

## **EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ DERS NOTU**

**Dr. Ali Rıza ERDEM**

**Pamukkale Üniversitesi**

**Eğitim Fakültesi**

### **I-TEMEL KAVRAMLAR**

#### **ÖRGÜT NEDİR?**

- ◆ Chester Barnard'a göre örgüt “iki yada daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi” dir.
- ◆ Etzioni'ye göre “belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kasıtlı olarak oluşturulmuş planlı birimlerdir.
- ◆ Örgütlerin üç ögesi vardır:
  - Birbiriyle etkileşimde bulunacak bireyler
  - Ortak bir amaç
  - Amacı gerçekleştirmeye istekli olma
- ◆ Barnard'a göre bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi iki koşula bağlıdır
- Etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesiyle yada amaçların gerçekleştirilme derecesiyle ilgilidir.
- Yeterlilik ise örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya gönüllü yeter sayıda birey bulma ve bu bireylerin gereksinmelerini karşılamayla ilgilidir.

#### **AMAÇ**

- ◆ Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan sistemlerdir.
- ◆ Amaçların fonksiyonları şunlardır:
  - Örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını yönlendirir ve çabalarına rehberlik eder.
  - Bireyleri ve grupları güdüleyerek, etkililiklerini ve verimliliklerini artırır.
  - Örgütteki planlama sürecinin niteliğini ve içeriğini etkiler.
  - Örgütsel etkinliklerin denetlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılacak bir standart sağlar.
- ◆ Dikkatli olunmadığı durumlarda örgütsel amaçlar örgüte zarar verecek kadar olumsuz işlevlerde de bulunabilir.
- Araçlarla amaçlar yer değiştirebilir. Başka bir deyişle örgütsel amaçları gerçekleştirme yöntemleri ve araçları amaç haline gelebilir.
- Örgütün amaçları, işgörenlerin bireysel amaçları yada toplumun amaçlarıyla çelişebilir.
- Açık ve net olmayan amaçlar yeterli yönlendirme yapamaz.
- Çok spesifik olan amaçlar yaratıcılığı ve yeniliği engelleyebilir.

• Amaçlarla örgütün ödül sistemleri uyumlayabilir. Amaçlar genellikle insanları sonunda ödül olmayan davranışlara yönlendirir. Oysa ödüller öyle değildir.

◆ Örgütlerde amaçlar her zaman yazılı olmayabilir. Bazen yazılı olmayan amaçlar da olabilir.

◆ Amacın gerçekleştirilmesi bazı koşullara bağlıdır.

• Amaç gerçekleştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

• Amaç örgütteki bireyler tarafından doğru olarak anlaşılmış olmalıdır.

• Örgütteki bireylerin amacın gerçekleştirilebilecek nitelikte olduğuna içten inanmaları ve bu amaçları gerçekleştirmeye değer bulmaları gerekir.

## İLETİŞİM

• Ortak amacın gerçekleştirilmesi için önce ilgililer tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Bu da sağlıklı bir iletişimle olanaklıdır.

• İletişim bir örgütün temel öğelerinden birisidir.

• İletişim bireyler arası bir etkileşim sürecidir. Bilginin, emirlerin, düşüncelerin, yorumların, açıklamaların soruların bireyden bireye, gruptan gruba aktarılması sürecidir.

• İletişim anlamların ortak kılınması işidir.

## İŞBÖLÜMÜ

• İŞBÖLÜMÜ, toplu bir çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek şekilde, rasyonel olarak kendi öğelerine ayrılmasıdır.

• İŞBÖLÜMÜ ortak bir işin, farklı nitelikteki bireylere paylaştırılması işidir. Ortak bir çabanın özünde işbölümü vardır.

• İşbölümüyle birden fazla birey arasında paylaştırılan aynı amaç doğrultusundaki etkinliklerden istenilen sonucun alınması, bu etkinliklerin eşgüdümlemesiyle olanaklıdır. Başka bir deyişle, işbölümü eşgüdümü gerektirir.

• İşbölümüyle yapılan şey örgüt bireyelerine sorumluluklarını ve rollerini dağıtmaktır.

• İşbölümü uzmanlığı doğurur.

## İŞBİRLİĞİ

• Bir örgütün oluşabilmesi için, ortak amaç doğrultusunda çalışmaya gönüllü bireylerin bulunması gerekir. Başka bir deyişle işbirliği yapmak gerekir.

• İşbirliği, ortak bir etkinlikte bulunan bireylerin amaç birliği içinde olmalarıdır.

• Küçük örgütlerde amaçlar tüm örgüt üyeleri için ortak olabilir. Bu durumda ortak amaç için gönüllü olarak işbirliği gerçekleştirebilir.

• Büyük örgütlerde amaçlar tüm örgüt üyeleri için ortak olmayabilir. Bu durumlarda ortak amaç için işbirliği gereksinimler (fizyolojik, güvenlik, toplumsal) veya yaptırım uygulanarak gerçekleştirilir.

## EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON)

- Bir örgütün amacını gerçekleştirmesi için işbölümü ve işbirliği yeterli değildir. İşbölümüyle örgütte oluşturulan birimlerin örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde çalışabilmeleri, birbirlerinin etkinliklerinden haberdar olmalarıyla olanaklıdır.
- EŞGÜDÜMLEME, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki madde ve insan kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir.
- Okullarda eşgüdümlemeyi okul müdürü yapar. Okul müdürünün en önemli görevlerinden biri, okul içindeki bireylerin ve grupların eşgüdümlemesini sağlamaktır.

## **GÜÇ**

- Bir bireyin, bir işi bir kimseye veya gruba kendi istediği biçimde yaptırabilme becerisidir. Güç, yönetici davranışının etrafındaki durumları etkilemesidir.
- Gücün çeşitli kaynakları vardır:
- YASAL GÜÇ. Bir bireyin örgütte işgal ettiği pozisyondan dolayı sahip olduğu etkileme becerisidir.
- ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ. Yasal gücün kullanımını desteklemek amacıyla kullanılır.
- ZORLAYICI GÜÇ. Tehdit ve zorlama içerir.
- UZMANLIK GÜCÜ. Uzmanlar hiyerarşide alt sıralarda olsalar bile bir güce sahiptir.
- KARİZMATİK GÜÇ. Bir bireyin başkalarını etkilemesi ve istediklerini yaptırabilmesidir.

## **YETKİ ve SORUMLULUK**

- Yetki, eyleme geçme yada eylem geçmeme konusunda başkalarına emir verme hakkıdır. Yetki, yöneticinin belli davranışları gösterebilme hakkıdır.
- Sorumluluk, bir görevi yapma zorunluluğudur. Sorumluluk yöneticinin belirli davranışlarda bulunma zorunluluğudur.
- Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının denk olması gerekmektedir.
- YETKİ AKTARILABİLİR FAKAT SORUMLULUK AKTARILAMAZ.

