla gerçekleşen yönetim tekniğidir.

Bilgi Edinme: Gezinerek yönetim tekniğinin, yöneticinin, karşılaşılabilecek problemleri ön görmesine yardımcı olması sağlayacak bilgileri edinmesini sağlayacak boyuttur.

Bilgiyi İşleme: Gezinerek yönetim tekniğinin, edinilen bilginin ayrıştırılması, depolanması, aktarılması ve yeniden üretilmesinin de sağlandığı ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim yoluyla gerçekleştirilebilecek olan boyuttur.

Geri Bildirim Verme: Gezinerek yönetim tekniğinin, yöneticinin edindiği bilgilerle ilgili değerlendirmelerini çalışanlarla paylaştığı boyutudur.

BÖLÜM II

GEZİNEREK YÖNETİMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Gezinerek yönetim, 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve çağdaş yönetim teknikleri arasında yerini almıştır. Bu bölümde, yönetim ve örgüt kavramlarının uygulamadaki görüntüsü olarak tanımlanabilecek ve yönetim bilimciler tarafından incelenmiş “yönetim teknikleri” üzerinde durulacak ve gezinerek yönetim tekniği tanıtılacaktır.

Çağdaş Yönetim Teknikleri

Değişen yönetim anlayışı beraberinde değişen yönetim tekniklerini de getirmiştir. Bu bölümde çağdaş yönetim teknikleri arasında görülen bu tekniklerden bazılarına yer verilmektedir (www.12manage.com) :

- 1) Yetiştirme ve Geliştirme Yoluyla Yönetim (Management by Coaching and Development): Yöneticilerin, kendilerini, çalışanların eğitici olarak gördükleri yönetim tekniğidir.
- 2) Yarıştırmacı Yönetim (Management by Competitive Edge) : Örgüt içindeki bireylerin ve grupların birbiriyle yarıştıkları rekabetçi bir ortam yaratılarak en iyi sonuca kimin ulaştığını görme yoluyla uygulanan yönetim tekniğidir.
- 3) Uzlaşarak Yönetim (Management by Consensus) : Yöneticilerin, çalışanların bireysel görüşlerini de göz önüne alacak bir sistem oluşturmak suretiyle uyguladıkları yönetim tekniğidir.
- 4) Karar Modelli Yönetim (Management by Decision Models) : Yöneticilerin; yapay olarak oluşturulan durumlar karşısında verdikleri kararları, gerçek duruma yansıtma yoluyla uyguladıkları yönetim tekniğidir.

- 5) İstisnalarla Yönetim (Management by Exception) : Bu yönetim tekniğinde yöneticiler, astlarına olabildiğince sorumluluk aktarmakta ve çok gerekli olmadıkça astlarına müdahale etmemektedirler.
- 6) Bilgi Sistemli Yönetim (Management by Information Systems) : Yöneticilerin; çalışanlar ve gruplarla olan ilişkileri ve etkililiği artırmak için örgüt içinde doğan bilgilere dayanarak hareket ettikleri yönetim tekniğidir.
- 7) Etkileşimli Yönetim (Management by Interaction) : Bu yönetim tekniği; iletişim ve kadın-erkek enerjisinin dengelenmesi ile insana dair tüm zihinsel, duygusal, fiziksel ve ruhsal yönlerin ele alınması böylece enerjik, üretken ve güçlü bir işgücüne sahip olmayı ön görür.
- 8) Matris Yönetimi (Management by Matrices) : Yönetici, aralarındaki ilişkiyi, etki-tepkiyi ve mevcut olasılıkları ayırt edeceği pek çok değişkeni göz önünde bulundurur.
- 9) Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives) : Bu yönetim tekniğinde örgüt tüm hedefleri ortaya koyar ve yönetici her bir çalışanın bireysel hedefini belirler.
- 10) Örgütsel Gelişim Yoluyla Yönetim (Management by Organizational Development) : Yöneticilerin, sürekli olarak çalışanların iletişimini ve ilişkilerini geliştirmeye çalıştığı yönetim tekniğidir.
- 11) Performansa Göre Yönetim (Management by Performance) : Yönetici; çalışanların performanslarını, aralarındaki ilişkileri ve motivasyonlarını güçlendirerek artırmaya çalışır.
- 12) Yöneticilerin Tarzlarına Göre Yönetim (Management by Styles) : İhtiyaçları karşılayabilmek için yöneticilerin kendi yaklaşımlarına başvurdukları yönetim tekniğidir.
- 13) İşleri Basitleştirme Yoluyla Yönetim (Management by Work Simplification) : Yöneticilerin, süreçleri kolaylaştırmak ve harcamaları azaltmak yoluyla uyguladıkları yönetim tekniğidir.
- 14) Gezinerek Yönetim (Management by Walking Around – Management by Wandering Around) : Kimi kaynaklarda Gezinerek ve Dinleyerek Yönetim olarak da geçen bu teknikte; yöneticiler

örgüt içinde gezinmek suretiyle, çalışanları hissedebilir, faaliyetleri takip edebilir, gerektiği zaman çalışanlarla konuşabilir ve onları dinleyebilir; böylece örgüt faaliyetleriyle ilgili yerinde ve zamanında düzeltme yapabilir.

Gezinerek Yönetim Tekniği

Örgütün verimliliği açısından belirtilen öneme sahip olan yönetime katılmayı sağlamanın bir yolu; sözü edilen çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan gezinerek yönetim tekniğinin uygulanmasıdır.

Gezinerek Yönetim Tekniğinin Tarihçesi ve Tanımı

Gezinerek yönetim tekniğinin adı ilk kez Amerikan Birleşik Havayolları (American United Airlines) örgütünün bir çalışanı olan Ed Carlson tarafından konmuş ve Thomas Peters ve Robert Waterman tarafından 1982 yılında kaleme alınan Mükemmeli Arayış - Amerika'nın En İyi Yönetilen Firmalarından Dersler (In Search Of Excellence – Lessons from America's Best Run Companies) adlı kitapla literatüre kazandırılmıştır. Gezinerek Yönetim Tekniği sayısız bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış bir teknik değildir; çünkü bu teknik yüzlerce yılda elde edilmiş tecrübelerin ve sağduyunun kuramsallaştırılmış, yönetime uyarlanmış halidir ve kısaca çalışanlarla yönetici arasındaki çift yönlü iletişimin verimliliğini artırmayı amaçlar (Peters ve Waterman, 1982, 121).

Beck' in (1999, 68) belirttiği üzere, gezinerek yönetim; Amerikan toplumunun, karmaşık sorulara basit cevaplar arama çabalarının bir ürünüdür. Daha önceki tarihlerde Lavenson (1976, 410) tarafından yapılan bir yönetim tanımı içinde de pek çok ögesi yer almaktadır. Şöyle ki Lavenson'a göre (1976, 410) yönetimin anahtarı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimdir. İletişim, yöneticinin sorular sorarak ve “gözlerini açarak” çalışanlar arasında gezinmek yoluyla çalışanların neyi, nasıl yaptıklarını anlamaya çalışmasına yardımcı olur.

Yöneticinin odasında oturarak çalışanları yönetmesinin sonucunda örgütte olup bitenlerden habersiz kalması olasıdır. Bu durumu önlemenin yollarından biri olarak gezinerek yönetim tekniğinin uygulanması gösterilmekte ve yöneticilerin çalışanlarla yüz yüze iletişim kurması yararlı görülmektedir (www.doing-business.info).

Mükemmeli Arayış - Amerika'nın En İyi Yönetilen Firmalarından Dersler adlı kitabında Peters ve Waterman (1982), kusursuz ve yenilikçi örgütleri diğerlerinden ayıran temel nitelikleri sıralamış ve eylemden yana olmak başlığı altında gezinerek yönetimden söz etmişlerdir. Özetle bahsedilen nitelikler eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığı ile verimliliğin artırılması, işin içinde olup değerlerle yönlenmek, en iyi bilinen işe sarılmak, yalın biçim ve gevşek-sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunmasıdır (Peters ve Waterman,1982, 13).

Buna göre yöneticinin işlerin yapılmasını sağlayabilmek için örgütte bilgi akışını serbest bırakması ve açık iletişimden yana olması gerekmektedir. Çünkü açık iletişim, örgütün esnek olmasına ve daha hızlı karar almasına yardımcı olmaktadır. Açık iletişimin sağlanması bir yönüyle yöneticilerin odalarından dışarı çıkmaları ve çalışanlarla konuşmaları, onları izlemeleri, çalışmalarını hakkında onlara geri bildirimde bulunmaları anlamına gelmektedir. Nitekim iletişim ile çalışanlar ve gruplar arasındaki ilişkiler geliştirilmekte ve yöneticinin etkili bir koordinasyon sağlamasına yardımcı olmaktadır (Bursalıoğlu, 1979, 147).

Müşteriye yakın olmak ise bir örgütün kalite, güvenilirlik ve fiyat gibi konularda müşteriden geri bildirim alınmasını ve böylelikle müşteri memnuniyetinin sağlanmasını ve müşteri sadakatini artırmasını sağlayacaktır. Nitekim Hewlett - Packard' ta müşterilerin örgütün fabrikasını gezdikleri ve çalışanlarla konuştukları müşteri ziyaretleri müşterilerle yakınlaşmanın bir yolu olarak kullanılmaktadır. Peters ve Waterman'a göre (1982, 165) girişimci yöneticinin çalışanların verimliliğini artırmak için izleyeceği yollardan biri yoğun ve açık bir iletişim ile çalışanlara birer yetişkin gibi davranmak, onlara saygı duymak ve değer verdiğini belli etmektir. Bu

noktada gezinerek yönetimin katı hiyerarşik haberleşme zincirlerini kıran yapısının, örgüt çalışanlarının düşüncelerinin paylaşılmasına yardımcı olması sebebiyle verimliliği de artırdığı söylenebilir. Peters ve Austin (1985, 22) müşteri ile yakınlaşmak için uygulanabilecek basit stratejilere işaret ederken örgütün her an ulaşılabilir müşteri yardım hatları kurabileceğinden, müşterilerin örgüte ve örgütün müşterilere gidebileceği düzenli ziyaretlerden, panel ve konferanslar düzenlenebileceğinden söz etmişlerdir.

Örgütün yapacağı işlerin ve amaçlarının tanımlanması ise bir noktada örgütün değerlerinin tanımlanmasıdır. Bu noktada zaman içinde anlatılan hikayeler, yaşanan olaylar, örgütün başarıları, çalışanların kendi aralarında yaptıkları resmi olmayan konuşmalar hatta basında çıkan haberler bile uzun dönemde örgütün değerlerinin oluşmasını ve aktarılmasını sağlar (Peters ve Waterman, 1982, 279).

En iyi bilinen işe sarılmak tek bir beceri çevresinde çeşitlenmeye gidilmesi demektir ki bu yöntem başarılı örgütlerin ortak özelliklerinden biridir (Peters ve Waterman, 1982, 293).

Yalın biçim ise birçok büyük örgütte karşılaşılan karmaşa sorununu çözmeye yöneliktir (Peters ve Waterman, 1982, 306).

Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinden kastedilen ise başarılı örgütlerde merkezleşmiş ve merkezleşmemiş yapıların bir arada bulunmasıdır. Örneğin örgütlerde özerklik ve girişimcilik çoğunlukla en alt kademeye kadar indirgenmekte ancak üzerine titrenen bazı temel değerler konusunda aşırı merkezci davranılmaktadır (Peters ve Waterman, 1982, 319).

Örgütlerin başarılı olmak için eylemden yana olması ve bunu da örgüt içi bilgi akıcılığını sağlayarak yapabileceğini belirten Peters ve Waterman (1982, 319), bilgi akıcılığı kavramı içinde gezinerek yönetimi, Amerikan Hewlett - Packard şirketinin uygulamasını örnek vererek tanıtmıştır:

Peters ve Waterman'a göre (1982, 50) başarılı örgütlerin ortak yönlerine bakıldığında biçimsel olmayan, açık bir iletişim ağı kurdukları gözlenebilir. İletişimin yapısı ve düzenli ilişki, sistemdeki karmaşanın da denetim altına alınmasına yardımcı olur. Söz konusu iletişim genellikle belli biçimlere bağlı olmayan niteliktedir. Örneğin Hewlett - Packard' ta kişiler birbirlerine ilk adları ile hitap ederler, yönetimi ofisin dışına taşırlar, çalıştıkları yerlere giderek çalışanları ziyaret ederler, yüz yüze ilişkiye önem verirler.

Ayrıca yukarıda sayılanlara ilave olarak Hewlett - Packard' ta yeni ilişkiler geliştirmek ve örgütü doğrudan takip ve kontrol edebilmek için kahve araları, iletişim yemekleri gibi faaliyetler düzenlenmektedir (www.1000ventures.com). Nitekim Hewlett - Packard, kendi elektronik sayfasında örgüt amaçlarını açıklarken müşteri sadakati, kâr, pazarda liderlik, büyüme ve global vatandaş olma yanında liderlerin yeterliklerinin artırılmasını ve çalışanların yönetime katılmasını da saymıştır (www.hp.com). Hewlett - Packard' a göre başarılı liderler işbirliğini teşvik etmeli, çalışanlara örgütle ilgili haberleri anlatmalı ve geri bildirim vermeli, çalışanlardan gelen geri bildirimleri dinlemeli ve çalışanların doğru yaptığı işler üzerine odaklanmalıdır. Buradan hareketle gezinerek yönetim tekniğinin, Hewlett - Packard'ın yöneticilerinin örgüt amaçlarına ulaşırken izlemelerini tavsiye ve teşvik ettiği öğeleri içerdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer şekilde çalışanların da yönetime katılması onların işlerinden memnun olma ve başarı duygularını tatmin edecektir.

