

## **Eğitim Yönetimi**

Yönetim en kısa tanımıyla başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş yaptırma sanatıdır. Süreç olarak “Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan bilimsel ve sanatsal yönü olan faaliyetler” olarak tanımlanır.

Drucker’e göre: “Yönetici astlarının potansiyelini ortaya çıkarmalıdır. Hatta onlar sayesinde iş gören değil, astlarının performansından sorumlu” olan kişidir.

Okul yönetimi ve Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin bir alt alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir alt alanıdır.

## **Kuram Nedir?**

Kuram uygulamacı için bir başvuru çerçevesidir. Kuramlaştırma süreci, uygulamada karşılaşılan olayları çözümlemek için genel bir yaklaşım ortaya çıkarır. Kuram, karar vermede uygulayıcıya rehberdir.

Kuramların işlevleri nelerdir?

- **Kural ve norm koyucu kuram** (olması gerekeni belirler)
- **Betimleyici kuram** (var olan durumu açıklar)

## **- Klasik Kuramlar(Geleneksel Yönetim Kuramı)**

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımı

## **- Neo-Klasik (Davranışsal) Kuramlar**

- İnsan ilişkileri yaklaşımı
- McGregor'un X Ve Y Teorileri
- Sistem 4 Modeli
- Grup Dinamikleri

## **- Modern Kuramlar**

- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

## **1-KLASİK KURAMLAR (GELENEKSEL YÖNETİM KURAMI)**

Geleneksel yönetim kuramı adı altında, esas itibarıyla üç temel yaklaşım üzerinde durulur. Bunlar; öncülüğünü Frederick W. Taylor’un yaptığı “Bilimsel Yönetim veya Taylorizm” yaklaşımı, Henri Fayol’un öncülüğünde geliştirilen “Yönetim Süreci” yaklaşımı ve nihayet Max Weber tarafından geliştirilip daha sonraları başka düşünürlerce geliştirilen “Bürokrasi” yaklaşımıdır. Ancak, geleneksel yönetim kuramlarına damgasını vuran yaklaşım, Taylor ve arkadaşlarının geliştirdikleri “Bilimsel Yönetim” akımı olmuştur.

## **Geleneksel Yönetim Yaklaşımının Başlıca Varsayımları (İnsan İçin)**

- İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranırlar. İnsanlar duygularıyla değil akıllarıyla karar verir ve ekonomik çıkarlarını daima ön planda tutarlar.
- İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmezler. Bu nedenle verimlilikte bir artış ancak sıkı bir denetimle sağlanacaktır.

- Çalışanlar birinci planda maddi gereksinimlerini tatmin etmek için çaba gösterirler. (homo economicus)
- Ortalama bir çalışan başkaları tarafından yönetilme ihtiyacı duyar ve detaylı bir yön verme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştıramaz.
- Çalışanlar için iş güvenliği; karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.

## **Geleneksel Yönetim Yaklaşımının Başlıca**

### **Varsayımları (örgüt için)**

- Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi tamamıyla teknik bir sorun olup kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasına bağlıdır.
- Örgütte işlemler en ince noktaya kadar belirlendiği takdirde işçiler daha üretken biçimde çalışır ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilik artar.
- Gelecek hakkında kesin bilgiler edinmek ve bu bilgilere dayanarak örgütsel eylemlere ilişkin ayrıntılı planlar hazırlamak mümkündür ve gereklidir.
- Yönetim örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil, fakat işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir.
- Uzmanlaşma, her işçinin belirli bir işte ustalık kazanmasını mümkün hale getireceğinden bireysel ve dolayısıyla örgütsel verimliliği yükseltmede gerekli ve yararlı bir olgudur.
- Örgütte otorite ve karar verme yetkisi en yüksek kademe yöneticide toplanmalıdır. Üst kademe yöneticisi bu otoritenin bir kısmını daha alt kademelere istediği ve gerekli gördüğü ölçüde devredebilir.

- Yönetim fonksiyonları insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın her yerde ve her zaman geçerli bilimsel prensiplere uygun olarak yerine getirilmelidir.

## **1- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Taylorizm)**

İşlerin tasarımı ve yapılma şeklinin bilimsel olarak incelenip yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor; mülkiyeti kendisine ait bir şirketin fabrikalarında deneyleri ile bu inancını uygulama alanına aktarma olanağı bulmuştur.

### **Bilimsel Yönetim Akımının Belli Başlı İlkeleri**

- Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler ile yönetici personel gelişti güzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar.
- Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve koordineli biçimde icra edilmelidir.
- Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.
- Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine bunu reddetme ve ulaşılabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar
- Tüm örgüt üyeleri mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler.
- İşleri parçala, Parçaları bilimsel olarak incele, Parçaları standartlaştır, Parçaları birleştir,

Personeli yerleştir, Teşvik et, Bilimsel olarak kontrol et.

### **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın esasları**

- Gelişigüzellik yerine **Bilimsel Yönetim**
- Düzensiz çalışma yerine **Ahenk Ve Koordinasyon**
- Bireysellik yerine **İşbirliği**
- Düşük Verimlilik yerine **Maksimum Çıktı**
- Yüksek Verimlilik İçin **Çalışanların Eğitimi**

### **Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Sınırlılıkları**

İnsanı sadece üretim faktörlerinden biri olarak görerek çalışanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını görmezden gelmişlerdir.