## **YETKİ AKTARIMI**

- Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi yetkinin aktarılmasını gerektirir. Özellikle modern örgütlerde tek adam anlayışı olmadığından yetkinin aktarılması zorunluluk haline gelmiştir.
- Yetki aktarımında şunlara dikkat edilmelidir:
- Aktarılan yetki yazılı, açık ve sınırlarının mutlaka çizilmiş olması gerekir.
- Yetki en yakın yönetsel konumdaki görevliye aktarılmalıdır.
- Yetkiyi aktaran yönetici, görevin yapılmasını denetlemelidir.
- Yetki aktarımında kişinin yeteneği ve yeterliliği dikkate alınmalıdır.
- Yetki aktarımında esas amacın görevin daha etkili bir biçimde yürütülmesi olduğu unutulmamalıdır.

## **HİYERARŞİ**

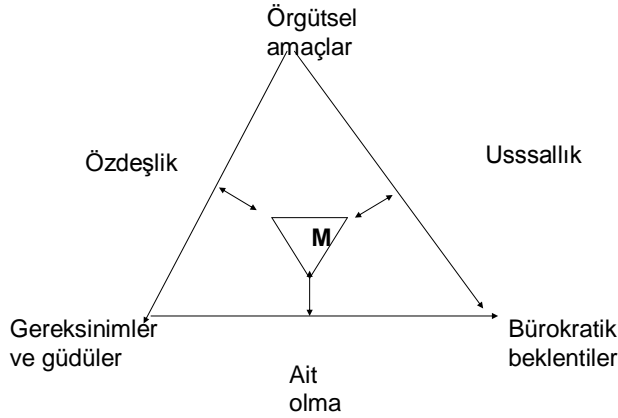
- Hiyerarşi, örgüt içindeki birimlerin düzenlenmesini, yetki dağılımını, sorumluluğu ve emir-komuta zincirini ifade eder ve belirler.
- Örgüt üyeleri arasındaki ast-üst ilişkilerini düzenler.
- Örgüt piramidinde, hiyerarşi içinde tabandan tepeye doğru çıkıldıkça, yetki birikerek artmakta ve hiyerarşinin en üst basamağında yoğunlaşmakta ve toplanmaktadır.

## ROL

- Rol, belli bir konumda bulunan örgüt çalışanından beklenen davranışlardır.
- Rol, rol beklentilerine göre tanımlanır. Bir rolün sorumlulukları rol beklentileridir. Rol beklentileri bireyin bir örgütte bulunduğu sürece yapması ve yapmaması gereken işleri veya göstermesi ve göstermemesi gereken davranışları belirler.
- Formal örgütlerde roller birbirini tamamlar.
- Bir örgütte belli başlı 3 rol tipi bulunur. (1) Beklenen rol (2) Algılanan rol (3) Oynanan rol. Eğer beklene ve algılan rol birbiriyle örtüşmezse, oynanan rol örgüt için verimli olmaz ve bireyin morali düşer.

## MORAL

- Unruh ve Turner morali “*bireylerin amaçlarıyla içinde bulundukları durum arasındaki farka ilişkin algılarının oluşturduğu zihinsel bir durum yada tutum*” olarak tanımlamışlardır.
- Tutum’a göre moral “*bir grup insanı, ortak bir amacın izlenmesi doğrultusunda sürekli ve uyumlu bir biçimde bir arada tutabilme kapasitesidir.*” Tutum’a göre yöneticilerin örgüt içerisindeki insanları ortak amaç doğrultusunda sürekli ve uyumlu bir biçimde bir arada tutabilmek için yöneticilerin sahip olmaları gereken özelliklerin ve becerilerin başında moral gelmektedir. Tanımda morali yüksek olan yöneticilerin diğer işlevlerini de kolaylıkla yapabilecekleri ima edilmektedir.
- Guba morali oluşturan öğeleri analiz ederek formülleştirmiştir. Guba’ya göre moral, usallık, özdeşlik ve ait olma arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur. Yani  $M=UX\bar{O}XA$
- Ussallık, bürokratik beklentilerle örgütsel amaçlar arasındaki uyum
- Özdeşlik, bireyin gereksinimleri ve güdeleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum
- Ait olma ise bireyin gereksinimleri ve güdeleri ile bürokratik beklentiler arasındaki uyum anlamına gelmektedir.
- Kuramsal olarak bu üç öğenin birinin düzeyinin düşük olması, moralin yüksek olmasını engellemektedir. (Hoy ve Miskel 1982:68)



## SİSTEM

- Sistem, belirli bir amaç doğrultusunda çalışan ve birbirleriyle sürekli olarak etkileşen parçalardan oluşmuş bir bütündür.
- Sistemin bir amacı olduğu gibi sistemi oluşturan parçaların da sistemden farklı birer amacı vardır. Bu parçalara alt sistem denir.
- Alt sistemde meydana gelen herhangi bir değişme, sistemi oluşturan diğer alt sistemlere ve sisteme yansır.
- Alt sistemlerin her birinin kendine özgü amaçları olmasına karşın sistemin genel amacı basit olarak alt sistemlerin amaçları toplamına eşit değildir.

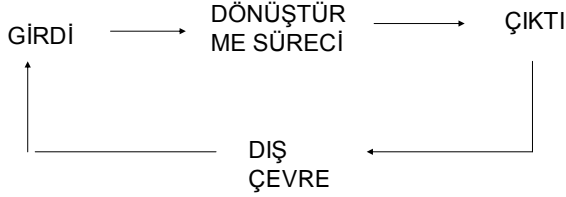
## AÇIK SİSTEM

- Örgüt çalışmalarının gerçekleştirdiği en önemli gelişme, açık ve kapalı sistemler arasındaki farkın açıklığa kavuşturulması olmuştur.
- Kapalı sistem çevresine bağımlı değildir. Kapalı sistemler ihtiyaçları olan tüm enerjiye sahiptirler ve herhangi bir dış enerjiye sahip olmaksızın işlevlerini sürdürürler.
- Açık sistem yaşaması için çevresiyle etkileşim içinde olmalıdır. Açık sistem hem çevresinden kaynak alır, hem de çevreye kaynak verir. Kendini çevreye kapatmaz. Sürekli olarak değişir ve kendisini çevreye uyarlar. Açık sistemler aşırı derecede karmaşıktır. İnsan açık bir sistemdir.

- Açık sistem çevresinden girdi alır, girdileri kendi içerisinde dönüştürür ve çıktılarını dış çevreye gönderir.
- Girdi insan, hammadde ve diğer fiziksel kaynaklardır.
- Değiştirme süreci girdileri tekrar çevreye sunabilecek değerler haline getirir.
- Çıktı çevreye sunulan ürün veya hizmetlerdir.
- Dış çevre ise açık sistemin girdi aldığı ve çıktı sunduğu, geri bildirim sunan ortamdır.



Dönüştürme süreci dairesel bir döngüdür. Çıktılar çeşitli biçimde tekrar girdi olarak girebilir.