Peters ve Austin' in (1985, 9) "gerçeğin ve görünenin teknolojisi – (technology of the obvious)" olarak tanımladıkları gezinerek yönetim için apaçık ortada duranın keşfi tanımı da yapılabilir.

Kısaca gezinerek yönetim yöneticiyi odasından dışarı çıkarmayı, koridorlarda yürümesini ön görmekte ve çalışanlarla iletişim kurmasını sağlamaktadır (Amsbary ve Staples, 1991, akt. Lorenzen, 2002). Gezinerek yönetimden, bilinmeyenlerin farkına varma ve olayları görünür kılma tekniği olarak da bahsedilebilir. Nitekim Japon Honda firması da bu tanımlara uygun bir tekniği fabrikalarında uygulamaktadır ve 3G olarak isimlendirmektedir.

Buna göre gerçek olay (genbutsu - actual thing), gerçek yerinde (genba - actual place) ve gerçek şartlar altında (genjitsu - actual situation) gözlenmelidir (www.wikipedia.org).

Başka bir tanıma göre ise gezinerek yönetim; öğretmenleri, öğrencileri, aileleri ve okul çevresini etkili okullar yaratmak için bir araya getiren bir katalizördür (Frase ve Hetzel, 1990, ix). Bu tanımdan, gezinerek yönetim tekniğinin daha iyi okullar ortaya çıkarmak için okul yönetimine katılmaya, işin içine girmeye ve eylemde bulunmaya yönelik bir teknik olduğu sonucuna varılabilir. Frase ve Hetzel'e göre (1990, ix) bu tekniği uygulayacak olan yöneticinin sadece bu tekniği uygulaması yetmez; yaşaması da gerekir. Şöyle ki; yönetici yeni bakış açıları geliştirir, açıklar ve bunları gerçeğe dönüştürmek için öğretmenleri cesaretlendirir; kişilerin değerli olduğunu bilir; kendini ofisine kilitleyerek öğretmenler üzerinde güç uygulamanın çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlandığının bilincindedir. Çünkü öğretmenlerin kendilerinin işe yaradıklarını, önemli olduklarını ve okul için bir katma değer yarattıklarını hissetmeleri; bu tekniğin uygulanmasında okul yöneticisinin hareket noktası sayılabilir.

Gezinerek Yönetim Tekniğinin Yararları

Gezinerek yönetim, basitçe, yönetici ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişimin sağlanmasına yönelik olarak kullanılan bir tekniktir. Çift yönlü iletişim kanalları, iki veya daha fazla taraf arasında hızlı bilgi değişimini, çalışanların kendi ilgi ve deneyimlerini karşı tarafa aktarmalarını sağlayacak; aynı zamanda yöneticilere çalışanların örgütsel konulardaki düşüncelerini ve bakış açılarını görmelerine yardımcı olacaktır. Böylece, insan ilişkilerinden doğan ciddi problemler ve yanlış anlaşılımlar azaltılabilecektir. Nitekim Peters ve Waterman (1982, 52) gezinerek yönetim tekniğinin çift yönlü ve doğrudan iletişime olanak sağlaması sebebi ile diğer iletişim tekniklerinin kapatamadığı boşlukları kapatmış olacağını belirtmektedirler.

Gezinerek yönetim çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle bağlantı içinde olmayı gerektirdiğinden değerlerin ve örgütteki olayların dinlenmesi, işlerin kolaylaştırılması, geri bildirim alma ve verme yoluyla ileriye yönelik kararlar için bilgi toplanmasını, yeni yöntemlerin keşfedilmesini sağlar. (Peters ve Waterman, 1982, 197).

Bu yönetim tekniği, yöneticileri ofislerinin dışına çıkararak, çalışanlar arasında dolaşmalarını, böylece, olayların farkına varma ve iletişimde bulunma olanağı bulmalarını öngörür. Gezinerek yönetim; yöneticinin, gözlem ve değerlendirme yapmasına olanak sağlar (www.irims.com). Örgüt içi iletişimin sağlanmasına yardımcı olması sebebi ile gezinerek yönetimin çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak ve çalışanların motivasyonunu artırmak açısından yöneticiye yardımcı olduğu da söylenebilir.

Gezinerek yönetim tekniği örgütteki güven ortamının oluşmasına, örgütün verimli bir iş gücü kapasitesine sahip olmasına yardımcı olur (www.doing-business.info).

Öte yandan gezinerek yönetim tekniğinin proje yöneticileri için de açık iletişimi sağladığı söylenebilir. Nitekim Laufer' in (2005) Gezinerek İletişim adlı makalesinde sözlü iletişimin yazılı iletişimden daha etkili olduğu vurgulanmış, yöneticinin işinin büyük bir bölümünü bilgi toplamanın oluşturduğuna değinilmiştir. Makalede, bir örgütte yönetici olarak çalışan bir mühendisin proje yönetimi konusunda izlediği tekniklerden bahsedilmektedir. Örnek olay aşağıda özetlenmektedir:

Proje yöneticisi çalışanları iş başında ziyaret etmekte ve yaptıkları hakkında bilgi almaktadır. Ancak bu bilgi alma sadece çalışanların yaptıklarını anlatması olarak değil, aynı zamanda yöneticinin karşılaşılan problemler hakkında sorular sormasını da içermektedir. Çünkü yönetici sadece iyi olanları değil, planlanan tarihlerin gerisinde kalınıp kalınmadığı, ödeneklerin yeterli olup olmayacağı gibi sorunları da bilmek istemektedir. Böylece projenin uygulanmasında karşısına çıkabilecek problemleri önceden

görebilmektedir. Yönetici bu ziyaretlerini en az haftada bir kez gerçekleştirmekte, tüm çalışanlara ziyaretlerinde edindiği bilgileri aktarmaktadır. Yönetici aynı zamanda odasının kapısını kapatmamaktadır, çünkü bilginin kendisine gelmesini beklememektedir. Günde en az yarım saatini orta düzeydeki yöneticiler olan altmış mühendis ile konuşarak geçirmekte ve projenin işleyişi hakkındaki geçek bilgilere sahip olmaktadır. Hatta yöneticinin odasındaki bir posterde yazan “Dinle! Diğerlerinin konuşmasına izin ver!” ilkesini gerçek hayatında da uyguladığı söylenmektedir.

Laufer (2005) bu örnek olayla ilgili yorumunda, proje yöneticisinin, bu ziyaretlerle sadece bilgi toplamak ve paylaşmak amacına ulaşmadığı aynı zamanda insanları motive ettiği, onlara kendilerinin değerli olduğunu hatırlattığı ve böylece çalışanların örgüte bağlılığını artırdığı, projenin faaliyetleri üzerindeki etkisinin güçlendiği ve bunun da daha etkili bir kontrol mekanizması geliştirmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Okul yöneticisi açısından ele alındığında; yöneticinin, okulun genel ortamıyla bütünleşmesi, öğretmenlerin öğretim uygulamalarını gözlemleyebilmesi, yeni öğretmenlerle irtibat sağlaması, takım ruhu geliştirmesini sağlaması açısından gezinerek yönetimin yararlı bir yönetim tekniği olduğu belirtilebilir.

Okulları, yaşayabilmek için çevreden girdi alan, bunu işleyen ve girdinin niteliğine göre geri bildirim veren canlı organizmalara benzeten sistem yaklaşımına göre inceleyen Scott ise (1997, 98) örgütün uzun dönemdeki başarısını, çevredeki değişiklikleri fark etme ve faaliyetlerini bu değişikliklere cevap verecek şekilde düzenlemeye bağlamakta ve bu süreçlerin bilgi edinme ve işleme ile gerçekleşeceğini savunmaktadır.

Frase ve Hetzel'e göre (1990, 1) gezinerek yönetim okullarda işbirliğini geliştirecek ve böylece problem çözmeye de yardımcı olacaktır. Bunun sonucunda gezinerek yönetim tekniği ile örgütün amaçları ve değerleri ile örgütte olup bitenler, olası tehditler ve tehlikelerin çalışanlara iletilebileceği,

böylece birlikte geleceğe dönük planlar yapılırken birlikte hareket edilebileceği sonucuna ulaşılabilir. Nitekim bu yazarlara göre kendini odasına kilitleyen ve okulun misyonlarını birtakım “güç oyunları (powerplay memos)” ile kabul ettirmeye çalışan yöneticilerin başarılı oldukları nadirdir (Frase ve Hetzel, 1990, ix).

Gezinerek yönetim, yöneticinin bir öğretim lideri olarak görülmesine, okul geliştirme faaliyetleri ile öğrenim ve öğretimi yönlendirebilmesine de olanak sağlar. Öğrenciler açısından ele alındığında ise, öğrenmeye okul tarafından verilen değer farkına varmalarını sağladığı söylenebilir (www.olomschool.org).

Gezinerek Yönetim Tekniğinin Uygulanmasında Uyulması Gereken İlkeler

Bir tanımıyla liderlik; örgütte neler olup bittiğinden haberdar olmayı gerektirmektedir. Buradan hareketle, ofisinden hiç çıkmayan ve tanımlanmış (formal) iletişim kanallarından başka bilgi kaynaklarını kullanmayan bir yöneticinin çalışanlarla bütünleşip, örgütte olan olayları takip etmede yetersiz kalacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yönüyle bakıldığında gezinerek yönetim tekniğinin, yöneticilerin ofisleri dışında gelişen ve örgütün işleyişini etkileyen olaylara hakim olmasını kolaylaştıracağı söylenebilir.

Kafka ve Schaefer (1975, 2) açık yönetimle ilgili kitaplarında örgüt içindeki problemlerin kaynağında ağırlıklı olarak çalışanlar, makineler, kullanılan ofis malzemeleri ve para unsurları ile karşılaştığını ortaya koymuş, örgütteki insan ilişkilerini düzenleyen sınırların bu yönetim şekli ile ortaya çıkarılabileceğini savunmuşlardır. Açık yönetim tekniğinde de yöneticiye, örgüt çalışanlarına yakın olmak yoluyla örgüte ve yaptıkları işe ilişkin bakış açılarını ortaya çıkarmak ve değerlendirilmek görevi verilmekte böylelikle çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmin edilebileceği belirtilmektedir. Çünkü Kafka ve Schaefer’ a (1975, 2) göre açık yönetim tekniği yöneticilerin, olayları, başkalarının bakış açısından görmelerine yardım eder ve onların

zayıflıklarından çok güçlü yönlerini görmesini ve geliştirmesini sağlar. Yöneticinin çalışanlara yakın olmasını bir ilke olarak kabul eden açık yönetim tekniğinin bu yönüyle gezinerek yönetim tekniği ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Buradan hareketle gezinerek yönetimde çalışana yakın olmanın bir ilke olarak benimsenmesinin doğru olacağı belirtilebilir.

Bir yöneticinin gezinerek yönetim tekniğini uygularken dikkat etmesi gereken ilkeler şöyle açıklanabilir (www.successfulmanagers.com) :

- 1) Herkesle Karşılaş (Meet Everyone) : Bir yönetici, sadece kendisine raporlama yapmakla yükümlü kişilerle değil, en alt kademedeki çalışanlarla da zaman geçirmelidir. Böylece, yönetici, yaptığı iş açısından yönetim için önem taşıyan herkesle görüşme fırsatı bulunmuş olur. Yöneticinin sadece kendisine raporlama yapan astı ile değil, ulaşabileceği tüm çalışanlarla iletişimde bulunması örgütte olup bitenleri tüm yönüyle kavramasına yardımcı olabilecektir.
- 2) Kendin Hareket Et, Astlara Bağlı Kalma (Go By Yourself, Don't Rely On Subordinate Managers) : Gezinerek yönetim, yöneticinin, diğer yöneticiler yokken uygulandığı durumlarda daha anlamlı olur. Böylece, yönetici hem kendi bireysel düşüncesini ortaya koymuş olur ve hem de çalışanla daha dürüst bir iletişim ortamı kurma olasılığını artırır. Hatta bazen, alt kademedeki çalışanlar, yöneticinin astı konumundaki orta düzey yöneticiden olan şikayetlerini dile getirebilirler. Böyle bir durumda yönetici için önemli olan stratejik nokta, bu şikayeti dinlemek, alt kademe çalışana yorum yapmaksızın, orta düzey yönetici ile birebir görüşmektir.
- 3) Orada Ol ve Dinle (Be There And Listen) : Yönetici, çalışanın söylediği her kelimeyi dinlemeli, hatta gerek kendisiyle gerekse arkadaşlarıyla olan konuşmalarındaki vurgu ve tonlamasına dahi dikkat etmelidir. Bu, yöneticiye, onların motivasyonları ve

iş doyumları hakkında fikir verecektir. Çünkü sadece seyretmek bile pek çok şeyi keşfetmek anlamına gelebilir.

- 4) Onların Yaptıklarını Yapmaya Çalış (Try Out Their Work) : Direksiyona oturmak, telefona cevap vermek, bir dosyayı arşivden bulup çıkarmak gibi yöneticinin yapmayacağı işler; çalışanların katlandıkları konusunda yöneticiyi bir nebze de olsa deneyim sahibi yapabilecektir. Böylece, yöneticiler, çalışanların günlük yaşamlarında uğraştıkları işler hakkında bilgi sahibi olup, bu bilgiler ışığında yönetim süreçlerini yeniden değerlendirme fırsatı da yakalayabileceklerdir.
- 5) Çalışanların, İşleri Doğru Yaptıkları Anları Yakala (Catch Them In The Act Of Doing Something Right) : Çalışanları, işleri doğru yaptıkları için takdir etmek ve diğer çalışanların yanında azarlamaktan kaçınmak, yöneticinin çalışan gözündeki itibarını artıracaktır. Olumsuzluk yerine başarıyı gören bir yönetici, çalışanların gözünde, iyimser bir insan imajı çizebilecektir.