- Kişinin kapasitesi,
- Görevi başarmak için gerekli zaman,
- Kas gücünün dayanıklılığı

### **2- Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Henri Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt tasarımı ve yönetim ilkelerini geliştirmeye çalışmıştır. Yalnızca iyi bir örgüt yapısının oluşturulmasında temel alınacak ilkeleri ilk kez ortaya koyan bir kişi olmak açısından değil aynı zamanda yönetimin bütün alanları ile ilgili kalıcı ilkeler geliştirmesi yönünden de geleneksel örgüt ve yönetim bilimcisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim birbirini izleyen çeşitli fonksiyonlardan meydana gelen bir süreçtir;

- Planlama,
- Örgütleme,
- Emir-komuta veya yürütme,
- Koordinasyon
- Kontrol

Bu sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırmada Luther Gulick tarafından yapılmıştır. Buna göre yönetim fonksiyonları POSDCORB olarak da ifade edilen;

- Planlama (planning)
  - Örgütleme (organizing)
  - Personel bulma, yerleştirme, yetiştirme (staffing)
  - Emir-komuta (directing)
  - Koordinasyon (coordinating)
  - Raporlama (reporting)
  - Bütçeleme (budgeting)
- faaliyetlerinden oluşmaktadır.

### **3- Bürokrasi Yaklaşımı**

1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Bir örgütsel yapı olarak bürokrasi günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görölmesini aksatan gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol ačan, bugün git yarın gel uygulamalarını doğuran bir kavramı ifade etmenin aksine; ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzenini ifade eder. Özellikleri

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı
- Soyut kurallar dizisinin varlığı (ilke ve yöntemler)
- Her kademedede işlerin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını ayrıntılı olarak belirler
- Yöneticinin emrindekilerle duygusallığa dayalı ilişkilerden kaçınması
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve terfi
- Yasal yetkinin uygulanması (yetkinin kaynağı bulundukları örgütsel makam veya kademedir)

- Memur ve görevinin birbirinden ayırt edilmesi (Görevler ve konumlar kimsenin şahsi mülkiyeti değildir Kimse görevini kişisel çıkar amacıyla kullanamaz)
- Kanunilik (her şeyin kurallara uygun biçimde yürütülmesi)
- Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi
- Memurlara maaş ve aylık verilmesi
- Memurların iş güvenliklerinin sağlanması

Bürokratik örgüt yapısının yararları;

- Kuralların tüm örgüt üyelerine tarafsızca uygulanması
- Açıkça tanımlanmış otorite sisteminin varlığı
- Çalışma esaslarını belirleyen kurallar sistemi
- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü

Bürokratik örgüt yapısının sakıncaları;

- Örgüt içi rol çatışmaları ve karışıklıkları
- Keyfi kuralların varlığı
- Kişisel gelişmeye olanak verilmemesi
- İleri düzeyde biçimsel bir örgüt yapısı ve iletişim yetersizliği
- Yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlamada yetersiz kalma

Geleneksel(Klasik) Yönetim Kuramlarının Ortak Özelliklerine baktığımızda; Örgütte düzen ve istikrarın sağlanması, Teknik bilgi ve yeteneğe dayalı otoritenin varlığı ve Örgütsel verimlilik ve etkinlik olduğu görülmektedir.

## 2- NEO-KLASİK (DAVRANIŞSAL)

### KURAMLAR

Geleneksel örgüt ve yönetim kuramının eksiklikleri ve yetersizlikleri nedeniyle davranış bilimcileri öncülüğünde girilen Hawthorne araştırmalarının sonuçları ışığında ortaya çıkan bir akımdır.

Üç temel özelliği vardır;

**Beşeri İlişkiler:** Örgüt ve yönetim kuramına en önemli katkısı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaları olmuştur.

**İnsan Kaynakları Yönetimi:** Davranışsal yaklaşımın temel ana fikri, bu örgütün yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamaktır.

(Klasik kuram örgütün biçimsel yapısı üzerinde durur)

**Örgütsel Davranış:** Örgütü yapısal bir süreç olmaktan çok, çeşitli gereksinimlere sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan “sosyal” bir yapı olarak görmesidir.

NeoKlasik Kuram’da insan ve davranışları şu açılardan önemlidir.

- Örgüt içinde çalışan insan unsurunu anlamak
- Yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmak
- Yapı ve insan davranışları arasındaki etkileşimleri incelemek
- Örgütte ortaya çıkan toplumsal gruplar ve bunların özelliklerini tanımak
- İnsanın yalnızca maddi yönden değil sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi

## NeoKlasik Kuram'ın Üzerinde Durduğu Konular

- İnsan Davranışı
- Kişiler arası ilişkiler
- Grupların oluşması
- Grup davranışları
- İnförmel örgüt
- Algı ve Tutumlar
- Motivasyon
- Önderlik
- Örgütsel Çatışmalar

## MCGREGOR'UN X VE Y TEORİLERİ

Mc Gregor organizasyonlarda yöneticilerin çalışanların davranışlarını nasıl algıladıklarını incelemiş ve bu konudaki çalışmalarını “Örgütlerin insan yönü” isimli kitapta açıklamıştır.