## AÇIK SİSTEMİN ÖZELLİKLERİ

- Çevreden enerji alırlar.
- Aldıkları enerjiyi çeşitli biçimlere dönüştürürler.
- Dönüştürülen enerjiyi çevreye çıktı olarak verirler.
- Dönüştürme süreci dairesel bir döngüdür. Çıktılar çeşitli biçimde tekrar girdi olarak girebilir.
- Negatif entropi vardır. Örgütler verdikleri enerjiden daha fazlasını alırlar. Yani sistemler dönüştürme sürecinde bir miktar enerji harcar ve bir miktar enerjiyi de gelecekte kullanmak üzere depo eder. Böylelikle entropiye direnirler. Çünkü entropi sistemin enerji yitirerek yok olması demektir.
- Açık sistemlerde bilgi kontrol mekanizması vardır.
- Açık sistemlerde farklı roller ve uzmanlaşma vardır.
- Sistemler genellikle farklı araçlar kullansalar bile aynı sonuca ulaşabilirler (eşit sonuç). Bu kavram, çoğu örgütte bulunan esneklik ve uyum sağlamayı vurgular.

## YÖNETİM ve EĞİTİM YÖNETİMİ

- Yönetim, bir örgütte amaçlara ulaşmada örgütte var olan insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak için karar almak, planlamak, örgütlemek, eşgüdümlemek, iletişim kurmak, etkilemek (yönlendirmek) ve denetlemektir.
- Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bir bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar.

## ÖRGÜTLERDE GRUPLAR

- Örgütteki işgörenlerin çoğu, örgüt içindeki pozisyonlarına ve sahip oldukları yetki ve sorumluluklara göre bir grubun üyesi durumundadırlar.

- Çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür (Koçel 1995: 366'dan Steers 1981:183)
  - Algılamaya ağırlık veren tanıma göre “kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılamaları” ile grup oluşur.
  - Grup yapısına ağırlık veren tanıma göre ise grup ”iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmesi,bu karşılıklı bağlılık içinde kişilerin belirli roller oynaması,bu rollerin oynanmasını düzenleyen belirli “normların” geliştirilmesi” ile oluşur.”
  - Motivasyona ağırlık veren başka bir tanıma göre ise grup ,”bir araya gelmekte çeşitli açılardan motive olan kişilerin oluşturduğu bir topluluktur.”

- Bu çeşitli tanımları birleştirirsek, bir grubu şöyle tanımlamak mümkündür. (Koçel 1995: 366-367)
  - Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan , aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren , ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşme içerisinde olan , karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur.

## FORMAL GRUPLAR

- Formal gruplar, belirli bir görevi gerçekleştirmek için örgüt tarafından geçici olarak veya sürekli olarak oluşturulan gruplardır.
- Bir örgütteki en önemli biçimsel gruplar emir ve görev gruplarıdır.(Gibson, Ivancevich, Donnely 1988:278)
  - Emir grupları bir örgütteki bölüm ve departmanları ifade eder.Her departman resmi bir grup oluşturur.
  - Görev grupları ise belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir örgüt içinde resmi olarak oluşturulan grupları ifade eder.

## İNFORMAL GRUPLAR

- İnformal gruplar, iş ortamındaki bireylerin toplumsal gereksinmelerine tepki olarak oluşturduğu doğal gruplardır.
- Bilinçli ve planlı bir kararla değil ,örgütlerde kendiliğinden tabii olarak kendiliğinden ortaya çıkan gruplardır.Kişiler örgütsel bir dizayn olmadan başka nedenlerle kendiliklerinden bir araya gelerek grup oluştururlar. (Koçel 1995: 368'den Herbert 1981:297)
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan pek çok doğal gruplara rastlamak mümkündür. Çeşitli çıkar grupları,dostluk,arkadaşlık grupları resmi olmayan grupların en çok rastlanılanlarıdır. (Koçel 1995:368)
- Biçimsel olmamasına rağmen doğal gruplar işgörenlerin davranışlarını ve performanslarını etkilemektedir.

## İnformel Grupların Karşılıdığı Gereksinimler

- Doğal grupların karşıladığı bir çok gereksinim vardır. Bunlar:
  - Toplumsal gereksinimler ,
  - Ait olma ve özdeşleşme duygusu,
  - Onaylanmış davranışlara ilişkin bilgi sağlama,

- Anlayış ve sevecenlik,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım,
- Etkileme ve yaratıcılık için fırsat hazırlama,
- Doğal iletişim kanalı oluşturma (Aydın 1991:33-35)

#### ●Olumlu etkileri

- Formal örgütün amaçlarını desteklediği durumlarda yönetimin işini kolaylaştırır.
- Formal örgüte ek iletişim kanalları sağlayabilir.
- Çalışma grubuna doyum ve kararlılık sağlar.
- Bireye bir gruba ait olma ve güven duygusu vererek önemli bir rol oynar.
- Yöneticiye destek sağlayabilir.

#### ●Olumsuz etkileri

- Dedikodu üretirler.
- Değişmeye karşı direnirler
- İşgöreni gruba uymaya zorlar.

## II-YÖNETİM KURAMLARI

### 2.1-KLASİK KURAMLAR

#### BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR

- İnsan mühendisleri, verim mühendisleri, rasyonalizm, Taylorizm ve Klasikler gibi isimlerle anılan bu akım 1900-1930 yılları arasında Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da etkili olmuştur.
- Bu akıma bilimsel yaklaşım denmesinin nedeni, bu akımın temsilcilerinin, dönemin bilimsel bulgularından ve teknoloji ürünlerinden yararlanmaları olmuştur.

#### İnsana bakış açıları

- Bilimsel yaklaşımın insan bakış açısı MCGregor Douglas’ın X Kuramı sayıltıları ile tutarlılık göstermektedir. Bu kurama göre insan:
  - Doğuştan tembeldir.
  - Çalışmamak için bahaneler arar.
  - Sorumluluk almaktan kaçınır.
  - Paraya önem verir, bundan dolayı para ile güdülenir.
  - Sıkı bir biçimde denetlenmelidir.
  - Kapasitesi sınırlıdır.

**TEMSİLCİLERİ: Frederick Taylor**  
**( 1856-1915) (Bilimsel Yönetim Kuramı)**



- Bilimsel İşletme Akımı'nın öncüsü olan Taylor endüstri örgütlerinde insanları etkili bir biçimde kullanmanın yollarını aramıştır.
- 1911 yılında yayınladığı Bilimsel İşletmenin İlkeleri adlı eserinde işletme kuramının niteliklerini ortaya koymuştur. Bunlar şunlardır:

### **Frederick Taylor ( 1856-1915)** **Bilimsel Yönetim İlkeleri**

- Günlük iş: İster üst, ister alt düzeyde olsun ,örgütteki her birey açık bir tanımlanmış günlük işlere sahip olmalıdır. Dikkatli bir biçimde belirlenen görevin yerine getirilmesi bir günlük çabayı gerektirmelidir.
- Standart koşullar: İşçilere görevlerini kendilerinden emin bir biçimde yapabilmeleri için standartlaştırılmış koşullar ve araçlar verilmelidir.
- Başarıya yüksek ücret: Başarı ile ikramiye doğru orantılı olmalıdır.
- Başarısızlık durumunda ceza: Başarısızlığın faturası kişiye çıkarılmalıdır.
- Büyük örgütlerde uzmanlık: Örgütler giderek karmaşıklıklaştıkça , görevler de sadece vasıflı işçilerce başarılabilecek derecede zorlaştırılmalıdır.