Gezinerek yönetim için yöneticilere rehberlik edecek ilkeler, çeşitli konularda elektronik bilgi paylaşımı yapılan ve gezinerek yönetimi içeren kaynaklarca da incelenmiş olup yukarıda bahsedilenlerden farklı olarak şu noktalara değinilmiştir (www.futurecents.com/mainmbwa.htm) :

- 1) Olabildiğince Sık Uygula (Do It As Often As You Can): Gezinerek Yönetim ile çalışanların kendileri ile ilgilenildiğini ve kendilerine değer verildiğini hissetmeleri mümkün olmaktadır. Memnun çalışan yaptığı işle ilgili daha fazla bilgi verebilecek bu da yöneticinin kendi bölümünde olup bitenlerden haberdar olmasına yardımcı olabilecektir.
- 2) Kendin Uygula (Go by Yourself): Gezinerek Yönetim, yöneticinin çalışanları yalnız ziyaret ettiği durumlarda daha anlamlı olabilir. Çünkü bu durum daha açık iletişimi sağlayabilecek, çalışanın kişisel görüşlerini daha kolay anlatmasını sağlayabilecektir.

- 3) Astlarını Atlatma (Don't Circumvent Subordinate Managers): Çalışanlar orta düzeyden bir yöneticiyi, gezinerek yönetim tekniğini uygulayan üst düzey yöneticiye şikayet edebilirler. Orta düzey yöneticinin tarafsızlığına güvenilmediği durumlarda bunu çalışana hissettirmeden şikayet konusunun orta düzey yönetici ile birebir görüşülmesi, üst düzey yönetici için bir hareket noktası olabilecektir.
- 4) Sorular Sor (Ask Questions): Gezinerek yönetim tekniği uygulanırken çalışanlara projeleri, dosyaları, yaptıkları çalışmaların neler olduğu sorulabilir. Bu aşamada işlerine zorla karışan ve müdahale eden (intrusive) bir yöneticiden çok meraklı bir kişi (inquisitive) izlenimi bırakmaya dikkat etmek faydalı olabilecektir.
- 5) İzle ve Dinle (Watch and Listen): Çalışanların yönetici ile ve birbirleri ile olan konuşmalarını gözlemek ve iletişim esnasında çalışanların söylediklerinin her kelimesini ses tonları ve vurgulamalarına dikkat ederek dinlemek, yöneticinin doğru gözlemler yapmasına yardımcı olabilecektir.
- 6) Hayallerini Onlarla Paylaş (Share Your Dreams With Them): Yöneticinin çalışanlarla örgütün vizyonunu ve gelecek hedeflerini paylaşması, takım çalışmasının güçlenmesine dolayısıyla örgütün başarısına katkıda bulunabilecektir.
- 7) İyi Haberler Ver (Bring Good News): Çalışanlar arasında son zamanlardaki başarıları anlatarak gezinmek, çalışanların örgüte olan güvenlerinin artmasına yardımcı olabilecek ve geleceğe olan bakışlarını parlaklaştıracaktır. Çünkü çoğunlukla çalışanlar iyimserlik ve iyi niyetle beslenmektedirler.
- 8) Şakalaş (Have Fun): Gezinerek yönetim yöneticinin şakalar yapmak, gülümsemek yoluyla saygıyı kaybetmeksizin ve alaya alınmaksızın yumuşak taraflarını göstermesi için bir fırsattır.
- 9) Eleştirme (Don't Be Critical): Yanlış yapılan bir işle karşılaştığında o işi yapanı eleştirmek yerine bu durumu o birimin yöneticisi ile paylaşmak daha doğru olacaktır.

Yönetim kapasitesinin geliştirilmesine yardımcı olan gezinerek yönetim tekniği bilinçsizce etrafta dolaşmak ve çalışanlara nasıl olduklarını sormak olarak algılanmamalıdır. Nitekim bu teknikte yöneticinin örgütün devam eden işlerine yönelik süre, bütçe gibi değişkenler ile çalışmanın seyrini etkileyecek olası tehlikeler hakkında ön çalışma yapması ve çalışanlarla iletişimde bu noktalara odaklanması “gezinmenin” amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

Bu ilkelerin yanı sıra gezinerek yönetim tekniğinin örgütlerde bir strateji olarak benimsenmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için üst düzey yöneticilerin orta düzeydeki yöneticileri bu tekniği uygulamaları için teşvik etmesi, bu tekniğin uygulanmasına değer verdiğini göstermesi ve sadece toplantı salonlarını kullanmak yerine örgütteki her masayı birer karşılaşma ve konuşma fırsatı olarak değerlendirmesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Gezinerek Yönetim Tekniğinin Uygulama Boyutları

Gezinerek yönetim, amaçsızca etrafta dolaşmak olarak algılanmamalıdır. Aksine gezinerek yönetim bir plan gerektirmektedir (Frase ve Hetzel, 1990, 33).

Bir plan dahilinde gerçekleştirilmesi uygun bulunan gezinerek yönetim tekniği, aşağıdaki uygulama boyutlarına ayrılabilir :

1) Bilgi Edinme: Gezinerek yönetim tekniğinin tanımlarının ortak noktaları incelendiğinde, yöneticinin çalışma yerinin sadece ofisi olmadığı ve ofisin dışına çıkıp, örgütün ortamına ve çalışanların günlük işlerine karışmaları gerektiğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlara göre yönetici ofisinin duvarları arasından çıkmalı ve görevini; yanlış yapılan işleri kınamak olarak değil örgütün güçlü, zayıf, problemlerini keşfedecek ipuçlarını kişiler arasında gezinerek aramak şeklinde tanımlamalıdır. Böylece gezinerek yönetim, yöneticinin, karşılaşılan problemleri çözmekle uğraşmak

yerine, edinilen bilgiler sayesinde karşılaşılabilecek olası problemleri ön görmesine yardımcı olacak ve gerekli tedbirleri almasını sağlayacak bir teknik olarak görülebilir (Frase ve Hetzel, 1990, 157).

Nitekim Çınar (2002, 13), yönetim süreçlerinde başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirmeden oluşan yönetim süreçlerinde başarılı olması gerektiğini ve bu başarının temelinde de yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü özellikle karar alma süreci amaca uygun, doğru, zamanında, tam ve güvenilir bilgi ile desteklenmelidir.

Valentine ve diğerleri (1981, akt. Frase ve Hetzel, 1990, xi), etkin yöneticiliğin problemleri çözmek için öğretmenlerle geçirilen zamanla ilişkili olduğunu ve Blaze (1987, akt. Frase ve Hetzel, 1990, xi), görünürlük, ulaşılabilirlik, yetkiyi paylaşmaya isteklilik gibi özelliklerin etkin okulları yaratmada belirleyici olduğunu ispatlamışlardır.

2) Bilgiyi İşleme: Bu aşamada, yöneticiler gerek yatay gerekse dikey olarak iletişim kurmalıdırlar. İletişim kurmak, yöneticinin diğerleri öğretmenlerle paylaşmasını sağlar (Frase ve Hetzel, 1990, 1). Nitekim Bursalıoğlu da (1979, 148) iletişimin söylentilere, gerçeklerle engel olduğunu ve kendilerine örgütte olup bitenler hakkında bilgi veren yöneticinin çalışanlar tarafından sevilip desteklendiğini söylemektedir. Eğitim örgütlerinde iletişimin önemine değinen Bursalıoğlu (1979, 151), okul yöneticisinin de kişiler ve gruplar arasındaki iletişimi izlemesi gerektiğini, okul içindeki iletişime yabancı kalan yöneticilerin yönetimin diğer süreçlerini gerçekleştirmede zorluk çekeceğini belirtmektedir. Söz konusu iletişim sözlü olabileceği gibi davranışlar yoluyla sözsüz olarak da kurulabilir. İletişim; Cohen'in (1983, akt. Frase ve Hetzel, 1990, 1) belirttiği etkili okullara, bireylere önem vermek, ortak güveni yaratmak, duygu ve davranışlardaki farklılıklara ve deneyime saygılı olduğunu göstermek yoluyla ulaşmaya yardımcı olabilecektir. Bu aşamada

yöneticilerin fizyolojik olarak “duymak” ile aktif olarak “işitmek ve dinlemek” arasındaki farkı görmeleri beklenmektedir.

Çınar (2002, 15) bilgi yönetimi ile ilgili araştırmasında, bilgi yönetiminin örgütsel performansı geliştirmek için kullanıldığını, bunun için de sadece bilgiyi elde etmenin yeterli olmayacağını, elde edilen bilginin ayrıştırılması, depolanması, aktarılması ve yeniden üretilmesinin de gerektiğini belirtmiştir.

Elde var olan bilginin kullanılmadığı sürece işe yaramayacağı bir gerçektir. Buradan hareketle yönetici iletişim esnasında sahip olduğu bilgiyi işlemeli ve kullanmalıdır.

3) Geri Bildirim Verme: Yönetici edindiği bilgilerle ilgili değerlendirmelerini çalışanlarla paylaşmalıdır. Hoy ve Miskel’ in (1991, 372) belirttiği üzere geri bildirim iletişimi tamamlayan bir öge olması sebebi ile edinilen ve işlenen bilginin güncellenmesini sağlar. Yanı sıra örgütün ileride karşılaşılabileceği sorunların paylaşılmasına (Lieberman, 1988, 248) ve önlem alınmasına yardımcı olur.

Okullar da yöneticilere ve çalışanlara sahip, çevreden girdi alan, bu girdiyi işleyen ve çevreye çıktı veren bir sistem olarak düşünülüp, bu sistemin işleyebilmesi için bir yönetime sahip olduğu göz önüne alınırsa, örgüt yönetimince uygulanabileceği söylenen gezinerek yönetim tekniğinin okullara da uyarlanabileceği görülmektedir. Bu doğrultuda okul örgütünde yöneticiler okul müdürleri, çalışanlar ise öğretmenler olarak ele alınabilir. Böylece okul müdürünün gezinerek yönetim tekniğini okulda bilgi edinmek, bilgiyi çeşitli yollarla işlemek ve öğretmenlere geri bildirim vermek yoluyla uygulayabileceği söylenebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasına ve verilerin analizine ilişkin bilgiler üzerinde durulacaktır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın tarama modelinde olmasının nedeni; araştırmacının gezinerek yönetime ilişkin katılımcı algıları ile ilişkisi incelenen faktörler (cinsiyet, yaş, kıdem, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi) üzerinde manipülasyonun olmayışı, bir başka anlatımla müdahale olmaksızın veri kaynaklarından verilerin toplanmasıdır. Büyüköztürk' ün de (2000, 2) ifade ettiği gibi, bu çalışma hedef kitlenin yaş, cinsiyet, kıdem, görev yapılan okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey gibi değişkenler açısından kişisel olarak betimlenmesini, bir olay ya da olguyla ilgili (gezinerek yönetim tekniğinin uygulanabilirliği) görüşlerin bazı faktörlerle ilişkileri bakımından betimlenmesini sağlar. Bu haliyle çalışma, var olan durumu ortaya koyan betimsel bir çalışmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2005-2006 öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan resmî ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenleridir. Bu kapsamda; Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki 8 ilçede toplam 11.243 adet sınıf öğretmeni bulunmaktadır.

Araştırmanın örneklemini belirlenirken, söz konusu ilçelerde görev yapan sınıf öğretmenlerinin ilçelere göre sayıları belirlenmiş ve Balcı 'dan (2001) alınan aşağıdaki formülden yola çıkarak örneklem belirlenmiştir. Araştırmada hoşgörü düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

$$n = \frac{\frac{(p.q) t^2}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{(p.q) t^2}{d^2} \right)}$$

p = q = Hipotezin gerçekleşme (p) ve gerçekleşmeme (q) olasılığı = 0,50

t = Tablo değeri = 1,96

d = Sapma miktarı = 0,05

α = Anlamlılık düzeyi = 0,05

N = Evren

$$n = \frac{(025) (1,96)^2 / (,05)^2}{1 + (1/11.243) (1,96)^2 (025) / (,05)^2}$$

Formüle göre Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan resmî ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenleri için evren 11.243 olarak alındığında; örneklem $n_{\text{öğretmen}} = 371$ olarak bulunmuştur.

İlçelere göre örneklem büyüklükleri, evrenin ilçelere göre dağılımı esas alınarak belirlenmiş olup Çizelge 1' de gösterilmiştir:

Çizelge 1. Öğretmenler için Evren ve Örneklem Sayıları

İLÇE	SINIF ÖĞRETMENİ (evren)	SINIF ÖĞRETMENİ (örneklem)	SINIF ÖĞRETMENİ (desen-%)
Altındağ	1.548	51	42 (%82)
Çankaya	2.259	75	63 (%84)
Etimesgut	671	22	25 (%114)
Gölbaşı	297	10	14 (%140)
Keçiören	2.183	72	72 (%100)
Mamak	1.438	47	24 (%51)
Sincan	1.092	36	35 (%97)
Yenimahalle	1.755	58	57 (%98)
TOPLAM	11.243	371	332 (%89)

Örnekleme oluşturan 371 sınıf öğretmeninden 332'sine, yaklaşık %90'ına, ulaşılmış olup yukarıdaki formül uygulandığında bu sayı evrenin temsil edilebilmesi için yeterli bir sayıdır.