Mc Gregor bu araştırmaları sonunda iki tip yönetim şekli ortaya atmıştır.

X teorisi - X tipi yönetim - X tipi yönetici

Y teorisi - Y tipi yönetim - Y tipi yönetici

Mc Gregor'un ortaya attığı X teorisinin insan ile ilgili varsayımları şunlardır:

- İnsanlar doğuştan tembeldir ve çalışmayı sevmezler,
- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçarlar,
- İnsanları çalıştırmak için zorlanmaları gerekir, ayrıca sıkı kontrol edilmeleri kaçınılmazdır,
- İnsanlar örgütlerinin amaçlarını benimsemezler, kendi amaçlarını örgüt amaçlarının önünde tutarlar,
- İnsanlar yenilik ve değişimleri kabul etmezler ve yenilik ve değişimlere karşı koyarlar.

X Teorisinin yönetici ile ilgili bulguları;

- Klasik teorinin gereklerine uyar,
- Otoriterdir,
- İnsanı maddi, biçimsel örgüt gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul eder.

Mc Gregor X teorisinden bir müddet sonra Y teorisi adı altında insan davranışlarıyla ilgili teorisini ortaya koymuştur. Y teorisinin insan ile ilgili varsayımları aşağıdaki gibidir.

- İnsanlar için çalışmak oyun ve dinlenme kadar doğaldır,
- İnsanlar tembel değillerdir, gerekli ortam sağlanırsa çalışmak insanlar için zevk halini alır,
- İnsanlar merak nedeniyle öğrenmek ve sorumluluk almayı isterler,
- İnsanlar kendi kendilerini kontrol ederler,
- İnsanlar örgüt amaçlarına katılırlar yeter ki amaçlar kendilerine benimsetilsin,
- İnsanlar yaratıcı olup, bu yeteneklerini ortaya koymak için kendilerine fırsat verilmesini isterler.

Y tipi yönetici ile ilgili bulgular;

- Y tipi yönetici insancıl davranış gösterir,
- Katılımcı ve demokratıdır,
- Astlarını yetiştirir, motive eder,
- Çalışanların kişisel amaçları ile örgüt amaçlarını dengeler.

Y tipi yönetim ise;

- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalog olup, insancıl yaklaşım geçerlidir,
- Motivasyon son derece önemlidir,
- Çalışanların eğitimleri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olur,
- Katılımcılığa önem verir.



## Z KURAMI

Bilinen akımlar içerisinde oluşturulan X ve Y kuramlarına alternatif olarak ortaya çıkarılmıştır ve “Z” isimi de buradan gelmektedir.

## RENSİS LİKERT'İN SİSTEM 4 MODELİ

Likert, Michigan Üniversitesi profesörlerinden olup, Elton Mayo ve Douglas Mc Gregor'un çalışmalarının tesiri altında kalarak yöneticilerin davranışlarını sınıflandıran ve bunlara göre gruplayan bir düşünce modeli ileri sürmüştür.

Likert'e göre yönetim sistemleri dört aşamalıdır ve birden dörde kadar bir süreklilik içindedir.

### Sistem 1: İstismarcı - Otokratik sistem

- Astlara güvenmez,
- Astların kararlara katılması konusunda serbesti tanımaz,
- Kararlar üst düzeyde alınır,
- Astlar korku, tehdit ve ceza ile çalıştırılır,
- Biçimsel olmayan örgüt biçimsel örgüte karşı bir yapı olarak görülür,
- Ödüllendirme söz konusu değildir,
- Her koşulda maksimum verim ister.

### Sistem 2 –İyiliksever-otokritik sistem

- Astlara güven duyulur,
- Nadiren görüşlerini alır,
- Cezayı affeder, ara sıra ödüllendirir
- İnisiyatif tanımaz,
- Çalışkanlığı ön planda tutar,
- Kontrol üst kademenin elindedir,
- Biçimsel örgütün varlığından söz edilir.

### Sistem 3 – Katılımcı Sistem

- Astlarına belirli ölçülerde güvenir,
- Önemli kararları kendisi vermeyi tercih eder,
- Oldukça inisiyatif tanır,
- Genellikle astların görüşlerini alır,
- İşlerin yürütülmesini astlara bırakır,
- Astlara sorumluluk verir,
- Başarılı olanları değerlendirir,
- İyi bir kontrol sistemi kurar,
- Biçimsel olmayan örgütün varlığını kabul eder,

### Sistem 4 – Demokratik Sistem

- Astlarına her konuda tam güvenir,
- Genellikle astlarının görüşlerini alır,
- Grup çalışmalarını sever, geniş inisiyatif kullanır,
- Kararların birlikte alınmasını ister,
- Haberleşme hem dikey hem de yataydır,
- Astlarına geniş sorumluluk ve yetki verir,
- Kişilerin gelişmesine uygun ortam yaratır,
- Ödüllendirme esastır,
- Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır.