### **Frederick Taylor ( 1856-1915)**

- Taylor'un çalışması dar bir fizyolojik bakış açısına sahip olmasına, psikolojik ve sosyolojik değişkenleri göz ardı etmesine karşın, birçok işin daha etkili olarak gerçekleştirilebileceğini göstermiştir.
- Taylor niteliksiz işçilerin üretkenliklerini artırıp, onların nitelikli işçiler kadar ücret almalarını sağlayarak niteliksiz işçilere yardım etmiştir.
- Belki de en önemlisi Taylor "Endüstri Mühendisliği" ni yaratmıştır.

### **Henri Fayol ( 1841-1925)** **Yönetimsel Kuram**

- Henri Fayol 'da Taylor gibi yönetime bilimsel açıdan yaklaşmıştır. Bir Fransız maden mühendisi olan Fayol işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından inceleyerek ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetimsel faaliyetler biçiminde altı grupta toplamıştır.

### **Henri Fayol (1841-1925)** **Örgütsel Eylemler**

- Teknik Eylemler: Örgütün üretimiyle ilgilidir.
- Ticari Eylemler: Satma, satın alma ve değiş –tokuş gibi eylemleri içerir.
- Mali Eylemler: Ana paranın en iyi biçimde kullanılması ve bu doğrultuda araştırma yapılmasıyla ilgili eylemler
- Güvenlik Eylemleri: İnsan ve madde kaynaklarının çeşitli tehlikelere karşı korunması için gerekli önlemlerin alınması eylemleridir.
- Muhasebe Eylemleri: Örgütün ekonomik durumuna ilişkin veri toplama eylemleridir.
- Yönetimsel Eylemler:  
*Planlama* ( gelecek üzerinde çalışmak ve eylem planları yapmak) ,

*örgütleme* (İnsan ve madde kaynaklarını örgütlemek) ,  
 komuta (personele işlerini yaptırmak) ,  
 eşgüdüm (tüm eylemleri ilişkilendirmek ve birleştirmektir),  
 denetleme (örgütte her şeyin belirlenmiş kurallara ve verilmiş emirlere uygun yapılıp yapılmadığını kontrol etmektir)  
 süreçleri yönetim eylemlerini oluşturur.

## **Henri Fayol ( 1841-1925)**

### **Yönetim İlkeleri**

■Fayol örgüt yöneticilerine rehberlik yapabilecek 14 yönetim ilkesi üzerinde durmaktadır. Bunlar:

1. **İşbölümü:** Fayol'a göre işbölümü (veya uzmanlaşma),aynı çaba ile daha iyi ve daha fazla üretimde bulunabilmek için gereklidir.
2. **Yetki:** Fayol yetkiyi emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak tanımlar.
3. **Disiplin:** Fayol'a göre işin düzgün gidişi için disiplin mutlak şarttır; disiplinsiz bir işletmenin gelişmesi olanaksızdır
4. **Komuta Birliği:** Fayol bu ilkeyle her astın bir yöneticiye bağlı olması,bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda brliği oluşturmayı kastedmiştir
5. **Yön Birliği:** Birbiriyle ilgili iş veya görevleri ortak bir temele göre gruplamak,daiirelere ayırmak gerekir
6. **Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü:** Fayol bu ilkeyle örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları,bölümsel ve kişisel amaçlardan üstün tutmuş ve örgüt çıkarlarının kişi ve grup çıkarlarına feda edilmemesi gerektiğini vurgulamıştır.
7. **Yeterli ücret politikası:** İşgörenlerin emekleri karşısında adil bir ücret olmalı; hem onları hem de firmayı tatmin etmelidir.
8. **Merkezileşme:** Fayol'a göre yöneticinin görevi,yükleneceği sorumlulukları yerine getirebilme yetenekleri dikkate alınarak tayin edilmelidir.Ancak yöneticiye sorumluluk bir kere verilince ,buna uygun yetki de aynı şekilde devredilmelidir.
9. **Emir komuta zinciri:** Fayol bu ilkeyle her astın bir yöneticiye bağlı olması,bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda brliği oluşturmayı kastedmiştir
10. **Düzen:** Fayol,işletmenin hammadde ve insan kaynaklarına düzen ilkesinin uygulanması gerektiğini savunur.Düzen ilkesine göre ham maddeler,aletler, araçlar, ve insanlar uygun zaman ve yerlerde olmalıdırlar
11. **Eşitlik:** Fayol "hakkaniyet" prensibini ,çalışanların görevlerini "işlerine bağlılık ve sadakat" esaslarına göre yürütebilmeleri için gerekli güdülemenin belirleyici faktörlerinden biri olarak görmektedir.
12. **Personelin sürekliliği:** İşe girişlerde ,iş alıştırılmalarının çok önemli olduğunu vurgulayan Fayol,personelin işe alışmasına engel olacak tutum ve davranışların personel devrini(kaybını) artıracığını savunmuştur
13. **Başlatıcılık:** İşletmenin her basamağında gayret ve enerjiye inisiyatif eklenmelidir.Örgüt üyelerinin teşebbüs ruhunu ve yaratıcılıklarını teşvik edebilmek için yöneticide belirli hünerlerin bulunması ve bu konunun öneminin anlaşılması gerekir.
14. **Birlik ve Beraberlik Ruhunu Yaratmak:** Fayol "birlik duygusu" nu çıkarların uyuşturulmasına yönelik eylem birliği olarak tanımlamaktadır.Birlik duygusuna

ulaşmanın en etkili yolu bir taraftan komuta birliğini oluştururken , diğer taraftan da yazılı haberleşme yerine yüz-yüze haberleşme olmalıdır

### **Max Weber ( 1864- 1920)**

#### **Bürokrasi Kuramı**

- Alman hukukçusu ve sosyologu olan Weber etkili ve verimli bir örgütün olabileceği inancıyla bürokrasi kuramını geliştirmiştir.
- Weber'in bürokrasi modeli işlerin hızlı, doğru, karışıklıktan uzak ve disiplinli bir biçimde yapılmasını amaçlıyordu.
- Weber'in bürokrasisi 5 öğeden oluşmaktadır. Bunlar:

#### **Bürokrasinin Öğeleri**

##### **■İşbölümü ve uzmanlaşma**

■Örgütte yapılması gereken işler, bireyler arasında sabit bir biçimde resmi görevler olarak dağıtılmıştır. Çoğu örgütte, görevler tek bir bireyin yapamayacağı kadar zor olduğundan, pozisyonlar arasında işbölümü yapmak, örgütün verimliliğini artırır. Örneğin öğretmenlerin branşlara ayrılması. Bu örgütün verimliliğini artırır. Aynı işi yapan bireyler konularının uzmanı olurlar. Uzmanlaşma, örgütlere alınacak bireylerin teknik nitelikler temelinde alınmasına zemin hazırlar.