Sınıf öğretmenlerinin dağılımına bakıldığında, toplam 332 öğretmenin %67,2'sinin kadın ve %32,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %8,7'si 20-30 yaş arasında, %48,5'i 31-40 yaş arasında ve %42,8'i 41 ve üstü yaşıdadır. Öğretmenlerin %33,7'si 10 yıl ve daha az kıdeme sahipken, %23,8'i 11-15 yıl arası ve %42,5'u 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptir. Görev yapılan okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin %25,3'ü alt, %65,1'i orta ve %9,6'sı üst düzey gelir grubundaki çevrede görev yaptıklarını belirtmişlerdir.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması başlığı altında ilk olarak araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanması amacıyla geliştirilen ve Ek-1'de verilen Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketinin oluşturulmasına ilişkin ön

bilgilere, anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere ve son olarak anketin uygulanmasına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketi

Araştırmanın amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak kuramsal bilgiler literatür taraması ile elde edilmiştir. Sınıf öğretmenlerin görüşlerine ise literatür taramasından elde edilen bilgilere dayalı olarak oluşturulan anket yardımıyla ulaşılmıştır.

Veri toplama aracı geliştirilirken, yönetime katılma ve gezinerek yönetim ile ilgili hem yönetim hem de eğitim bilimleri alanındaki literatür taranmış, araştırmanın amacı ile benzer nitelikteki ölçek ve anketler gözden geçirilmiş ve literatür taraması sonunda elde edilen göstergelerden faydalanılarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzdaki maddelerden yola çıkarak danışman ile birlikte bir taslak anket hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak anket, kapsam geçerliğinin sağlanması için eğitim yönetimi ve denetimi, eğitim istatistiği ve ölçme değerlendirme konularında uzman öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlar Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. İnayet AYDIN, Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK, Doç. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ, Yard. Doç. Dr. Kemal KOÇ, Yard. Doç. Dr. Nuray ALAGÖZ, Dr. Ömay ÇOKLUK BÖKEOĞLU, Dr. İbrahim ATABEY, Arş. Gör. Kürşat YILMAZ ve Arş. Gör. Tuncer BÜLBÜL' den alınan görüşler doğrultusunda taslak ankette yer alan açıklamalar ve bazı maddeler üzerinde önerilen düzeltmeler yapılmıştır. Böylece anket, ön denemeye hazır hale getirilmiştir.

Okul yöneticilerinin gezinerek yönetim uygulamalarını değerlendirmek amacıyla hazırlanan ankette Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Seçenekler, "hiç"(1), "nadiren"(2), "bazen"(3), "çoğu zaman"(4) ve "her zaman"(5). Yüksek puan, gezinerek yönetim davranışlarının sıklığını göstermektedir. Ankette tersten kodlanması gereken bir madde bulunmaktadır (Madde 34.Okul Müdürü odasına gelen kişileri ayakta bekletmez).

Anketin uygulanabilmesi için Millî Eğitim Bakanlığı'ndan Ek-2' de yer alan izin alınmış ve anketin ön deneme formu araştırmacı tarafından deneme amaçlı uygulanmıştır. Lin (1976, akt: Karasar, 2002), tarama türünde bir araştırmada konuya bağlı olmakla birlikte, ön deneme grubunun elli birim (kişi) kadar olmasını yeterli görmektedir. Geçerli görülen 57 adet anketten elde edilen veriler üzerinde faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ölçme aracında yer alan soruların ilgilenilen yapıyı ölçmedeki yeterliğini görmek açısından gereklidir. Yanı sıra bu teknikle ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör yük değeri ,45' in altındaki maddeler anket taslağından çıkarılmıştır. Büyüköztürk (2002, 118) faktör yük değerinin ,45 ya da daha yüksekinin seçim için iyi bir ölçü olduğunu söylemektedir.

Anketten elde edilen cevapların güvenilirliği için tek uygulamaya dayalı bir güvenilirlik tahmin yöntemi olan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına ve Speraman Brown iki yarı test korelasyonuna bakılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliğine düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları hesaplanarak bakılmıştır. Madde-toplam korelasyonlarının negatif olmamasına ve 0,25' ten büyük olmasına dikkat edilmiştir. Özdamar (1997, 500) bu kurala uymayan maddelerin ölçekten çıkarılmasını önermektedir.

Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları şöyledir:

Geçerlik

Anketin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçları Çizelge 2' de gösterilmektedir.

Çizelge 2. Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketinin Faktör Yük Değerleri ve Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	Madde İsmi	Ortak Varyans	Faktör Yük Değeri		
			Bilgi Edinme	Bilgiyi İşleme	Geri Bildirim Verme
Bilgi Edinme					
1	Okulun giriş, çıkış ve teneffüs saatlerinde öğrencilere refakat eder.	,68	,79	,19	,14
2	Öğretmenler odasını ziyaret eder.	,60	,77	,11	,04
3	Laboratuvarları düzenli olarak ziyaret eder.	,60	,75	,17	-,05
4	Makam odası dışında bilgi paylaşımı için öğretmenlerin çay molalarına katılır.	,53	,72	-,02	,05
5	Öğretmenlerle okul bahçesinde ve koridorlarda konuşur.	,61	,72	,28	,10
6	Sınıfları düzenli olarak ziyaret eder.	,59	,73	,26	,03
7	Öğrencilerle okul bahçesinde ve koridorlarda konuşur.	,63	,67	,39	,15
8	Öğretmenlerle makam odası dışında bilgi paylaşımı için ayak üstü sohbetler yapar.	,60	,68	,37	-,07
9	Okulun yakın çevresindeki kurum ve kuruluşları ziyaret eder.	,45	,63	,20	-,13
10	Okulun tuvaletlerini ve sosyal alanları denetler.	,55	,58	,45	,08
11	Zorunlu olmadığı halde makam odası dışına çıkar.	,41	,56	,26	,16
12	Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini ilgili öğretmene doğrudan bildirir.	,48	,53	,40	,21
13	Öğrenciler hakkında bilgi sahibidir ve öğrenci dosyalarını takip eder.	,57	,49	,50	,30
Bilgiyi İşleme					
14	Her zaman işbirliğine açık olduğunu gösterir.	,76	,24	,83	,11
15	Karşısındakinin sözlerine değer verdiğini belli eder.	,76	,29	,82	-,08
16	İhtiyaç duyulduğunda mevzuatla ilgili sorulara cevap verir.	,66	,23	,78	,06
17	Mevzuatla ilgili değişiklikleri çalışanlarla birlikte değerlendirir.	,80	,42	,78	,16
18	Katılmadığı fikirler olsa bile sabırla dinler, hemen itiraz etmez.	,69	,32	,76	-,08
19	Karşısındaki konuşurken sözünü kesmeden dinlemeye özen gösterir.	,57	,09	,75	-,01
20	İstenilen zamanlarda kendisiyle randevu almadan da görüşmeye açıktır.	,54	,11	,73	,04
21	Mevzuatla ilgili doküman her an elinin altında hazır bulunur.	,58	,21	,73	-,05
22	Karşısındakini dinlerken başka işlerle uğraşmaktan kaçınır.	,54	,16	,71	-,05

Çizelge 2' nin devamı

Madde No	Madde İsmi	Ortak Varyans	Faktör Yük Değeri		
			Bilgi Edinme	Bilgiyi İşleme	Geri Bildirim Verme
23	İletişim kurduğu kişinin yüzüne bakar.	,56	,11	,71	,20
24	Karşısındaki ile iletişimde anlamadığı konuları sorular sorarak açıklığa kavuşturur.	,58	,24	,71	,15
25	Tüm faaliyetlerinde paylaşımcıdır.	,63	,39	,68	,14
26	Karşısındakini dinlerken göz teması kurar.	,54	,29	,67	,08
27	İletişimde öğretmenler arasında ayırım yapmamaya özen gösterir.	,52	,06	,66	,29
28	Okulda karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerle paylaşır.	,47	,16	,66	,05
29	Öğretmenler hakkında bilgi sahibidir.	,67	,53	,61	,12
30	Bilgiyi sınıflandırmak ve saklamak için bilgisayar kullanır veya dosya tutar.	,47	,34	,59	-0,48
31	Karşılıklı iletişim kurmak için farklı fırsatlar (kutlama, seminer vb.) yaratmaya özen gösterir.	,62	,43	,58	,38
32	Öğretmenlerle düzenli toplantılar yapar.	,59	,38	,50	,44
33	Sohbetlerde, toplantılarda az konuşmaya özen gösterir.	,35	,34	,48	,05
34	Odasına gelen kişileri ayakta bekletmez.	,30	,32	,44	,09
35	Karşısındakini dinlerken acelesi varmış gibi davranmamaya özen gösterir.	,20	,06	,44	,04
Geribildirim Verme					
36	Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini telefon yoluyla ilgili öğretmene bildirir.	,57	,21	-,20	,70
37	Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini yazılı notlar aracılığı ile ilgili öğretmene bildirir.	,51	,18	,01	,69
38	Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini interneti kullanarak öğretmenlerle paylaşır.	,44	-,020	-,12	,66
39	Okulda yapılan etkinliklere ilişkin düşüncelerini okul panosunda bildirir.	,49	-,03	,27	,65
40	Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini bayrak törenlerinde öğrenci ve öğretmenlerle paylaşır.	,48	-,30	,20	,59
41	Karşısındaki ile iletişimde evet-hayır anlamında başını sallar.	,25	,17	,27	,39

Çizelge 2' de belirtilen faktör yük değerleri, anket ile ölçülen yapıyla ilgili olarak üç faktörün olduğunu göstermiştir.

Taslak ankette yer alan aşağıdaki maddeler, düşük yük değerine sahip olması ve birden fazla faktörde yüklenmesi nedeni ile çıkarılmıştır:

- Bilgiyi sınıflandırmak için düzenli dosyalar tutar.
- İletişimde beden dilini kullanarak (kaşını ve omzunu kaldırmak, elini kaldırmak, parmağını iki yana sallamak...) tepki verir.
- Öğretmenlerin performansları ile ilgili görüşlerini diğer öğretmenlerle paylaşmaktan sakınır.
- Dinlediklerini not alır.

Sonuçta 41 maddeden ve üç faktörden ulaşan bir faktöryel model belirlenmiştir. Bilgiyi Edinme faktörü 13 maddeden oluşmakta ve ortak varyansı %27,7, Bilgiyi İşleme faktörü 22 maddeden oluşmakta ve ortak varyansı %19,2, Geribildirim Verme faktörü 6 maddeden oluşmakta ve ortak varyansı %7,7'dir. Tüm faktörlerin açıkladıkları varyansı ise %54,5'dir.

Güvenilirlik

Anketten elde edilen cevapların, puanların güvenilirliği için hesaplanan alpha ve iki yarı test korelasyonları Çizelge 3'te verilmiştir.

Çizelge 3. Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketi için Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=57)

Faktör Adı	Madde Sayısı	Güvenilirlik	
		Alpha	İki Yarı Test Korelasyonu
Bilgi Edinme	13	,92	,89
Bilgiyi İşleme	22	,96	,94
Geribildirim Verme	6	,70	,60
TOPLAM	41	,95	,81

Alpha güvenilirlik katsayısı Bilgi Edinme faktörü için ,92, Bilgiyi İşleme faktörü için ,96, Geribildirim Verme faktörü için ,70 ve toplam için ,95'dir. İki yarı test korelasyonları aynı sırayla .89, .94, .60 ve .81'dir.

Her bir maddenin gezinerek yönetim uygulamalarına ilişkin algıları bakımından öğretmenleri ne derecede ayırt ettiğini görmek için düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır (Çizelge 4). Analiz sonuçları incelendiğinde, madde toplam korelasyonun dört madde için .26 ile .40, kalan 37 madde için .51 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir.

Çizelge 4. Gezinerek Yönetim Uygulamaları Anketi İçin Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları

Madde No	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde No	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu
Bilgi Edinme		21	,71
1	,80	22	,66
2	,71	23	,69
3	,71	24	,73
4	,58	25	,77
5	,75	26	,70
6	,71	27	,64
7	,75	28	,63
8	,69	29	,74
9	,58	30	,63
10	,67	31	,68
11	,57	32	,63
12	,60	33	,55
13	,63	34	,53
		35	,38
Bilgiyi İşleme			
14	,84	Geribildirim Verme	
15	,82	36	,54
16	,76	37	,61
17	,88	38	,40
18	,78	39	,51
19	,68	40	,36
20	,68	41	,26

Geçerlik ve güvenilirlik analiz sonuçları birlikte değerlendirildiğinde ankette yer alan soruların ölçülmek istenilen gezinerek yönetim algılarını ölçmede ve katılımcıları ayırt etmede yeterli olduğu; ölçme sonuçlarının amaca hizmet ettiği ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Uygulama

Anketlerin uygulandığı okullarda; öğretmenlere toplu halde açıklama yapılmış ve anketlerin doldurulması esnasında herhangi bir manipülasyonu engellemek için, mümkün olduğunca sınıflarında ve tek başlarına doldurmaları istenmiştir. Yapılan çalışmanın ve ankette istenen kişisel bilgilerin tamamen akademik amaçlı olduğu anlatılmıştır.

Anket Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 22 resmî ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Uygulamada karşılaşılan en büyük güçlük, Ankara İlinde pek çok araştırma yapılması sebebi ile öğretmenlerin anket çalışmasına katılmak istememeleri olarak görülmüştür. Öğretmenlerin en fazla yakındıkları nokta ise kendilerinin görüşleri istenen anketlerdeki maddelerin çokluğu noktasında toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Anket ile toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 11.5 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Analizde ilk adım olarak frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki ilköğretim okullarında gezinerek yönetim tekniğinin uygulanabilirliğine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (S) kullanılmıştır.