Likert'e göre sistem 1'den sistem 4'e ne kadar çok yaklaşırsa örgüt o kadar başarılı olur. Sistem 3 ve sistem 4 tipi örgütlerde verimliliğin yüksek ve çalışanların memnun olduklarını savunmaktadır.

### Grup Dinamikleri (verimlilik artışı için gerekli ilkeler)

Grup; birbiriyle yakın ilişkiler kurmuş bulunan, birbirlerinin varlığından haberdar olan ve belirli bir amaç ya da amaçlar dizisini gerçekleştirmek üzere biz duygusuyla hareket etmek üzere bir araya gelen insan topluluğudur.

### **Grup dinamiklerinin özellikleri;**

- Bir örgüte çalışmak için giren kimse, işin ve işyerinin doğal sonucu olarak bazı kimselerle diğerlerine oranla çok daha yakın ve samimi ilişkiler kurar
- Kişinin grupta ilişkileri, onun iş yaşamını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.
- Üyesi bulunduğu grubun normlarını bir bütün olarak benimseyen bir kimsenin grubun bir parçası olmakla gurur ve tatmin duyduğu görülmüştür.
- Grup üyesi bireylerin grubun kendisine mi yoksa amaçlarına mı daha bağlı ve tutkun olduğu hususu önem taşır

### **Neoklasik Yönetim Kuramına Getirilen**

#### **Eleştiriler**

- İnsancıl ilişkiler okulu, örgüt ve yönetimin doğal süreçlerine önem verip çalışmalarına konu almış fakat biçimsel etkenler üzerinde hiç durmamışlardır
- Örgütün mutlu bir aile, yöneticinin de şefkatli bir baba olarak düşünülmesi
- Neoklasikler de, klasikler gibi işçinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki doğal çelişkiyi görememişlerdir.
- Her iki kuramın mensupları da olayları tek nedenle açıklamaya çalışmışlar ve birçok faktörün birlikte örgütün verimliliğinde rol oynadığını görmekten kaçınmışlardır

### **3- MODERN YÖNETİM KURAMLARI**

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözmede yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Modern yönetim kuramı, geleneksel ve davranışsal yönetim kuramının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

#### **Sistem Yaklaşımı**

Sistem; belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür. Sistemde önemli olan bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişleri bulunması, fakat her birinin etkinliğinin de bir diğerine bağlı olmasıdır. (vücudumuzun alt sistemleri-sindirim, sinir, Güneş sistemi, İletişim sistemi...)

Sistem Yaklaşımında; Önemli olan bütündür ve parçalar bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir.

Yönetim açısından sistem yaklaşımı ise; örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Ana sistem örgütün kendisidir. Bu sistem birbiri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir.(çalışanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler- üretim, pazarlama, ar-ge, personel alt sistemleri...) Yönetici, bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirir.

### **Sistem Yaklaşımını Kullanmanın Üstünlükleri;**

- Klasik yönetim kuramının katılığı ve kapalılığından kurtulmanın mümkün hale gelmesi
- Neoklasik yönetim kuramının bulgularını daha etkili bir şekilde uygulamaya olanak hazırlaması
- Yöneticinin, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalması
- Yöneticiye, kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı vermesi
- Yöneticinin, örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde kurma olanağına kavuşması
- Yönetici, sisteme dahil alt sistemleri değerlendirirken bu alt sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşması

### **Sistem Yaklaşımının Yönetim Düşünce ve Uygulamasına Katkıları**

- Örgütleri çevreleriyle ilişkili birer açık sistem olarak ele almaktadır
- Sistemin parçaları(alt sistemler) arasındaki karşılıklı bağımlılık ve ilişkiler vurgulanmaktadır
- Sistem yaklaşımı örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamıştır
- Sistem yaklaşımı ile; geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak ve dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak olanağı doğmuştur.

### **Durumsallık Yaklaşımı**

“Durumlara” veya “Şartlara” ağırlık vermekte, her yerde ve her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulamasını bulmayı amaçlamaktadır. Durumlar değişince yönetim uygulaması da değişmektedir. Bu yaklaşım diğer yönetim kuramlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır. Bir diğer özelliği, işletmeleri bir sistem olarak ele almasıdır.

Ayrıca bu yaklaşımda sürekli gelişen teknoloji ve dış etmenler(müşteriler, rakipler, kanunlar, yönetmelikler, vb.) önemli iki boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ**

Yönetim süreçlerinin ele alınışı ve sıralanışı örgüt ve yönetim bilimcilerince çeşitli biçimlerde yapılmıştır.

#### **• Yönetim Süreçleri (Henri Fayol)**

- 1)Planlama
- 2)Örgütlenme
- 3)Emir verme
- 4)Eşgüdümleme
- 5)Kontrol etme

#### **• Yönetim süreçleri (POSDCoRB) (Luther Gulick)**

- 1)Planning -Planlama
- 2)Organizing –Örgütlenme
- 3)Staffing –Kadrolama
- 4)Directing -Yöneltme
- 5)Coordinating -Eşgüdümleme
- 6)Reporting -Raporlama
- 7)Budgeting –Bütçeleme



- **Yönetim süreçleri (Gregg)**

- 1) Karar
- 2) Planlama
- 3) Örgütlenme
- 4) İletişim
- 5) Koordinasyon
- 6) Etki
- 7) Değerlendirme

## 1- PLANLAMA

Uygulamadan önce düşünmeyi öngören bir zihinsel süreçtir. Önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşamasıdır. Geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır ya da tümünü ortadan kaldırır; dikkatin amaçlar üzerinde odaklanmasını sağlar; ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır.