##### **■Bireysel olmayan (nesnel) yönelim**

■Weber'in bürokrasisinde bireyler kişiliklerine göre değil, örgütte işgal ettikleri konuma göre algılanır. Diğer bir deyişle bireylerden çok işgal ettikleri konumlar daha önemlidir. Bu da yöneticilerin duygusal kararlar yerine rasyonel kararlar vermelerine neden olur. Yöneticiler karar verirken, bireylerden çok bireylerin örgüt içindeki rollerini göz önünde bulundururlar.

##### **■Otorite hiyerarşisi**

■Weber'e göre, bürokrasinin etkili ve verimli olabilmesi, belirsizliği ortadan kaldıran ve örgüt içindeki görevler arasındaki ilişkilerin niteliğini belirleyen iyi tanımlanmış bir otorite hiyerarşisinin bulunmasına bağlıdır. Otorite hiyerarşisinde, herhangi bir düzeyde işgören, bir üstündeki amirinin denetimi altındadır. Bu durum örgütün şemasında gösterilir. Hiyerarşi, modern bürokrasinin en çarpıcı özelliğidir.

##### **■Kurallar ve düzenlemeler**

■Bürokraside kasıtlı olarak konulmuş kurallar ve düzenlemeler vardır. Bunlar örgütteki birey ve grupların görevlerini, davranışlarını ve haklarını tanımlar. Bu kurallar işgörenler değişse bile, örgütün aynı biçimde üretim yapmasına neden olur.

### ■ Meslek (kariyer) yönelimi

■ Bürokratik örgütlerde çalışmak bireylerin teknik becerilerine dayalı olduğundan, burada çalışan bireyler işlerini bir kariyer olarak görürler. Weber'e göre, bürokratik örgütler yetenekli işgörenlerine kariyer yolunu açar. Yeterli ve yetenekli bireyler, keyfi işten çıkarmalardan ve nedensiz terfi engellemelerinden kurtarılmalıdır. Bireyin terfi ettirilmesi onu örgüte bağlayan yollardan birisidir.

### Bürokrasi Modelinin Eleştirisi

Bürokratik özellikler	İşlevler	Olumsuz sonuçlar
İşbölümü	Uzmanlaşma	Can sıkıntısı
Nesnel yönelim	Ussallık	Moral düşmesi
Otorite hiyerarşisi	Disiplinli uyum ve eşgüdüm	İletişimin tıkanması
Kurallar ve düzenlemeler	Süreklilik ve benzerlik	Katılık ve amaçların yer değiştirmesi
Meslek yönelimi	Özendirme	Başarı ve kıdem arasındaki çatışma

### Luther Gulick (1892-?)

#### Yönetim Süreçleri Kuramı

■ Gulick, işbölümünün örgütün temel ögesi ve nedenini oluşturduğunu belirtmiş ,bu ilkenin eşgüdüm zorunluluğunu ortaya çıkardığını ve eşgüdümünde örgütlenme ve düşünceleri etkileme yoluyla sağlanabileceğini ileri sürmüştür.

■ Gulick ve Urwick Fayol'un planlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak 5 grupta topladığı yönetim süreçlerini planlama, örgütlenme, kadrolama , yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme eylemleri olarak belirlemişlerdir.

### Örgüt İlkeleri

- Üyeleri yapıya uydurmak
- Komite çalışmalarından kaçınıp tek adam yönetimine güvenmek
- Emir birliğinden vazgeçmemek
- Genel ve özel olmak üzere iki tür maiyet kurmak ve ikinci grupta uzmanları kullanmak.
- Görevleri üyelere dağıtırken homojenlik ilkesini gözetmek
- Yetki ile sorumluluğu dengeleştirmek

- Yetki devrini gerçekleştirmek
- Kontrol alanını dar tutmak (5-10 ast).

### **KLASİK KURAMLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

- Bir görev en az çabayı ve zamanı gerektirecek şekilde yürütülmelidir.
- Etkililik, herhangi bir işin temel öğelerine ayrılmasıyla elde edilebilir.
- Görevleri parçalara ayırmak performansın rutinleşmesine yardım eder.
- Örgütü eşgüdümlemek için, karar verme yukarıdan aşağıya aktarılan sorumluluk ile birlikte merkezileştirilir.
- Kumanda birliği ve eşgüdüm, ancak herhangi bir düzeydeki her denetmenin emri altındaki sınırlı sayıda (5-10) astın bulunduğu durumlarda olanaklıdır.
- Örgütün bir bölümü, diğer bölümlerin yaptığı işleri tekrar yapmamalıdır.
- Formal örgüt yapısı analiz edilmelidir (yarı formal ve informal yapılar analiz edilmez).

### **KLASİK KURAMLARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ**

#### **■ Katkıları**

- Yönetim bilimini büyük ölçüde zenginleştirmişlerdir.
- Planlama, yöneltme, örgütleme, koordinasyon, bütçeleme ve personel seçimi gibi süreçlere önem verdiler.
- Verimliliğe ve etkililiğe büyük önem verdiler.

#### **■ Sınırlılıkları**

- Örgütteki insanla sadece verim açısından ilgilenmişlerdir.
- İnsanları makinenin birer çarkı gibi görmüşlerdir. Bu nedenle insanların duygu, düşünce, özlem, coşku ve korkularını, aralarındaki etkileşimin davranışlar üzerindeki etkilerini ihmal etmişlerdir.
- İnsanı, insan olarak yok sayan örgüt kuramları geliştirmeye çalışmışlardır.
- Örgütteki informal gruplar ve içinde yer aldığı çevre göz ardı edilmiştir.

### **KLASİK KURAMLARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ**

- Klasik kuramcılar insanı yalnızca bir verim makinesi olarak görmelerine karşın
- Yöneticiliği bir meslek durumuna getirme ve onu onurlu bir iş olarak tanımlama
- Yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme
- Yöneticilere yöne verme, başarının anahtarlarını gösterme
- Kamuoyunda yöneticiliği belli bir yere koymada önemli katkıları olmuştur.

### **KLASİK KURAMLARIN EĞİTİM YÖNETİMİNE ETKİLERİ**

- Eğitim ve okul yöneticisi bir verim uzmanı olarak düşünölmeye başlanmıştır. Bu anlayış bir bakıma okulu fabrika, öğrenciyi hammadde durumuna getirmiştir.
- Eğitim yönetiminde verimlilik ve etkilik önem kazanmaya başladı. Böylece verim eğitimde son amaç olmaktan çıkıp eğitimle birlikte düşünölür oldu.
- Entelektüel yetiştiren klasik eğitim anlayışından üretici yetiştiren eğitim anlayışına geçilmiştir.