Bu görüşler arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bir fark olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem t-testi uygulanmıştır. Görüşler arasında öğretmenlerin kıdem ve yaşları ile görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Gezinerak yönetim uygulamalarının Bilgiyi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiş, yöneticilerin hangi boyuttaki davranışları daha çok sergilediklerine ise faktör ortalamaları ile bakılmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesinde, (1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu zaman ve (5) Her zaman olmak üzere beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında, 1,00-1,80 (hiç), 1,81-2,60 (nadiren), 2,61-3,40 (bazen), 3,41-4,20 (çoğu zaman), 4,21-5,00 (her zaman) aralıkları kullanılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalarda kullanılmak üzere anketin her üç boyutu için faktör puanları hesaplanmıştır. Faktör puanları, her bir katılımcının o boyutun maddelerinden aldıkları puanların toplanıp cevapladıkları madde sayısına bölünmesiyle elde edilmiştir. Böylece, ankette yer alması olumlu görülen ve madde ayırt ediciliği iyi olan, ancak örneklemden 58 kişinin cevapsız bıraktığı "Laboratuarları düzenli olarak ziyaret eder" maddesine verilen cevaplar da analiz edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde gezinerek yönetim uygulamaları anketi ile toplanan verilerin analizi sonucunda, alt amaçlarda yer alan her bir soruya ilişkin bulgular tek tek ele alınarak yorumlanmıştır.

Bilgi Edinmeye İlişkin Gezinerek Yönetim Uygulamalarına Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 22 ilköğretim okulunda gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutuna ilişkin sınıf öğretmenleri görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Bilgi edinme boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapmalar Çizelge 5' te verilmiştir.

Çizelge 5. Gezinerek Yönetimin Bilgi Edinme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Madde No	Bilgi Edinme Boyutu Davranışları	\bar{X}	SS
1	Okulun giriş, çıkış ve teneffüs saatlerinde öğrencilere refakat eder.	3,68	,95
2	Öğretmenler odasını ziyaret eder.	3,66	,95
3	Laboratuvarları düzenli olarak ziyaret eder.	3,20	1,05
4	Makam odası dışında bilgi paylaşımı için öğretmenlerin çay molalarına katılır.	3,41	1,09
5	Öğretmenlerle okul bahçesinde ve koridorlarda konuşur.	3,81	,99

Çizelge 5' in devamı

Madde No	Bilgi Edinme Boyutu Davranışları	\bar{X}	SS
6	Sınıfları düzenli olarak ziyaret eder.	3,23	1,09
7	Öğrencilerle okul bahçesinde ve koridorlarda konuşur.	3,77	,97
8	Öğretmenlerle makam odası dışında bilgi paylaşımı için ayak üstü sohbetler yapar.	3,86	,93
9	Okulun yakın çevresindeki kurum ve kuruluşları ziyaret eder.	3,51	,86
10	Okulun tuvaletlerini ve sosyal alanları denetler.	3,98	,92
11	Zorunlu olmadığı halde makam odası dışına çıkar.	3,92	,95
12	Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini ilgili öğretmene doğrudan bildirir.	3,90	0,1
13	Öğrenciler hakkında bilgi sahibidir ve öğrenci dosyalarını takip eder.	3,73	1,00

Çizelge 5' ten anlaşılacağı üzere sınıf öğretmenlerine göre bilgi edinme boyutunda yöneticiler tarafından en çok sergilenen davranışın, “okul müdürünün, okulun tuvaletlerini ve sosyal alanlarını denetlemesi” ($\bar{X}=3,98$) davranışı olduğu görülmektedir. Bunu “okul müdürü zorunlu olmadığı halde makam odası dışına çıkar” ($\bar{X}=3,92$) davranışı izlemektedir. Bu durumda, öğretmenler, okul müdürlerinin gezinerek yönetimin tanımında da yer alan “odasından dışarı çıkmak” davranışını sıklıkla uyguladıklarını düşünmektedirler.

Diğer taraftan öğretmenler yöneticinin en az gösterdiği iki davranışın sırasıyla, “Laboratuvarları ziyaret etmek” ($\bar{X}=3,20$) ve “Sınıfları ziyaret etmek” ($\bar{X}=3,23$) olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun, laboratuvarların ve sınıfların öğretmen ve öğrencilerin ders saatleri için ayrılmış olması ve okul müdürünce ders saatleri içinde laboratuvar ve sınıflara müdahale etmek istemeyişinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bilgi Edinme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Yaş	N	\bar{X}	ss
20-30	29	3,72	,74
31-40	161	3,77	,68
41 ve üstü	142	3,56	,73

Örneklemin %57,2 sini oluşturan 20-40 yaş arası öğretmenler , 41 yaş ve üstü öğretmenlere göre, bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışların okul müdürlerince daha sık sergilendiğini düşünmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,413	2	1,707	3.39	.04
Gruplar içi	165,229	329	,502		
Toplam	168,642	331			

Çizelge 7'nin incelenmesinden, yöneticilerin bilgi edinme boyutuyla ilgili gezinerek yönetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında yaşa göre anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır [$F_{(2,329)}=3.39$, $p<.05$]. Grupların ortalamaları arasındaki farkları incelemek amacıyla uygulanan Fisher'in LSD testi sonuçları, 31-40 yaşlarındaki öğretmenlerin, 41 yaş ve üstündeki öğretmenlere göre yöneticilerin bu tür davranışları anlamlı bir şekilde daha sık sergilediklerini düşündüklerini göstermiştir. Bu durum, son dönemlerde, astın, üstü hakkındaki görüşlerini bildirebildiği performans değerlendirme yöntemlerinin kamuda da uygulanması ile alışılmış ve yerleşik bakış açılarının kırılması ve yetişmekte olan öğretmenlerin yönetimi değerlendirmek adına daha gözlemci ve konuya daha duyarlı yaklaşımlarından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim bilgi edinme boyutundaki davranışlar yöneticinin davranışlarının gözlemlenmesi ile yakından ilgilidir. Gruplar arasında gözlenen diğer ikili farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Bilgi Edinme Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 8'de verilmiştir.

Çizelge 8. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Kıdem	N	\bar{X}	ss
10 yıl ve daha az	112	3,80	,67
11-15	79	3,74	,71
16 ve daha fazla	141	3,54	,73

Çizelge 8'e göre öğretmenlerin %57,5'i 15 yıl ve daha az kıdeme sahiptir. Nitekim öğretmenlerin yaşları ile ilgili dağılımları ile kıdemleri ile ilgili dağılım arasında bu paralelliğin olması beklenmektedir. Öğretmenlerin yaşlarına göre bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşleri, kıdemlerine göre bilgi edinme davranışlarına ait görüşleri ile benzerlik göstermekte ve buna göre 10 yıl ve daha az zamandır öğretmenlik yapanlar 16 yıl ve daha fazla zamandır öğretmenlik yapanlara göre, okul müdürlerinin bilgi edinme davranışlarını daha sık sergilediklerini belirtmektedirler.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	4,436	2	2,218	4,44	,01
Gruplar içi	164,206	329	,499		
Toplam	168,642	331			

Çizelge 9'un incelenmesinden, yöneticilerin bilgi edinme boyutuyla ilgili gezinerek yönetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır [$F_{(2, 329)}=4,44$, $p<.05$]. Grupların ortalamaları arasındaki farkları incelemek amacıyla uygulanan Fisher'in LSD testi sonuçları, 10 yıl ve daha az zamandır öğretmenlik yapan öğretmenlerin, 16 yıl ve fazla zamandır öğretmenlik yapanlara göre yöneticilerin bu tür davranışları anlamlı bir şekilde daha sık sergilediklerini düşündüklerini göstermiştir. Gruplar arasında gözlenen diğer ikili farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Bilgi Edinme Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

SED	N	\bar{X}	ss
Alt	84	3,67	,58
Orta	216	3,66	,74
Üst	32	3,79	,87

Çizelge 10'da görüleceği üzere öğretmenlerin %90' ı orta ve alt sosyo-ekonomik düzeydeki okullarda görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Alt ve orta sosyo-ekonomik çevreye sahip okullarda görevli öğretmenler, okul müdürlerinin hemen hemen aynı sıklıkta bilgi edinme davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler ($\bar{X}_{SEDalt}=3,67$ ve $\bar{X}_{SEDorta}=3,66$).

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 11' de verilmiştir.

Çizelge 11. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine (SED) Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,447	2	,224	,44	,65
Gruplar içi	168,195	329	,511		
Toplam	168,642	331			

Çizelge 11 incelendiğinde, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzeye göre bilgi edinme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkların anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(2,329)}=,44$ ve $p>,05$]. Bu durum bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışların, okulun sosyo-ekonomik düzeyinden bağımsız olarak uygulanabilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir.

Bilgi Edinme Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 12’de verilmiştir.

Çizelge 12. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss
Kadın	223	3,72	,69
Erkek	109	3,58	,75

Çizelge 12, ankete cevap veren öğretmenlerin %67,2’sinin kadın ve %32,8’inin erkek olduğunu ve bilgi edinme boyutunda yer alan davranışları

okul müdürlerinin “çoğu zaman” sergilediklerini düşündüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için t - testi analizi sonuçları Çizelge 13’ de verilmiştir.

Çizelge 13. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	sd	T	P
Kadın	223	330	1,67	,09
Erkek	109			

Çizelge 13 incelendiğinde $t_{(330)}=1,67$ ve $p>,05$ olduğu görülmektedir. Bu durum, okul müdürünün bilgi edinme davranışlarına ilişkin davranışlarına ait öğretmen görüşlerinin kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlamına gelmektedir. Buradan hareketle; okul müdürlerinin bilgi edinme davranışları açısından kadın ve erkek öğretmenlerce benzer şekilde algılandıkları yorumu yapılabilir.

Yaş, kıdem, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzey ve cinsiyete göre ele alındığında öğretmenlerin, bilgi edinme boyutunda yer alan davranışların okul müdürlerince uygulandığı görüşünde hem fikir oldukları söylenebilir. Bu durum, gezinerek yönetim tekniğinin bilgi edinme boyutunun okullarda uygulanabilir olduğuna işaret etmektedir. Ancak okul müdürlerince laboratuvarların ve sınıfların düzenli olarak ziyaret edilmesi davranışları geliştirilebilir. Laboratuvar ve sınıfların ziyaretleri ile ilgili olarak okul müdürlerinin derslere müdahale etmek istemeyişleri bir sebep olarak alınır, bu davranışın geliştirilebilmesi için okul müdürlerinin ders yılı başında öğretmenlerle, belli zaman aralıklarını içeren bir ziyaret programı yapmasının faydalı olabileceği önerilebilir.

Bilgiyi İşlemeye İlişkin Gezinerek Yönetim Uygulamalarına Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 22 ilköğretim okulunda gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutuna ilişkin sınıf öğretmenleri görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Bilgiyi işleme boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapmalar Çizelge 14' te verilmiştir.

Çizelge 14. Gezinerek Yönetimin Bilgiyi İşleme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Madde No	Bilgiyi İşleme Boyutu Davranışları	\bar{X}	SS
14	Her zaman işbirliğine açık olduğunu gösterir.	4,21	,94
15	Karşısındakinin sözlerine değer verdiğini belli eder.	4,14	,95
16	İhtiyaç duyulduğunda mevzuatla ilgili sorulara cevap verir.	4,36	,85
17	Mevzuatla ilgili değişiklikleri çalışanlarla birlikte değerlendirir.	4,23	,92
18	Katılmadığı fikirler olsa bile sabırla dinler, hemen itiraz etmez.	4,11	,98
19	Karşısındaki konuşurken sözünü kesmeden dinlemeye özen gösterir.	4,21	,93
20	İstenilen zamanlarda kendisiyle randevu almadan da görüşmeye açıktır.	4,55	,74
21	Mevzuatla ilgili doküman her an elinin altında hazır bulunur.	4,39	,80
22	Karşısındakini dinlerken başka işlerle uğraşmaktan kaçınır.	4,35	,89
23	İletişim kurduğu kişinin yüzüne bakar.	4,38	,86
24	Karşısındaki ile iletişimde anlamadığı konuları sorular sorarak açıklığa kavuşturur.	4,29	,84
25	Tüm faaliyetlerinde paylaşımcıdır.	4,18	,88
26	Karşısındakini dinlerken göz teması kurar.	4,25	,92
27	İletişimde öğretmenler arasında ayırım yapmamaya özen gösterir.	4,25	,98

Çizelge 14' ün devamı

Madde No	Bilgiyi İşleme Boyutu Davranışları	\bar{X}	SS
28	Okulda karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerle paylaşır.	4,48	,80
29	Öğretmenler hakkında bilgi sahibidir.	4,36	,82
30	Bilgiyi sınıflandırmak ve saklamak için bilgisayar kullanır veya dosya tutar.	4,25	,93
31	Karşılıklı iletişim kurmak için farklı fırsatlar (kutlama, seminer vb.) yaratmaya özen gösterir.	4,05	,90
32	Öğretmenlerle düzenli toplantılar yapar.	4,15	,92
33	Sohbetlerde, toplantılarda az konuşmaya özen gösterir.	3,25	1,04
34	Odasına gelen kişileri ayakta bekletmez.	4,15	1,20
35	Karşısındakini dinlerken acelesi varmış gibi davranmamaya özen gösterir.	3,76	1,32

Çizelge 14' ten anlaşılacağı üzere sınıf öğretmenlerine göre bilgiyi işleme boyutunda yöneticiler tarafından en çok sergilenen davranışın, “okul müdürünün, istenilen zamanlarda kendisiyle randevu alınmadan da görüşülmeye açık olması” ($\bar{X}=4,55$) davranışı olduğu görülmektedir. Bu davranışı “okul müdürünün okulda karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerle paylaşması” ($\bar{X}=4,48$) davranışı takip etmektedir. Çizelge 14' e göre öğretmenler; bilgiyi işleme boyutunda yer alan davranışlardan “Okul müdürünün sohbetlerde, toplantılarda az konuşmaya özen gösterir” haricindeki her davranışı, “çoğu zaman” ve “her zaman” sergilediğini düşünmektedirler.