### Planlamanın İlkeleri:

- 1) Amaca yönelik olma
- 2) Bütünlük
- 3) Ölçülebilirlik
- 4) Geliştirilebilirlik
- 5) Güvenirlik
- 6) Tutumluluk
- 7) Yalınlık

**Eğitim planlaması**, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan her türlü insan ve madde kaynağının sağlanması ve kullanım yollarının kararlaştırılmasıdır. Eğitim planlaması şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Toplumsal ve ekonomik kalkınma planları ile bütünleştirilmelidir.
- Eğitim sistemini bir bütün olarak ele almalı ve kapsamalıdır.

- Eğitim alanındaki gelişmelerin nicel ve nitel boyutlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.
- Eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

## 2- ÖRGÜTLEME

**Örgüt:** İş ve işlev bölümü yaparak bir yetke sıradizini içinde ortak amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş insanların etkinliklerinin eşgüdümlemesidir.

**Örgütlenme:** Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapı değişimlerini uygulamak, örgütsel yapıyı kurmak, iç güçleri birleştirmek ve bütünleştirmektir.

**Yeniden yapılandırma:** Örgütün yapısını yeni koşullara uyarlamayı amaçlayan stratejik yenileştirme girişimidir.

### Örgütlenme süreci 3 grupta incelenebilir:

- 1) Yapıyı kurma: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için yapılacak işlerin belirlenmesi, önem sırasına göre dizilmesi ve basamaklandırılması, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanmasıdır.
- 2) Kadrolama: Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereken işleri yapacak olan çalışanların seçimi, işe alınması, yetiştirilmesidir.
- 3) Donatım: Çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çalışma ortamının sağlanmasıdır.

## Örgütlenme modelleri 2 başlık altında ele alınmaktadır:

- 1) Dikey örgüt modeli: Örgütün merkez yöneticilerinden örgütün diğer birimlerine giden tek emir zinciri vardır. Bu model merkezi yönetim anlayışını temsil eder.
- 2) Yatay örgüt modeli: Yerel yönetim anlayışını temsil eder. Taşra düzeyindeki örgütlerin karar verme ve emir konusunda daha çok özgürlüğe sahiptir.

### 3- İLETİŞİM

İletişim: Belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir. Yönetimsel işlevleri yerine getirmek için tüm bilgiler iletişim yoluyla toplanır ve iletişim yoluyla diğer insanlara yayılır.

İletişimin temel unsurları verici (kaynak), mesaj (ileti, kapsam), kanal (taşıyıcı), alıcı (hedef), geri bildirimdir.

#### İletişim türleri;

- sözsüz iletişim (beden dili, simgesel iletişim),
- yazılı iletişim,
- sözel iletişimdir

#### İletişim engelleri:

- Bireysel unsurlar (psikolojik durum, duygular, önyargılar)
- Fiziksel unsurlar (uzaklık, gürültü, kullanılan iletişim araçlarının durumu)
- Hiyerarşik unsurlar (ast-üst ilişkileri, roller, yöneticinin denetim alanının genişliği/darlığı)

- Anlam (semantik) (kavramlar, semboller)
- Korunma (taahhüt, önceden verilmiş söz)
- Sınırlama (bilgi gizleme)

### 4- KOORDİNASYON (EŞGÜDÜMLEME)

Örgütte bulunan çeşitli birimler arasında ilişki ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Örgüt çalışanlarının yapmış olduğu eylemlerden birbirlerinin haberdar olması ve örgütlenme sürecinde yapılan işbölümü sonucu ortaya çıkan işlerin birleştirilmesi sürecidir.

#### 3 çeşit eşgüdümleme vardır:

- Dikey Eşgüdümleme: Altan üste, üstten alta doğru işleyen bir süreçtir.
- Yatay Eşgüdümleme: Birimler, bölümler arası eşgüdümleme.
- Çapraz Eşgüdümleme: Proje tipi ve matrix örgüt yapılarında eşgüdümleme.

### 5- DEĞERLENDİRME (DENETLEME)

Yönetim süreci olarak değerlendirme denildiği zaman akla denetim etkinlikleri gelmektedir. Denetim etkinlikleri genel olarak, örgütte yapılan etkinliklerin durumunun belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Denetim, planlanan örgütsel hedeflerden sapmaları önlemek, örgütün işleyişini izlemek ve düzeltmek amacıyla yerine getirilen bir etkinliktir.

Denetleme süreci 4 aşamadan oluşur:

- 1)Ölçüt koyma: Bir işin başarı derecesini belirleyecek standartların önceden belirlenmesidir.
- 2)Ölçme: Ölçülecek nesnenin sayısal değerlerini ortaya koymaktır.