- Eğitime yatırım olarak bakılmaya başlanmıştır.
- Klasik yönetim ilke ve yöntemleri eğitime ve eğitim yönetimine uygulanırken eğitimin sosyal ve psikolojik yönü unutulmuştur. Eğitim kurumlarının kendine özgü yanları dikkate alınmamıştır. Klasik görüşleri eğitime uygulayan eğitim yöneticileri doğal grupları görmezlikten geldikleri için çatışmalara neden olmuşlardır.

## 2.2-NEOKLASİK KURAMLAR

### İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMLARI

- Taylor'un "bilimsel işletmecilik ilkeleri", işçi ve yönetici kuruluşlarının eleştirilerine uğradı. Fayol, Gulick ve Urwick'in ilkeleri öğretici ve uygulayıcılar tarafından katı ve dar bulundu.
- Mary Parker Follet(1868-1933) öncülüğünde "insan ilişkileri yaklaşımı" başladı. Özellikle Elton Mayo'nun yaptığı "Hawthorne Araştırmaları" insan ilişkileri yaklaşımını geliştirdi.

#### Temsilcileri

##### Elton Mayo İnsan İlişkileri Kuramı

- Psikoloji ve felsefe alanlarında yetişmiş bir üniversite profesörü olan Mayo ve arkadaşlarının 5 yıl kadar süren meşhur "Hawthorne Araştırmaları", ı ışık koşullarının işçi üretimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştı. Daha sonra işçi davranışlarının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer yönleriyle incelenmesi yoluna gidilmiş ve elde edilen sonuçların sosyal örgütler ve yönetim üzerindeki etkileri izlenmiştir.

##### Hawthorne Araştırmaları

- Hawthorne Araştırmaları "aydınlatmanın niteliği ve niceliği ile endüstrideki etkililik arasındaki ilişkileri" araştırmak için yapılan üç deney ile başladı.
- Üç deney sonunda elde edilen bulgular şunlardı:
- İşçilerin üretimleri temel olarak aydınlatma koşullarıyla ilişkili değildir.
- Deneylerde pek çok değişken kontrol altına alınamamıştır.

##### Hawthorne Araştırmaları

- Aracı değişkenleri kontrol etmek amacıyla yeni araştırma desenleri uygulanmaya başlandı.
- Çalışma koşullarının basit ve mekanik olarak değiştirilmesi elde edilen sonuçları tam olarak açıklayamıyordu.
- Araştırmanın son çalışmasında grubun sosyal yapısı analiz edildi. Bu çalışmayla grubun performansı etkileyen ve normları değerleri, duyguları ile informal bir sosyal yapı geliştirdikleri ortaya çıktı. Buna göre üretim miktarı formal değil informal grubun normlarına göre belirleniyordu.

## **Hawthorne Araştırmalarının Sonuçları**

- Ekonomik güdüler tek önemli güdüleyici değildir. Ekonomik olmayan sosyal yaptırımlar ekonomik güdülerin etkililiğini sınırlandırmaktadır.
- İşçiler yönetime birey olarak değil, informal grubun bir üyesi olarak tepkide bulunur.
- Üretim düzeyi, fizyolojik kapasiten çok informal örgütün sosyal normları tarafından sınırlandırılır.
- Uzmanlaşma, zorunlu olarak çalışma grubunun en etkili örgütlenmesini ortaya çıkarmaz.
- İşçiler informal örgütü yönetimin keyfi kararlarına karşı kendilerini korumak için kullanırlar.
- İnformal toplumsal örgütlerin yönetim ile etkileşimde bulunmaları kaçınılmazdır.
- Etkili bir denetim için , dar bir kontrol alanı olması zorunlu değildir.
- İnformal liderler çoğunlukla formal denetmenler kadar önemlidir.
- Bireyler, bir makinedeki pasif dişliler değil, etkin insanlardır.

## **Chester Barnard İşbirliği Kuramı**

- Uzun süre büyük bir şirketin başkanlığını yapmış olan Chester Barnard'a göre örgütün öğeleri ortak amaç, hizmet isteği ve iletişimidir. Bunlar birbirine bağımlı ve etkileşimlidir.
- Barnard'a göre örgütün ömrü verime dayanır. Verime örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ve üye ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde iki açıdan bakılır. İkisi birden sağlanınca örgütün ömrü daha uzun olur.
- Barnard, örgütü bilinçli şekilde koordine edilmiş eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak kabul etmiştir. Böyle bir örgütün varlığı, üyenin örgüte katkısı ile, örgütün üye ihtiyaçlarını karşılaması arasındaki dengeye bağlıdır. Bu ihtiyaçlar maddi, kişisel ve ideal teşvik öğeleri ile karşılanır. Yöneticinin görevlerinden biri de bu teşvik öğelerini düzenlemektir.
- Barnard'ın yetki görüşü, yetkinin kullanılmasından etkilenen kimseyi de dikkate alan, çift yönlü iletişime dayalıdır. Verilen bir emrin yetkiden destek görüp görmediği, emri alan kimsenin kabul edip etmemesi ile anlaşılır.
- Örgütte yetkinin kabulünü kolaylaştıran “kabul alanı” kavramıdır. Yani her üyenin emirleri isteyerek kabul edebileceği bir alan vardır.
- Barnard'a göre sorumluluk, bir yandan yetkiyi kullanma zorunluluğudur. Diğer yandan da bundan kaçınma ve yanlış kullanma durumlarında, suçlama görevi yapar. Fakat hiyerarşinin üst kademelerine doğru bu suçlama güçleşir.
- Sorumluluk aynı zamanda örgüte sadakatin bir ifadesidir. Genel bakımdan sorumluluk yöneticiyi, değerlere aykırı zayıflık ve isteklerine karşı koruyan bir kavramdır.

## **Herbert Simon Rasyonel Karar Kuramı**

- Siyasal bilim, iş yönetimi ve psikoloji alanlarında yetişmiş ve bir üniversite profesörü olarak çalışmış bulunan Simon, kendinden önce gelen yönetim yazarlarının fikirlerini kabule yanaşmamıştır.

■Simon (ve onu izleyenler) yönetimin merkezini karar süreci olarak kabul etmiş ve diğer süreçlerin karara bağımlı olduğunu ileri sürmüştür.

■Simon insan davranışını değerlerden ayrı inceleyebilecek bir bilim geliştirmeye çalışmıştır. Bu amaçla “rasyonel karar” kavramının ortaya atması ve savunmuştur.

■Simon’a göre “karar mantığı” ile “karar süreci” birbirinden farklı olduğundan bu durum kararların rasyonelliğini azaltmaktadır.

■Simon’a göre üst düzey kararlar amaç ve politikalarla ( yani değerlerle) alt düzey kararları ise uygulamalarla (yani olgularla) ilgilidir.