Diğer taraftan öğretmenler bilgiyi işleme boyutunda yöneticinin en az gösterdiği iki davranışın sırasıyla, “Sohbetlerde, toplantılarda az konuşmaya özen gösterir” ($\bar{X}=3,25$) ve “Karşısındakini dinlerken acelesi varmış gibi davranmamaya özen gösterir” ($\bar{X}=3,76$) olduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlardan ilkinde öğretmenlerin okul müdürünün “bazen” toplantılarda

az konuşmaya özen gösterdiğini belirtmeleri, öğretmenlerin toplantılarda sadece okul müdürünün konuşmadığını gözlemlediklerine işaret etmektedir.

Bilgiyi İşleme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 15' te, verilmiştir.

Çizelge 15. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Yaş	N	\bar{X}	ss
20-30	29	4,17	,68
31-40	161	4,25	,56
41 ve üstü	142	4,15	,71

Yaşlarına göre görüşleri incelendiğinde tüm öğretmenler, bilgiyi işleme boyutunda yer alan davranışları okul müdürünün “çoğu zaman” ve “her zaman” sergilediğini düşünmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 16' da verilmiştir.

Çizelge 16. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,775	2	,387	,95	,39
Gruplar içi	133,606	329	,406		
Toplam	134,381	331			

Çizelge 16' dan öğretmenlerin, okul müdürünün bilgiyi işleme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında yaşlarına göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır [$F_{(2,329)}=,95$ ve $p>,05$]. Bu durum, 20 yaş ve üstündeki öğretmenlerin, okul müdürlerinin bilgiyi işleme boyutunda yer alan davranışları “çoğu zaman” ve “her zaman” sergilediklerini düşündüklerini göstermektedir.

Bilgiyi İşleme Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Kıdem	N	\bar{X}	ss
10 yıl ve daha az	112	4,27	,55
11-15	79	4,17	,65
16 ve daha fazla	141	4,16	,69

Öğretmenler, okul müdürlerinin bilgiyi işleme boyutundaki davranışları, Çizelge 17’ de birbirine yakın ortalamalarla ($\bar{X}_{\leq 10\text{yıl}} = 4,27$, $\bar{X}_{11-15\text{yıl}} = 4,17$ ve $\bar{X}_{\geq 16\text{yıl}} = 4,16$) “çoğu zaman” ve “her zaman” sergilediklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 18’ de verilmiştir.

Çizelge 18. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,866	2	,433	1,07	,35
Gruplar içi	133,515	329	,406		
Toplam	134,381	331			

Çizelge 18 incelendiğinde öğretmenlerin kıdemlerine göre bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [$F_{(2,329)} = 1,07$ ve $p > ,05$].

Bilgiyi İşleme Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 19’ da verilmiştir.

Çizelge 19. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

SED	N	\bar{X}	ss
Alt	84	4,16	,53
Orta	216	4,21	,62
Üst	32	4,21	,96

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre bilgiyi işleme boyutundaki davranışların sergilenme sıklığı “çoğu zaman” ve “her zaman” olarak belirtilmiştir.

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 20’ de verilmiştir.

Çizelge 20. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,167	2	,083	,20	,82
Gruplar içi	134,214	329	,408		
Toplam	134,381	331			

Çizelge 20 incelendiğinde, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır [$F_{(2,329)}=,20$ ve $p>,05$]. Bu durum öğretmenlerin ister alt sosyo-ekonomik düzeyde bir okulda, ister üst sosyo-ekonomik düzeyde bir

okulda görev yapsın, okul müdürünün bilgiyi işleme boyutundaki görüşleri arasında benzerlik olduğuna işaret etmektedir.

Bilgiyi İşleme Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 21' de verilmiştir.

Çizelge 21. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss
Kadın	223	4,25	,60
Erkek	109	4,10	,70

Çizelge 21 ' de, kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin bilgiyi işleme davranışlarını “çoğu zaman” ve “her zaman” sergilediklerini düşündükleri görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için t - testi analizi sonuçları Çizelge 22' de verilmiştir.

Çizelge 22. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	sd	T	P
Kadın	223	330	1,91	,06
Erkek	109			

Çizelge 22, öğretmenlerin kadın veya erkek olmasının, okul müdürlerinin bilgiyi işleme boyutunda gösterdikleri davranışlarına ilişkin görüşlerini etkilemediğini göstermektedir. [$t_{(330)} = 1,91$ ve $p > ,05$].

Geri Bildirim Vermeye İlişkin Gezinerek Yönetim Uygulamalarına Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 22 ilköğretim okulunda gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutuna ilişkin sınıf öğretmenleri görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Geri bildirim verme boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapmalar Çizelge 23' te verilmiştir.

Çizelge 23. Gezinerek Yönetimin Geri Bildirim Verme Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Madde No	Geri Bildirim Verme Boyutu Davranışları	\bar{X}	ss
36	Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini telefon yoluyla ilgili öğretmene bildirir.	2,49	1,38
37	Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini yazılı notlar aracılığı ile ilgili öğretmene bildirir.	2,46	1,35
38	Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini interneti kullanarak öğretmenlerle paylaşır.	2,37	1,41
39	Okulda yapılan etkinliklere ilişkin düşüncelerini okul panosunda bildirir.	3,04	1,41
40	Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini bayrak törenlerinde öğrenci ve öğretmenlerle paylaşır.	4,01	1,05
41	Karşısındaki ile iletişimde evet-hayır anlamında başını sallar.	3,25	1,27

Çizelge 23' ten anlaşılacağı üzere sınıf öğretmenlerine göre geri bildirim verme boyutunda yöneticiler tarafından en çok sergilenen davranışın, "Okul müdürünün, okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini bayrak törenlerinde öğrenci ve öğretmenlerle paylaşması" ($\bar{X}=4,01$) davranışı olduğu görülmektedir. Bu davranışı "okul müdürünün karşısındaki ile iletişimde evet-hayır anlamında başını sallaması" ($\bar{X}=3,25$) davranışı takip etmektedir.

Diğer taraftan öğretmenler, yöneticinin, geri bildirim verme boyutunda en az gösterdiği iki davranışın sırasıyla, "Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini interneti kullanarak öğretmenlerle paylaşması" ($\bar{X}=2,37$) ve "Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini yazılı notlar aracılığı ile ilgili öğretmene bildirmek" ($\bar{X}=2,46$) olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre okul müdürü, okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini nadiren interneti kullanarak bildirmektedir. Benzer şekilde öğretmenler, okul müdürünün, öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini yazılı notlar aracılığı ile nadiren bildirdiğini düşünmektedirler.

Geri Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 24' te verilmiştir.

Çizelge 24. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Yaş	N	\bar{X}	ss
20-30	29	2,89	,77
31-40	161	2,89	,90
41 ve üstü	142	3,00	,96

Yaşlarına göre görüşleri incelendiğinde tüm öğretmenler, geri bildirim verme boyutunda yer alan davranışların okul müdürlerince “bazen” sergilendiğini düşündükleri sonucu ile karşılaşmaktadır.

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 25’ te verilmiştir.

Çizelge 25. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1,068	2	,534	,64	,53
Gruplar içi	274,326	329	,834		
Toplam	275,394	331			

[$F_{(2,329)}=,64$ ve $p>,05$] olması sebebi ile öğretmenlerin yaşlarına göre geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı söylenebilir.

Geri Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 26' da verilmiştir.

Çizelge 26. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Kıdem	N	\bar{X}	ss
10 yıl ve daha az	112	2,89	,97
11-15	79	2,80	,82
16 ve daha fazla	141	3,05	,91

Öğretmenler, okul müdürlerinin geri bildirim verme boyutundaki davranışları, Çizelge 26' de birbirine yakın ortalamalarla ($\bar{X}_{\leq 10\text{yıl}} = 2,89$, $\bar{X}_{11-15\text{yıl}} = 2,80$ ve $\bar{X}_{>=16\text{yıl}} = 3,05$) "bazen" sergilediklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 27' de verilmiştir.

Çizelge 27. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	3,622	2	1,811	2,19	,11
Gruplar içi	271,772	329	,826		
Toplam	275,394	331			

Çizelge 27 incelendiğinde, geri bildirim verme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [$F_{(2,329)}=2,19$ ve $p>,05$].

Geri Bildirim Verme Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 28’ de verilmiştir.

Çizelge 28. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgiyi İşleme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

SED	N	\bar{X}	ss
Alt	84	2,88	,89
Orta	216	2,95	,93
Üst	32	3,01	,86

Çizelge 28 incelendiğinde, öğretmenlerin, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre geri bildirim verme boyutundaki görüşleri, yaş ve kıdem değişkeni ile benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Buna göre ister alt, ister üst sosyo-ekonomik düzeyde yer alan bir çevrede görev yapılınsın, öğretmenler okul müdürünün geri bildirim verme boyutunda yer alan davranışları “bazen” sergilediklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 29’ da verilmiştir.

Çizelge 29. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,460	2	,230	,28	,76
Gruplar içi	274,934	329	,836		
Toplam	275,394	331			

Çizelge 29' da görülen [$F_{(2,329)}=,28$ ve $p>,05$] değerleri, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir.

Gerri Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 30' da verilmiştir.

Çizelge 30. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Gerri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss
Kadın	223	2,94	,93
Erkek	109	2,92	,87

Çizelge 30 ' da, kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin geri bildirim verme davranışlarını “bazen” sergilediklerini düşündükleri görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için t - testi analizi sonuçları Çizelge 31' de verilmiştir.

Çizelge 31. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Geri Bildirim Verme Boyutunda Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	sd	t	P
Kadın	223	330	,18	,85
Erkek	109			

Çizelge 31, geri bildirim verme davranışlarına ilişkin görüşleri açısından kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir [$t_{(330)} = ,18$ ve $p > ,05$]. Buradan öğretmenlerin kadın veya erkek olmasının, okul müdürlerinin geri bildirim verme boyutunda gösterdikleri davranışlarına ilişkin görüşlerini etkilemediğini göstermektedir.

Gezinerek Yönetim Uygulamalarının Geneline İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 22 ilköğretim okulunda gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarına ilişkin sınıf öğretmenleri görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 32' de verilmiştir.

Çizelge 32. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Yaş	N	\bar{X}	ss
20-30	29	3,59	,62
31-40	161	3,64	,57
41 ve üstü	142	3,57	,66

Yaş değişkenine göre görüşleri incelendiğinde, öğretmenler okul müdürlerinin gezinerek yönetim uygulamalarına ilişkin davranışları “çoğu zaman” sergilediklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin yaşlarına göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 33' te verilmiştir.

Çizelge 33. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,325	2	,162	,43	,65
Gruplar içi	125,579	329	,382		
Toplam	125,904	331			

Çizelge 33' ten görüleceği üzere [$F_{(2,329)} = ,43$ ve $p > ,05$]' tir. Buradan öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin gezinerek yönetim uygulamaları davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 34' te verilmiştir.

Çizelge 34. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Kıdem	N	\bar{X}	ss
10 yıl ve daha az	112	3,65	,60
11-15	79	3,57	,61
16 ve daha fazla	141	3,59	,64

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre gezinerek yönetim uygulamaları davranışlarını, okul müdürlerinin “çoğu zaman” sergilediklerini düşündüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 35’ te verilmiştir.

Çizelge 35. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,393	2	,197	,52	,60
Gruplar içi	125,511	329	,381		
Toplam	125,904	331			

Çizelge 35’ ten öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin gezinerek yönetim uygulamaları davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır [$F_{(2,329)}=,52$ ve $p>,05$].

Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 36’da verilmiştir.

Çizelge 36. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

SED	N	\bar{X}	ss
Alt	84	3,57	,53
Orta	216	3,61	,62
Üst	32	3,67	,81

Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey ister alt, ister üst düzey olsun, öğretmen görüşleri, okul müdürlerinin gezinerek yönetim davranışlarını “çoğu zaman” sergiledikleri yönündedir.

Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları Çizelge 37’ de verilmiştir.

Çizelge 37. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlere Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,230	2	,115	,30	,74
Gruplar içi	125,673	329	,382		
Toplam	125,904	331			

Çizelge 37 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin gezinerek yönetim uygulamaları davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. [$F_{(2,329)}=,30$ ve $p>,05$].

Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar Çizelge 38' de verilmiştir.

Çizelge 38. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss
Kadın	223	3,64	,60
Erkek	109	3,54	,64

Öğretmenler ister kadın ister erkek olsun, okul müdürünün gezinerek yönetim tekniklerini “çoğu zaman” uyguladıklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerine ait ilişkisiz örneklem için t - testi analizi sonuçları Çizelge 39' da verilmiştir.

Çizelge 39. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	sd	T	P
Kadın	223	330	1,40	,16
Erkek	109			

Çizelge 39' dan, gezinerek yönetimin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme davranışlarına ilişkin görüşleri açısından kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucu çıkarılmaktadır [$t_{(330)} = 1,40$ ve $p > ,05$].