3)Karşılaştırma: Ölçüt koyma ile belirlenen standartların ve ölçme sonucu arasındaki farkın karşılaştırılmasıdır.

4)Düzeltilme: Ölçüt koyma ve ölçme sonucundaki farkın önceden belirlenen amaca uygun biçimde ortadan kaldırılmasıdır.

Türk eğitim sisteminde denetim etkinlikleri Maarif Müfettişleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Okul müdürlerinden, öğretmenlerin çalışmalarını yakından izlemeleri, ders yılı boyunca en az 2 kere derslere girmeleri, öğretmenlere gerekli gördüğü konularda yardımcı olmaları ve öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkıda bulunmaları beklenmektedir.

### **EĞİTİM DENETİMİ**

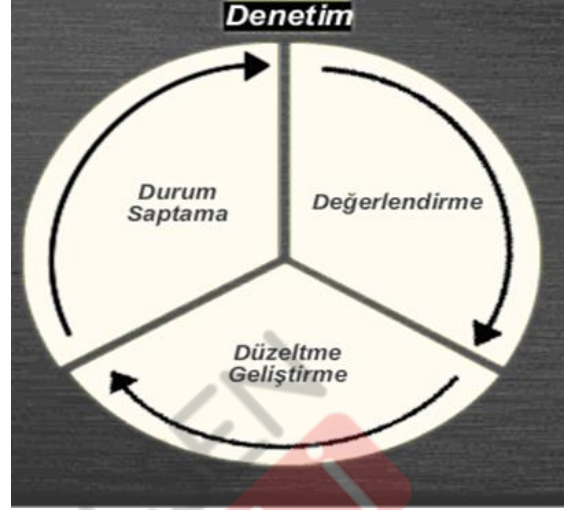
Yönetime ilişkin kuramlar, yönetim süreçlerinden biri olan değerlendirme ile denetimi de kapsama alırlar. Denetim, örgütsel amaçların ne derecede gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanması, ulaşılan bulguların değerlendirilerek düzeltilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Eğitim sisteminde denetimin amacı, eğitimi üreten okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir.

Denetim ister okul yönetimince, isterse üst düzey yönetmen ve müfettişlerce yapılsın, denetimde temel amaç, okulun ve öğretmenin etkililiğidir.

#### **Denetim Süreci ve ögeleri**

- Durum Saptama
- Değerlendirme
- Düzeltme-Geliştirme



**Durum Saptama:** Durum saptama, var olan durumu, fotoğrafını çekiyormuş gibi ortaya koymadır

**Değerlendirme:** Değerlendirme, kararlar için bilgi sağlama ve karar seçeneklerine ağırlıklar vermeyi içerir. Değerlendirmenin yapılması için bir araştırma sürecine, durum saptayıcı veri toplamaya gereksinim vardır. Bu süreç sonunda, değerlendirilecek olan veriler ortaya çıkar

**Düzeltilme ve Geliştirme:** Değerlendirme sonucu ortaya çıkacak seçeneklerden karara dönüşenlerin uygulanması şeklinde görülebilecek olan düzeltme ve geliştirme etkinlikleridir.

Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eksikliklerin tamamlanması gereksiz fazlalıkların atılması, yanlışların doğruya dönüştürülmesi, amaç ve planlardan sapmaların düzeltilmesi, daha iyi süreç ve sonuçlar için öneri ve uygulamalara ulaşılması, bu öge içinde görülür.

Denetim, birbirine bağımlı olan ve **çembersel** olarak işleyen bu üç ögenin bir araya gelmesiyle oluşur.

## **Denetimin İlkeleri;**

- **Amaçlılık:** Bu ilkelerin başında amaçlılık gelir.

Her etkinlik gibi denetim de amaçlı olmak zorundadır. Amacı olmayan etkinlik, boş yere yapılmış demektir. Amaçlılık ilkesi, denetim süreçlerinden birisi olan "amaç saptama" da somutlaşır, denetimin hem gerekçesini hem hedefini belirler.

- **Planlılık:** Planlılık, her eylem gibi; denetimin de ilkesidir. Denetim uzun ve kısa dönemli planlara bağlanmalı amaçlara yönelik olan bu planlarda denetimden etkileneceklerin görüşleri de yer almalıdır. Denetim planı, planlamanın genel ilkeleri doğrultusunda yapılmalıdır.

- **Süreklilik:** Denetimin başka bir ilkesi, sürekliliktir. Denetimde süreklilik yoksa, bazı düzeltme ve değişiklikler için geç kalınmış olacaktır. Amacına ulaşabilmesi için denetimin doğasında bulunması gerekli olan sürekliliği, birim ve teknolojik gelişmeler de zorunlu kılar. Denetimin etkili olabilmesinin koşullarından birisi de sürekliliktir (Taymaz,1982, s:28). Sürekli denetim, geçmiş ve gelecek boyutlarının etkileşimini sağlar.