■Ekonomik ve istatistik kararlarda tüm rasyonelliğin olanaksızlığının ileri sürerek optimal (rasyonel) çözümler üzerinde ısrar etmek yerine, tatminkar (doyurucu) çözümleri seçmiştir.

■Kişisel ve örgütsel karar süreçlerinin çoğu, tatminkar (doyurucu) çözüm yollarının bulunması ve seçimini amaç edinir. Ender durumlarda optimal (rasyonel) çözümler aranır. Çünkü bu tür çözümleri arayıp bulmak, çok karmaşık ve pahalı yaklaşımları gerektirir.

### **Peter Blau**

#### **Hizmetlerin Takası Kuramı**

■Başkasına hizmette bulunan kişi , onu minnet altında bırakır. Bu minnetten kurtulmak için öbürünün de bir hizmette bulunması gerekir.her ikisi de sağlanan hizmetlerden memnun olursa takas devam eder. Fakat bunlardan birisi diğerinin ihtiyacı olan hizmette bulunamayacak durumda ise, kendisini ona bağımlı kılarak onun dileklerine boyun eğer.

■Yöneticinin makam ve yetkisi, maiyetindekilerin birçok ihtiyaçlarını karşılama olanakları sağladığından, onları minnet altında bırakır ve yöneticinin görevlerini kolaylaştırır. Diğer yandan, böyle olanaklar liderlik rolüne girişi de kolaylaştırır.

### **Amitiai Etzioni**

#### **Örgütte Uyum Kuramı**

■Etzioni’ye göre uyum, kuvvet sahibi olanlar ile bu kuvveti uyguladıkları kimseler arasındaki ilişkilere yön veren başlıca etkenlerden birisidir.

■Uyumu meydana getiren kuvvet ile ilişki etkileşimidir. Bu bakımdan uyum türlerini bulmak için , önce kuvvet ve ilişki türlerini bulmak, sonra bunların etkileşimlerini kurmak gerekir.

### **Kuvvet Türleri**

■Zora, kara ve değerlere dayalı olmak üzere başlıca üç tür kuvvet vardır.

■Zora dayalı olan, beden etkilenme veya tehdidinden doğan kuvvettir.

■Kara dayalı kuvvet, maddi kaynak ve mükafatları kontrol gücünün bir ürünüdür.

■Değere dayalı kuvvet ise rütbe, statü, prestij, sembol ve olanakların verilip –alınmasından meydana gelir.

### **İlişki Türleri**

■Kuvvete paralel olarak üç derecedeki ilişki ise soğukluk, hesaplılık ve bağlılıktır.



- Soğukluk, üyenin örgüte yabancılaşma hatta nefret duymasını gösterir.
- Bağlılık, örgüt ile üye arasındaki sıkı ve olumlu bir ilişkiyi ifade eder.
- Hesaplılık ise duruma göre duruma göre örgüte yabancılaşma veya bağlılığı ifade eder.

### Örnekler

- Zora dayalı örgütler hapishaneler, esir kampları, ıslahaneler, zorunlu yerleşim merkezleri
- Kara dayalı örgütler, ticari ve sanayi kurumları
- Değere dayalı örgütler dini ve politik kurumlar, okullar, gönüllü kuruluşlar.
- Hem değere hem de zora dayalı örgütler muharebe birlikleri
- Hem değere hem de kara dayalı örgütler işçi sendikaları

### NEOKLASİK KURAMLARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

#### ■ Katkıları

- İnfomal grupların güdüleme ve üretkenlik üzerindeki etkilerini açıklamışlardır.
- Bireye ve infomal gruplara verilen önem katımlı yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur.
- Üretimi artırır düşüncesi ile işgörenlerin karara katılmalarına fırsat verilmiştir.

#### ■ Sınırlılıkları

- Klasik kramlar nasıl örgüt boyutuna ağırlık vermişlerse neoklasik kuramlarda birey (işgören) ve infomal grup boyutlarına ağırlık vermişlerdir.
- Örgütün içinde bulunduğu çevreyle olan etkileşimi göz ardı edilmiştir.

### NEOKLASİK KURAMLARIN EĞİTİM YÖNETİMİNE ETKİLERİ

- Neoklasik kuramlar eğitim örgütlerinin verimliliğini değerlendirme sorumluluğunu hafifletti.
- Diğer yandan verimsiz okulların başarısızlığı, insan ilişkileri ön planda tutulduğu ileri sürülerek kolayca kapatma yoluna gidildi.
- Okulların yönetimi kadar programları da etkiledi. Çocuğu hayata hazırlama ve hayata uyumunun sağlanması programların genel amacı oldu.
- Denetim sürecini etkileyerek müfettişin görev ve rollerinde önemli yeniliklere yol açtı. Denetimini teknik yanı kadar psikolojik ve sosyal yanı da önemlidir anlayışı gelişti. “Müfettiş teftiş etmez, rehberlik eder” görüşü ağırlık kazandı.
- Okul örgütünde infomal grupların varlığı kabul edildi ve yöneticiler tarafından dikkate alınmaya başlandı.
- Okul öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarını karşıladığı oranda başarılı sayılmıştır.
- Tatminkar (doyurucu) çözüm önerisi okulun yapısına ve havasına uygun düşmüştür.
- Okul çevreden gelecek hizmetleri kabul etmede bu hizmetlere cevap vermeyecekse seçici olmuştur.
- Okullar değere dayalı kurumlar olarak yorumlanmıştır.

## 2.3-ÇAĞDAŞ KURAMLAR

### SİSTEM YAKLAŞIMLARI

- Sistem yaklaşımları olarak bilinene yeni yaklaşımlar örgütü ve içinde yer aldığı çevresini (örgütün iç ve dış çevresini ve bu öğelerin birbiriyle etkileşmesini) inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalışırlar.
- Sistem yaklaşımları klasik ve neoklasik yaklaşımların bir sentezi olarak düşünülebilir.

#### Temsilcileri

**Claude Shannon-Warren Weaver**

**İnformasyon (İletişim) Teorisi**

- Shannon ve Weaver'in öncülüğünü yaptığı bu alanda çalışan elektrik mühendisleri telefon, telgraf ve radyo aracılığıyla verilen iletişim sürecini incelemiştir.
- İletişim teorisinde enformasyon bilinenden çok bilinmeyene ve bilinmeyenin azaltılmasına ilişkindir.

#### İletişimin öğeleri

- İletişim sürecini kaynak, verici, kanal, alıcı ve amaç olarak beş ögeye ayırmışlardır.
- İletişim teorisi ile informasyon kavramı ölçülebilir hale gelmiştir. İnformasyonun vericiden alıcıya kadar geçtiği aşamalardaki kayıp derecesi ölçülebilmektedir.

#### İletişim

- İnformasyon teorisinin bulunmasından sonra iletişim kavramı daha iyi açıklanmış, yönetim süreçlerinden karar ve kontrol süreçlerinin etkisi artmıştır.
- İletişim sistemi bu teori ile örgütün formal yapısı içine girmiştir.
- Ayrıca iletişim yoluyla etkili bir geri bildirim (besleme) mekanizmasının kurulması ve işlemesi sağlanmıştır. Geri bildirim (besleme) geçmişte yapılanların sonuçlarından yararlanarak sistemi kontrol etme yöntemidir.