Öğretmenlerin Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiler

Öğretmenlerin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında gösterilen davranışlara ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler için hesaplanan Pearson korelasyon katsayıları Çizelge 40' ta verilmiştir.

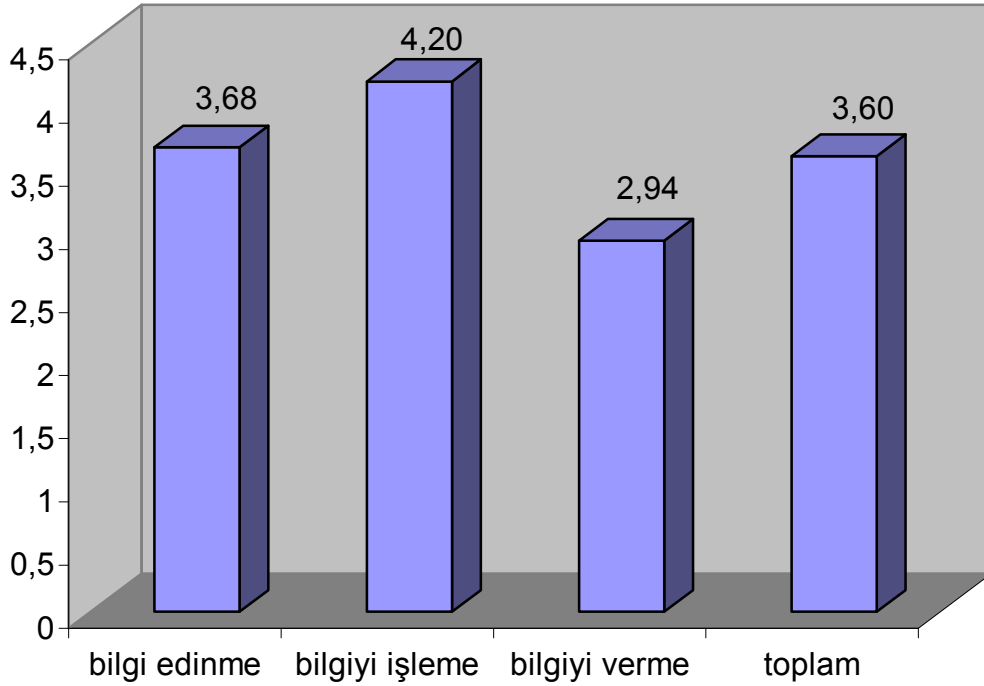
Çizelge 40. Öğretmenlerin Bilgi Edinme, Bilgiyi İşleme ve Geri Bildirim Verme Boyutlarında Gösterilen Davranışlara İlişkin Görüşlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Boyutlar	Bilgi Edinme	Bilgiyi İşleme	Geri Bildirim Verme	TOPLAM
Bilgi Edinme	1.0			
Bilgiyi İşleme	,68	1.0		
Geri Bildirim Verme	,45	,40	1.0	
TOPLAM	,84	,81	,80	1.0

Buna göre gezinerek yönetim uygulamalarına ilişkin genel davranışların tüm boyutlarla ilgili davranışlarla pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki gösterdikleri görülmektedir. Boyutlarla toplam arasındaki korelasyonlar .80 ile .84 ($p < .001$) arasında değişmektedir. Bu bulgu, genelde gezinerek yönetim davranışlarını gösteren yöneticilerin her bir boyutta da bu uygulamaları benzer sıklıklarda gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan anketin üç boyutundan elde edilen puanlar için hesaplanan ikili korelasyonların da .40 ile .68 arasında değiştiği, yani pozitif ve orta düzeyde ilişkilerin gözlemlendiği belirlenmiştir. Hesaplanan tüm korelasyonlar .001

düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre, örneğin, gezinerek bilgiyi edinme davranışlarını sık olan bir yöneticinin bilgiyi işleme ve geri bildirim verme davranışlarının da sık olduğu söylenebilir.

Şekil 1' de gezinerek yönetim uygulamaları boyutlara göre karşılaştırılmaktadır.



Şekil 1. Gezinerek Yönetim Uygulamalarının Boyutlara Göre Karşılaştırılması

Şekil 1' den gezinerek yönetim tekniğinde yer alan davranışların okul müdürlerince “çoğu zaman” sergilendiği görülmektedir. O halde okul müdürlerimiz, hâlihazırda bu tekniği okullarda uygulamaktadırlar.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetimin Bilgi Edinme Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin gezinerek yönetim tekniğinin bilgi edinme boyutunda gösterdiği davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin hem yaşlarına ve hem de kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öte yandan görev yapılan okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey ve cinsiyetleri açısından öğretmenlerin, okul müdürünün gezinerek yönetimin bilgi edinme boyutunda gösterdikleri davranışlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir.

Bilgiyi edinmeye ilişkin davranışların okul müdürlerince çoğu zaman gösterilmesi, okul müdürlerinin bilgi edinme boyutundaki davranışları zaten göstermekte olduğuna işaret etmektedir. Bu durum; gezinerek yönetim tekniğinin bilgi edinme boyutunun okullarda uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Ancak; bilginin, verilecek kararlardaki önemi düşünüldüğünde, bilgi, edinme boyutunda yer alan davranışlarının gösterilme sıklığının “her zaman” a yükseltilmesi için çaba gösterilmesi gerekmektedir.

İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetimin Bilgiyi İşleme Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterdikleri davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri arasında öğretmenlerin yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yaş ve kıdem değişkenlerinde olduğu gibi görev yapılan okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey ve cinsiyetleri açısından da öğretmenlerin gezinerek yönetimin bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin en çok bilgiyi işleme boyutunda gezinerek yönetim davranışları sergilediklerini düşündükleri görülmektedir. Ancak bilgiyi işleme boyutunda gösterilen davranışların sergilenme sıklığı da “çoğu zaman” seviyesinde kalmaktadır. Bu boyutta yer alan davranışlar incelendiğinde bire-bir iletişime ve beden diline ilişkin davranışların ağırlıkta olduğu görülmektedir. O halde bilgiyi işleme boyutundaki davranışların zaten okul müdürlerince çoğu zaman uygulandığını ve geliştirilebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetimin Geri Bildirim Verme Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Gezinerek yönetimin geri bildirim verme boyutunda okul müdürlerinin gösterdikleri davranışlara ilişkin görüşleri açısından öğretmen görüşleri arasında gerek yaş ve gerekse kıdem açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Öte yandan, gezinerek yönetimin bilgi edinme ve bilgiyi işleme boyutlarında olduğu gibi görev yapılan okulun sosyo-ekonomik düzeyi ve öğretmenlerin cinsiyetleri açısından da, geri bildirim verme boyutunda gösterilen okul müdürü davranışlarına ait öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemektedir.

Okul müdürlerinin en düşük sıklıkta sergiledikleri davranışlar geri bildirim verme boyutuna ilişkin davranışlardır. Bu davranışlar tek tek ele alındığında ise en düşük sıklıkla sergilenen davranışın “Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini interneti kullanarak öğretmenlerle paylaşması” davranışı olduğu görülmektedir.

Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

1. Araştırmadan okul müdürlerinin gezinerek yönetim tekniğinin bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutlarında yer alan davranışları gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum; gezinerek yönetim tekniğinin okullarda uygulanabilir olduğuna işaret etmektedir. Ancak davranışların gösterilme sıklıkları yani uygulanma düzeyleri, boyutlar arasında farklılık göstermektedir. Hâlihazırda okul müdürlerine verilecek bir eğitimle bu tekniğin uygulamaları ile ilgili dikkat edilecek noktaların belirtilmesi, belirli periyotlarla ve sistematik bir şekilde tekniğin uygulanmasının açıklanması, uygulanma sıklığını “çoğu zaman” dan “her zaman” a çıkarabilecektir. Verilecek eğitim hizmet içi eğitim kursu şeklinde hazırlanabilir. Bu kursa temel teşkil edecek materyal için bu araştırmada belirtilen noktalar temel alınarak gezinerek yönetim uygulamalarının aşamalarını içeren bir uygulama el kitabı veya yönetici için örnek oluşturacak bir uygulama programı geliştirilebilir. Bu program; gezinerek yönetim tekniğini adım adım tanıttak ve günlük yaşantısı içerisinde okul müdürünün uygulayabileceği basit faaliyetleri içerecek şekilde tasarlanabilir.
2. Öte yandan okul müdürleri geri bildirim verme boyutunda yer alan davranışları fazla sergilememektedirler. Bunun için geri bildirim verme davranışları tanımlanarak, okul müdürlerine bu boyuta ilişkin davranışların, okulda karşılaşılan sorunlara karşı öğretmenlerle ortak

çözümler geliştirme ve/veya okulda gelişen olaylar hakkında bilgi edinmeyi artırmak açısından önemli olduğu vurgulanmalıdır. Şöyle ki, geri bildirim verme öğretmenlerin ve dahi okul müdürünün kendilerini karşılarındaki aynada görmelerine ve kararlara katılma yolunda fikirlerini ortaya koyarken öğretmenlere veri sağlamada yardımcı olacaktır. Nitekim geri bildirim verme iletişimi tamamlayan son halkadır.

3. Öte yandan geri bildirim verme boyutunda en az sergilenen davranışın “okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini interneti kullanarak öğretmenlerle paylaşmak” davranışı olduğu göz önünde bulundurulursa ve bunun durumun da okul yöneticilerinin bilgi iletişim teknolojilerini kullanmadaki yetersizliklerinden kaynaklanabileceği düşünülürse, yöneticilere bilişim teknolojilerini kullanma eğitimlerinin verilmesi yönetsel becerilerini geliştirme ve bilgiyi paylaşarak tekrar üretebilmeleri konusunda yararlı olacaktır.
4. Gezinerek Yönetim ağırlıklı olarak özel örgütler ve özellikle de mal üretimi yapan fabrikalar için incelenmiştir. Eğitim sistemi içerisinde ise sınırlı sayıda kaynakla karşılaşılmış ve konuyu gerek yönetim bilimi gerekse eğitim açısından ele alan kaynaklarda, bu araştırma ile ortaya konulduğu şekilde uygulama boyutlarına ayrılmamıştır. Ancak gezinerek yönetim tekniği bilinçli bir şekilde olmasa da yöneticiler tarafından uygulanagelmektedir. Bu sebeple tekniğin tanımının yapılarak ve özellikle bu tekniğin uygulanması ile ilgili bu araştırmada ortaya konulan boyutlar temel alınarak okul yöneticileri için gezinerek yönetim tekniği uygulamaları hakkında bir model önerisi geliştirilebilir.
5. Bu araştırmada sadece sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Branş öğretmenlerinin görüşleri, liselerdeki öğretmenlerin görüşleri hatta öğretmenlerin sınıf içinde bu tekniği ne derecede uyguladıklarına ilişkin öğrenci görüşleri de bir başka araştırmanın konusu olabilir.

6. Araştırmanın uygulanmasında Ankara İli örneği alınmıştır. Ancak ulaşılan okullarda anket, gözlem gibi teknikler kullanılarak daha önce de pek çok bilimsel araştırmanın yapılmış olmasının, öğretmenlerde genel olarak bir bıkkınlık uyandırdığı gözlenmiştir. Bu sebeple uygulamalarda Ankara dışındaki illerin tercih edilmesi veya en azında Ankara' nın merkez ilçeleri dışındaki ilçelerinin tercih edilmesi araştırmacının uygulama esnasında karşılaştığı güçlükleri azaltabilecektir.

KAYNAKÇA

Adalı, S. (1986). **Daha iyi hizmet görme açısından katımlı yönetim.** İstanbul: Kutay Yayınları.

Akçaylı, N. (1978). **Yönetime katılma ve özyönetim.** İstanbul: Bilmen Basımevi.

Aktan, C.C. (1999). **2000li yıllarda yeni yönetim teknikleri: İnsan mühendisliği.** İstanbul: Simge Matbaacılık.

Ashgari, A.F. (1988). **Katımlı yönetim.** Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aytürk, N. (2000). Yönetimde yetki devri ve imza yetkileri. **Amme İdaresi Dergisi, 33** , 79-94.

Baba, Ş. (2000). **Yönetime katılma.** Yayımlanmamış uzmanlık tezi, Başbakanlık, Ankara.

Balcı, A (2001). **Sosyal bilimlerde araştırma.** Ankara: PegemA Yayıncılık.

Balcı, A. & Aydın İ. (2001). **Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi.** Ankara: MEB Yayınları.

Başaran, İ. E. (2000). **Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü.** Ankara: Umut Yayın, Dağıtım.

Başaran, S. & Koç, F. (2000). **Ailenin çocuğun okuldaki eğitimine katılım sorunları ve katılımın sağlanması için alternatif bir model.** Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları, 106.

Beck, C.E. (1999). **Managerial communication: Bridging theory and practice**. New Jersey:Prentice Hall.

Bursalioğlu, Z. (1979). **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Büyüköztürk, Ő. (2002). **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Cafoğlu, Z. (1996). Değişen eğitim sistemindeki deđiŐmezlik. **Yeni Türkiye Dergisi, 7**, 39-46.

ınar, İ. (2002). **Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri**. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

elik, K. (1997). **İlköğretimde karara katılmada öğretmenler kurulu**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dicle, A. (1980). Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma. **ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, 35**, 9-19.

Drucker, P. (1982). **Etkin yöneticilik** (ev. A. Özden, N.Tunalı). İstanbul:Yn Matbaacılık.

Erdoğan, İ. (1996). Eğitim sisteminin yerelleŐmesi. **Yeni Türkiye Dergisi, 7**, 120-125.

Eren, E. (1993). **Yönetim psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.