- **Nesnellik:** Nesnel olmayan bir denetimin işlevlerini yerine getirilebilmesi çok güçtür. Denetim sürecinde bilimsel bulgulardan yararlanmak, nesnel ölçütler kullanmak, olay ve kişiler hakkında tarafsız olabilmek, yargıları sayısallaştırmak duygusal davranmamak gerekir. Denetim etkinliklerinde toplanan ve değerlendirilerek karar dayanağı olarak kullanılan verilerin geçerli ve güvenilir olmasının

koşullarından birisi de nesnelliktir. Nesnel olmayan bir denetim, bilimsel de olamaz.

- **Bütünlük:** Bütünlük ilkesi, düşünce ve eylemlerde sistem görüşünün gözetilmesini gerektirir. Karar öncesi sistem öğelerin hepsi ve sistem çevresi bir bütünlük içinde görülüp değerlendirilmelidir. Kapsamlı düşünme, olguları her yönüyle görüp değerlendirebilme, onları etkileyen tüm değişkenleri ve bu değişkenlerin ilişkilerini hesaba katabilme bütünlük ilkesine ilişkindir. Böylece, örneğin, çok çeşitli etkenlerin rol oynadığı öğrenci başarı veya başarısızlığının yalnızca öğretmene bağlanması gibi yanılgılar önlenabilir.

- **Durumsallık:** Durumsallık veya görelilik olarak adlandırılabilen denetim ilkesi mutlaklık karşıtıdır. Durumsal farklılıklar, edimin nicel ve nitel düzeyini etkileyerek aynı bireylerin, farklı yer ve durumlarda farklı görülmelerine yol açabilir. Bu görülme değerlendirmeye aynen yansır, değerlendirme sonuçları yol gösterici olacak yerde, yanıltıcı olurlar. Bu yanılgıları önlemek için denetim durumsal olmak zorundadır. Farklı koşullarla çalışan insanlardan aynı sonuçları beklemek yanlıştır.

- **Açıklık:** Denetimin ilkelerinden birisi de açıklıktır. Bu ilke, amaçlarda ve süreçlerde görevlilerden neler beklendiğine ilişkin olduğu kadar denetçi eylemlerinin yöntem, süreç ve sonuçlarındaki açıklığa da ilişkindir. Denetçinin açık davranışı, gerçekleri ortaya koyarak nesnelliği sağlayabileceği gibi, eylemlere katılmayı da sağlar ve denetçiye olan güveni artırır. Görevlilerden neler beklendiğinin açıkça ortaya konması

belirsizliğin sakıncalarını önler, planlamayı kolaylaştırır, eylemlerin beklentilere uygunluğunu artırır, değerlendirmeyi sistemleştirir.

- **Demokratiklik:** Demokratiklik ilkesi bir denetim türü olarak anılan Demokratik ve Modern Denetim'e adını vermiştir. İnsan ögesinin ağırlık taşıdığı eğitim örgütlerinde, denetim demokratik olmak zorundadır, aksi halde, otokratikliğin tüm sakıncalarını da taşır. Denetçi demokratik bir eğitim lideri olmalı, yetkiden çok etkiyi, özendirmeyi, ödülü, işbirliğini, katılmayı kullanmalıdır.

## DENETİM MODELLERİ

I)Geleneksel(Klasik) Eğitim Denetimi Modelleri

II)Çağdaş(Modern-Alternatif) Eğitim Denetimi Modelleri

- Sanatsal Denetim,
- Öğretimsel Denetim,
- Klinik Denetim,
- Gelişimsel Denetim,
- Farklılaştırılmış Denetim.

## DGELENEKSEL(KLASİK) EĞİTİM DENETİMİ MODELLERİ

Klasik otoriter denetim felsefesi, sıkı kurallara bağlı denetim, öğretmen ve denetici arasında standartlara uygun davranışın kontrol edildiği sınırları kesin çizgilerle ayrılmış bir denetim anlayışıdır. Öğretmenliğin profesyonelleşmesi, öğretmenlik mesleğinin gerçekleşmesinde vazgeçilmez standartların saptanması ve bunlara uygunluğun belirlenmesi bakımından önemli katkılar getirmiştir.

Öğretmenin özel katkıları, yaratıcılık, insan ilişkileri unsurları göz ardı edilmemelidir.

Kontrol odaklı ve değerlendirmeye yönelik denetim, denetleneni, savunmaya, eksik ve yanlışlarını gizlemeye yöneltir. Bu da gelişmeyi önler. Sistemdeki en yetkin kişi olması gereken denetmenin, sistemdeki eksik ve yanlışları raporlayıp bırakması, bunların düzeltilip geliştirilmesine yönelmemesi, denetimin olması gereken geliştirici işlevine aykırı düşmektedir. Ayrıca, öğretmen denetimlerinde daha çok onların “neleri yaptıkları” değerlendirilmekte, geliştirmeye yönelik olarak “neleri yapabilecekleri” ihmal edilmektedir. Bu uygulama, onun liderlik, eğiticilik, rehberlik ve yardım rollerine de uygun değildir.

Öğretmen yöntem seçiminde özgür değildir. Denetçinin en iyi ben belirim mantığı ile hareket etmesi. En iyi tek yöntemin olduğunun kabulü ve ürün odaklı olması.