Fidicioğlu, A. (1998). **Yönetime katılmanın verimliliğe etkileri ve SEDAŐ'ta yönetime katılmaya dönük bir araştırma**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Fişek, K. (1977). **Yönetime katılma**. Ankara: Sevinç Matbaası.

Frase, L. & Hetzel, R. (1990). **School management by wandering around**. Pennsylvania: Technomic Publishing Co.Inc.

Görmüş, A. (2003). Toplu pazarlık yoluyla yönetime katılma. **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 5, 2. 12/01/2006 tarihinde alınmıştır.

Web: www.isguc.org/arc_view.php?ex=150

Hoy, W. K. & Miskel C. G. (1991). **Educational administration**. New York: McGraw Hill, Inc.

İlgar, L. (2000). **Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kafka, V. W. & Schaefer, J. H. (1975). **Open Management**. New York Peter H. Wyden.

Karasar, N. (2002). **Bilimsel araştırma yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Katz, R.H. And Kahn, J.M. (1977). Örgütlerin toplumsal psikolojisi (Çev. H.Can, Y. Bayar). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları No:167. (Orijinal eserin yayım tarihi 1965).

Kocabaş, İ. & Gökbaş, M. (2002). Eğitimde karara katılma. **Milli Eğitim Dergisi**, 155-156, 170-181.

Laufer, A. (2005). Communicating by walking around. NASA Academy Sharing Knowledge Magazine, 10, 2-3. 19/01/2006 tarihinde alınmıştır.

Web: www.appl.nasa.gov/ask/issues/10/overview/10_resources_letterfromthe_editor.html

Lavenson, J.H. (1976). How to earn an MBWA degree. **Vital Speeches, 42**, 410-2.

Lieberman E. D. (1988). **Unfit to management**. New York: McGraw Hill Company.

Lorenzen, M. (2002). Management by wandering around: reference roving and quality reference service. 12/01/2006 tarihinde alınmıştır.

Web: <http://www.michaellorenzen.com/mbwa.html>

McNamara, C. (1999). Introduction to U.S. business organizations (for-profit and nonprofit). 09/06/2004 tarihinde alınmıştır.

Web: www.mapnp.org/library/mgmnt/cntmpory.htm

McNamara, C. (1999). Leadership Development Planning. 09/06/2004 tarihinde alınmıştır.

Web: www.mapnp.org/library/mgmnt/cntmpory.htm

Nelson, R. B. (1994). Çalışanlara yetki verme (Çev. E. Sabri Yarmalı). Hayat Yayınları No:56. (Orijinal eserin yayım tarihi:1994).

Newstrom, J.W. & Davis, K. (1993). **Organizational behavior: Human behavior at work**. New York:Mc Graw Hill Company.

Özdamar, K. (1997). **Paket programlar ile istatistiksel veri analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özdemir, S. & Cemaloğlu, N. (2000, İlkbahar). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. **Millî Eğitim Dergisi, 146**, 15-18.

Özden, Y. (1996). Okullarda katılmalı yönetim. **Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 13**, 427- 437.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1998). **A manager's guide to self-development**. Berkshire:Mc Graw Hill Publishing Company.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. New York:Harper Row.

Peters, T. & Austin N. (1985). **A passion for Excellence: the leadership difference**. New York: Warner Bros.

Pride, W.M. , Hughes, R.J. & Kapoor, J. R. (1993). **Business**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Robbins, S.P. (1989). **Organizational behavior**. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). **Örgütsel psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Scott, W. R. (1997). Organizational effectiveness. In A.Harris, N. Bennett & M. Preedy (Eds.), **Organizational effectiveness and improvement in education** (p.96-110). Buckingham – Philadelphia: Open University Press.

Şimşek, Ş. (2001). **İşletme bilimlerine giriş**. Konya: Günay Ofset.

Taymaz, H. (2003). **İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi**. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Taşkent, S. (1994). Türkiye' de işçinin yönetime katılması. **İşçinin yönetime katılması**, 94-95.

Thompson, B. (2002). Yeni yöneticinin el kitabı (Çev. V. Diker) . Hayat Yayınları (Orijinal eserin yayım tarihi: 2000).

Timm, P.R, Peterson, B.D & Stevens, J. C. (1990). **People at work: human relations in organizations**. St. Paul: West Publishing Company.

Usluel Koçak, Y. (1995). **MEB merkez örgüt yöneticilerinin yerelleşme hakkındaki görüşleri**. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yemenici, H. & Bayrak, C. (2001). Okula dayalı yönetim. **Eğitim araştırmaları**, 5, 21-28.

Yılmaz, S. (1997). **Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

www.city.ac.uk/artspol/theorymgt.html

adresinden 08/06/2004 tarihinde alınmıştır.

www.business.com/.../management/management_theory

adresinden 10/06/2004 tarihinde alınmıştır.

www.cksd.wednet.edu/5year/shared.htm

adresinden 12/06/2004 tarihinde alınmıştır.

www.lirms.com/mbwal.html

adresinden 12/06/2004 tarihinde alınmıştır.

www.olomschool.org

adresinden 12/06/2004 tarihinde alınmıştır.

www.futurecents.com/mainmbwa.htm

adresinden 10/09/2005 tarihinde alınmıştır.

www.12manage.com/i_co.html

adresinden 10/09/2005 tarihinde alınmıştır.

www.hp.com/cgi-bin/pf-new.cgi?IN=referer

adresinden 21/11/2005 tarihinde alınmıştır.

www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbwa.html

adresinden 19/01/2006 tarihinde alınmıştır.

www.doing_business.info/management/Management_By_Walking_Around.html

adresinden 19/01/2006 tarihinde alınmıştır.

http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management#Gaining_competitive_advantage

adresinden 19/01/2006 tarihinde alınmıştır.

EK-1. GEZİNEREK YÖNETİM UYGULAMALARI ANKETİ

Aşağıda açıklaması yer alan araştırmaya sağladığınız katkılar için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ranâ Kasapoğlu

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖZET BİLGİ

Araştırmanın Adı: İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetim Tekniğinin Uygulanabilirliğine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri (Ankara İli Örneği)

Problem : Bu araştırmanın problemi, gezinerek yönetim tekniğinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir.

Amaç : Araştırmanın genel amacı; ilköğretim okullarında sınıf öğretmenlerinin yönetime katılma tekniklerinden olan gezinerek yönetim tekniğinin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini saptamaktır.

Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1) Gezinerek yönetim tekniğinin;

- Bilgi edinme,
- Bilgiyi işleme,
- Geri bildirim verme boyutlarının, ilköğretim okullarında uygulanabilirliğine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

2) Kıdem, cinsiyet, yaş ve görev yapılan okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey açısından gezinerek yönetim tekniğinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğine ilişkin sınıf öğretmenleri görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3) Gezinerek yönetim uygulamalarının bilgi edinme, bilgiyi işleme ve geri bildirim verme boyutları arasında öğretmen görüşleri açısından anlamlı bir ilişki var mıdır? Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler hangi boyuttaki davranışları daha çok sergilemektedirler?

Temel Kavramlar:

Yönetime Katılma: Bir örgütün çalışanlarının, temsilcileri aracılığı ile örgütte alınan ve kendilerini etkileyen kararlara çeşitli yollarla dahil edilmeleridir.

Gezinerek Yönetim: Yöneticilerin;

1. Odalarından çıkarak çalışanlar arasında gezinmeleri ve bilgi edinmeleri,
2. İletişim kurarak edindikleri bilgiyi işlemeleri,
3. Geribildirimde bulunmaları yoluyla gerçekleşen yönetim tekniğidir.

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİLER**

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ait bazı sorular yer almaktadır. Lütfen her soruyu işaretleyiniz:

1) Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?

- a) 1-5
- b) 6-10
- c) 11-15
- d) 16- daha fazla

2) Cinsiyetiniz?

- a) Bayan
- b) Erkek

3) Yaşınız?

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-daha fazla

4) Okulunuzun bulunduğu bölgeyi sosyo-ekonomik açıdan tanımlayınız.

- a) Yoksul
- b) Orta halli
- c) Zengin

BÖLÜM II

GEZİNEREK YÖNETİM UYGULAMALARI ANKETİ

Aşağıda, “Gezinerek Yönetim” ile ilgili ifadelere yer verilmiştir. Sizden istenen, her bir ifadeyi, okul müdürünün davranışlarını göz önüne alarak değerlendirmeniz ve uygun gördüğünüz seçeneği işaretlemenizdir.

DAVRANIŞLAR	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
OKUL MÜDÜRÜMÜZ;					
1.Okulun giriş, çıkış ve teneffüs saatlerinde öğrencilere refakat eder.	1	2	3	4	5
2.Öğretmenler odasını ziyaret eder.	1	2	3	4	5
3.Laboratuvarları düzenli olarak ziyaret eder.	1	2	3	4	5
4.Makam odası dışında bilgi paylaşımı için öğretmenlerin çay molalarına katılır.	1	2	3	4	5
5.Öğretmenlerle okul bahçesinde ve koridorlarda konuşur.	1	2	3	4	5
6.Sınıfları düzenli olarak ziyaret eder.	1	2	3	4	5
7.Öğrencilerle okul bahçesinde ve koridorlarda konuşur.	1	2	3	4	5
8.Öğretmenlerle makam odası dışında bilgi paylaşımı için ayak üstü sohbetler yapar.	1	2	3	4	5
9.Okulun yakın çevresindeki kurum ve kuruluşları ziyaret eder.	1	2	3	4	5
10.Okulun tuvaletlerini ve sosyal alanları denetler	1	2	3	4	5
11.Zorunlu olmadığı halde makam odası dışına çıkar.	1	2	3	4	5
12.Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini ilgili öğretmene doğrudan bildirir.	1	2	3	4	5
13.Öğrenciler hakkında bilgi sahibidir ve öğrenci dosyalarını takip eder.	1	2	3	4	5
14.Her zaman işbirliğine açık olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5
15.Karşısındakinin sözlerine değer verdiğini belli eder.	1	2	3	4	5
16.İhtiyaç duyulduğunda mevzuatla ilgili sorulara cevap verir.	1	2	3	4	5

DAVRANIŞLAR	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
OKUL MÜDÜRÜMÜZ;					
17.Mevzuatla ilgili değişiklikleri çalışanlarla birlikte değerlendirir.	1	2	3	4	5
18.Katılmadığı fikirler olsa bile sabırla dinler, hemen itiraz etmez.	1	2	3	4	5
19.Karşısındaki konuşurken sözünü kesmeden dinlemeye özen gösterir.	1	2	3	4	5
20.İstenilen zamanlarda kendisiyle randevu almadan da görüşmeye açıktır.	1	2	3	4	5
21.Mevzuatla ilgili doküman her an elinin altında hazır bulunur.	1	2	3	4	5
22.Karşısındakini dinlerken başka işlerle uğraşmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
23.İletişim kurduğu kişinin yüzüne bakar.	1	2	3	4	5
24.Karşısındaki ile iletişimde anlamadığı konuları sorular sorarak açıklığa kavuşturur.	1	2	3	4	5
25.Tüm faaliyetlerinde paylaşımcıdır.	1	2	3	4	5
26.Karşısındakini dinlerken göz teması kurar.	1	2	3	4	5
27.İletişimde öğretmenler arasında ayırım yapmamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
28.Okulda karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
29.Öğretmenler hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
30.Bilgiyi sınıflandırmak ve saklamak için bilgisayar kullanır veya dosya tutar.	1	2	3	4	5
31.Karşılıklı iletişim kurmak için farklı fırsatlar (kutlama, seminer vb.) yaratmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
32.Öğretmenlerle düzenli toplantılar yapar.	1	2	3	4	5
33.Sohbetlerde, toplantılarda az konuşmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
34.Odasına gelen kişileri ayakta bekletmez.	1	2	3	4	5
35.Karşısındakini dinlerken acelesi varmış gibi davranmamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
36.Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini telefon yoluyla ilgili öğretmene bildirir.	1	2	3	4	5
37.Öğretmenlerin çalışmalarına ilişkin düşüncelerini yazılı notlar aracılığı ile ilgili öğretmene bildirir	1	2	3	4	5

DAVRANIŞLAR	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
OKUL MÜDÜRÜMÜZ;					
38.Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini interneti kullanarak öğretmenlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
39.Okulda yapılan etkinliklere ilişkin düşüncelerini okul panosunda bildirir.	1	2	3	4	5
40.Okulda yapılan etkinliklere ve karşılaşılan sorunlara ilişkin düşüncelerini bayrak törenlerinde öğrenci ve öğretmenlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
41.Karşısındaki ile iletişimde evet-hayır anlamında başını sallar.	1	2	3	4	5

EK-2. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİ UYGULAMA İZNI

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

Sayı : B.08.0.APK.0.03.05.01-01/ 2574
Konu : Araştırma İzni

28/11/2005


ANKARA VALİLİĞİNE
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22.11.2005 tarih ve 3869 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim, Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi programı tezli yüksek lisans öğrencisi Rana KASAPOĞLU'nun "İlköğretim Okullarında Gezinerek Yönetim Tekniğinin Uygulanabilirliğine İlişkin Okul Müdürleri ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri (Ankara İli Örneği)" konulu tez anketini iliniz merkez ilçelerine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine uygulama izin talebi incelenmiştir.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü tarafından kabul edilen ve ekte gönderilen 3 sayfa 47 sorudan oluşan anketin araştırmacı tarafından uygulanmasında Bakanlığımızca sakınca görülmemektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



Cevdet CENGİZ
Bakan a.
Müsteşar Yardımcısı

EK _____ :

EK – 1 Anket (3 Sayfa)