Evrak odaklı, hata odaklı, verimi sağlamaya odaklı, kuralcıdır

İYİ YÖNÜ ise, standart sağlaması, standardın olmasıdır

## GELENEKSEL EĞİTİM DENETİMİ MODELLERİNİN ÖZELLİKLERİ

- Bürokratik olması
- Engelleyici olması
- Kontrol ve raporlamaya dayalı olması
- Durum saptamayla sınırlı olması
- Ast-üst ilişkisinin belirgin olması
- Yargılayıcı olması
- Cezalandırıcı olması
- Didaktik olması



## **II) ÇAĞDAŞ(MODERN-ALTERNATİF)**

### **EĞİTİM DENETİMİ MODELLERİ**

- **Sanatsal Denetim, Öğretimsel Denetim, Klinik Denetim.**

**Sanatsal Denetim:** Rehberlik Odaklı olması, Öğretmeni geliştirme amaçlanmıştır. Öğretmenin birçok yol ve yöntemlerinin olduğunu benimser. Öğretmenin iyi taraflarını görür. Özel bireysel farklılıklarını, başarılı yönlerini geliştirir.

Danışmanlık yapar. Amaç eksiklikleri bulup, eleştirmek ve yargılamak değildir.

Denetlenen ve denetleyen arasında karşılıklı güven duygusu ve diyalog kurulmasını ister. Denetçi çok iyi iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

**Öğretimsel Denetim:** Sınıf ortamında öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmek ve etkili kılmak amacıyla yapılan denetim türüdür. Öğretmen ve denetçi işbirliği ile öğrenciler için daha iyi bir öğrenme ortamı sağlamak, öğretmene yardım sağlamaktır.

Öğretimsel Denetimde; Öğretimi geliştirme, Sınıf yönetimi, İletişim, Öğretim Programı, Grup İlişkilerini, Karar alma, Araştırma, Motivasyon ön plandadır.

**Klinik olarak;** Öğretmen ve Denetçi Arasında Yüz yüze iletişimi, objektif ve geri bildirim sağlamak, sorunları saptamak ve çözmektir

Öğretmenin gelişimi noktasında olumlu tutum geliştirmektir. En önemli özelliği, öğrenme-öğretme süreçlerine ilişkin verilerin gözlem ve inceleme yolu ile birinci elden sağlanmasıdır.

## **Öğretimsel denetimin aşamaları**

1. Tanışma
2. Gözlem Öncesi Görüşme
3. Sınıf Gözlemi
4. Gözlem Sonrası Görüşmeye Hazırlık
5. Gözlem Sonrası Görüşme

**Gelişimsel Denetim:** öğretmenin gelişimsel düzeyini analiz etmek ve bu gelişim düzeyine uygun bir denetim davranışı sergilemek amacıyla yapılır. Öğretmenler farklı davranış, farklı zihinsel gelişime sahiptir. Ve farklı biçimde denetlenmeleri gerekir. Gelişim belli aşamalar izler, aşamasını tamamlamayan bir üst aşamaya geçemez. Bireylerin gelişim aşamalarını geçiş hızları, birbirlerinden farklıdır.

Bilişsel gelişim, Kavramsal gelişim, Ahlaki gelişim, Benlik gelişimi Zihinsel ve Ahlaki gelişme, kişilik düzeyini kim nasıl belirleyecek.

**Farklılaştırılmış Denetim:** Denetim ve değerlendirme hizmetlerinin türleri konusunda öğretmene seçenekler sunan bir denetim yaklaşımıdır. Aday ve ciddi sorunları olan öğretmenlere yoğun gelişme fırsatları sunan bir denetim yaklaşımıdır.

Profesyonellik, Örgüt, Denetmen, Öğretmen öğeleri vardır.

## II)ÇAĞDAŞ EĞİTİM DENETİMİ MODELLERİNİN ÖZELLİKLERİ

- Çağdaş denetim yaklaşımlarında genel olarak göze çarpan ortak anlayışlardan bazılarını şöyle ifade edebiliriz:
- Eşitlik ve ortaklık temeline dayalı ilişkiler,
- Katılımcı karar verme,
- Yansıtıcı dinleme ve uygulamalar,
- Öğretmenin kendini değerlendirmesi ve kendini yönlendirmesi,
- Okul temelli uygulamalar,
- Eğitim-öğretimin etkililiğinin artırılmasını amaçlayan etkinlikler,
- Hiyerarşik değil işbirlikçi denetim,
- Didaktik değil diyaloga dayanan denetim,
- Cezalandırıcı değil destekleyici denetim,
- Yargılayıcı değil betimleyici denetim.

### SONUÇ OLARAK:

Klasik(geleneksel)yaklaşımlara göre denetim; kontrol ve değerlendirme süreci, Çağdaş yaklaşımlara göre ise, rehberlik ve geliştirme süreci olarak görülmektedir.

### KAYNAKÇA:

*Prof.Dr Ziya Bursalıoğlu - Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*

*Prof. Dr. Hüseyin Başar - Eğitim Denetçisi*

*Prof.Dr. İ.Ethem Başaran-Eğitim Yönetimi*

*Prof.Dr. Mustafa Aydın- Çağdaş Eğitim Denetimi*

*Doç.Dr İlknur Maya- Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*

*Cevat Elma- Kamile Demir-Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*