#### Norbert Wiener

**Sibernetik Teorisi**

- Canlı ve cansız sistemlerin iletişim ve kontrol süreçlerini inceleyen bu alan özellikle büyük işletmelerde, otomatik kontrol sistemleri geliştirme çabalarına yol açmıştır. Elektronik makinelerden yararlanan bu yeni kontrol sistemleri, sistemdeki pek çok değişkenleri kolayca izlemekte ve düzenlemektedir.
- Sibernetik kavramının temelinde sistemdeki giriş- çıkış hareketleri ve bunları amaçların gerçekleşmesine yönelten geri bildirim (besleme) süreci bulunur.
- Örgüt ve yönetim açısından bakıldığında sibernetik başlıca iki yarar sağlar.
- En değişik sistem türlerini bile tanımlamak için tek bir kavramlar dizisinin kullanılmasıdır.
- Karmaşıklık niteliği ihmal edilemeyecek kadar önemli olan sistemlerin, bilimsel olarak incelenmesi için uygun bir yöntem olmasıdır.

## **Russel Ackoff- West Churcman Operasyonel Araştırma Teorisi**

■Operasyonel araştırma çeşitli bilimlerin bulgularından yararlanmayı amaçlayan disiplinler arası bir çalışmadır.

■Operasyonel araştırma rasyonel kararlar alınmasını kolaylaştıran çözümlerin karşılaştırılmasında yöneticiye rasyonel çözümü gösteren, büyük örgütlerin amaç-eylem kontrolüne yarayan bir yöntemdir.

Russel Ackoff- West Churcman  
Operasyonel araştırmanın genel amacı, karar verme durumunda olan yöneticiye yardım etmektir.

■Uzmanlar problemi tanımladıktan sonra, incelenmekte olan sistemi temsil edecek matematiksel bir model kurarlar. Sonra bu modelden bir çözüm yolu çıkarıp , hem modeli hem de çözümü denerler. Bunun sonucunda karar verecek yöneticiye rasyonel takdir hakkını kullanabileceği alanı gösterirler.

## **Ludwig Von Bertalanffy Genel Sistem Teorisi**

■Genel sistem teorisini 1951’de Ludwig Von Bertalanffy ortaya atmış, sonra gelenler ise geliştirmişlerdir.

■Bu teori, bilimler arası genel ilişkilerin oluşturulabileceği teorik ve sistemli bir çerçeve kurmak amacındadır.

■Çeşitli disiplinlerin teorik yapısındaki benzerlikleri arar, değişik bilimlere uyabilecek modeller geliştirir, bunları anlamlı ilişkiler ile bağlayacak bir sistemler sistemi kurmaya çalışır.

■Sistem, karmaşık ve etkileşimli parçaların bütünleşmiş bir topluluğudur.

■Genel sistem teorileri fizik, biyoloji ve insan sistemleri arasında yapısal benzerlikler arar.

■Genel sistem teorisinin önemi, genel sistem teorisine paralel olarak yönetime sistem yaklaşımı ile yaklaşılması ve yönetime sistem yaklaşımının uygulanmasıdır.

## **Daniel Katz- Robert Kahn Açık Sistem Teorisi**

■Yaşayan bir organizmanın, örgüt ve bütünlük nitelikleri ona bir sistem özelliği kazandırır.bu organizma, aldığı madde ve enerjiyi değiştiren, dinamik bir dengesi olan, açık bir sistemdir.

■Bu anlamda örgüt kendi kendini besleyen ve üretimde bulunabilen açık bir sistemdir.

■Örgüt açık bir sistem olarak görüldüğünde, örgüte giriş ve çıkış süreçleri örgüt-çevre etkileşimini meydana getirmektedir.

■Enerji girişli ve çıkışlı sistem modeli açık sistem teorisine dayanmaktadır.

■Sosyal örgütler, çıktılarının bir kısmının tekrar girdiye dönüşümü ve çevre ile olan etkileşimleri dolayısıyla açık sistem teorisine uygun düşmektedirler.

## Açık Sistemin Özellikleri

- Çevreden enerji alırlar.
- Aldıkları enerjiyi çeşitli biçimlere dönüştürürler.
- Dönüştürülen enerjiyi çevreye çıktı olarak verirler.
- Dönüştürme süreci dairesel bir döngüdür. Çıktılar çeşitli biçimde tekrar girdi olarak girebilir.
- Negatif entropi vardır. Örgütler verdikleri enerjiden daha fazlasını alırlar. Yani sistemler dönüştürme sürecinde bir miktar enerji harca ve bir miktar enerjiyi de gelecekte kullanmak üzere depo eder. Böylelikle entropiye direnirler. Çünkü entropi sistemin enerji yitirerek yok olması demektir.
- Açık sistemlerde bilgi kontrol mekanizması vardır.
- Açık sistemlerde farklı roller ve uzmanlaşma vardır.
- Sistemler genellikle farklı araçlar kullansalar bile aynı sonuca ulaşabilirler (eşit sonuç). Bu kavram, çoğu örgütte bulunan esneklik ve uyum sağlamayı vurgular.

## Açık Sistem-Çevre Etkileşimi

- Açık sistemin çevresiyle etkileşimi çevrenin tanımını gerektirmektedir. Sistemin çevresi onu etkileyen ve onun tarafından etkilenen başka sistemlerden meydana gelir.
- Sistem ile çevresi arasındaki etkileşim enerji ve bilgi alış-verişi şeklinde olur.
- Çevresi ile böyle etkileşimde bulunan sistemler açık sistemlerdir. Sosyal sistemler genellikle açık sistemlerdir.

## ÇAĞDAŞ KURAMLARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

### ■Katkıları

- Örgüt bağımlı değişkenler bütünü olarak kabul edilmiştir.
- Örgüt insan, formal örgüt, informal gruplar, rol, statü, ortam gibi birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşur.
- Örgüt ve örgütü işleten yönetim alt ve üst sistemlerle ve diğer sistemlerle sürekli etkileşim halindedir.
- Örgüt ve onu işleten yönetim toplumsal, ekonomik, siyasal çevrenin sürekli etkisi altında olduğuna ve bu çevreyi etkilediğine göre, amaçlarına ulaşabilmek için çevredeki değişme ve dinamizme uymak zorundadır.
- Örgütün çevresindeki değişme ve dinamizme uyabilmesi için etkili bir iletişim sistemine sahip olmalıdır.
- Alt sistemler arasındaki iletişim sürtüşmelerinden dolayı, sistemde bir enerji kaybı olur. Sistem ne kadar iyi işlerse enerji kaybı o kadar az olur. Bu açıdan başarılı yönetici örgütü en az enerji kaybı ile iyi işleten yöneticidir.
- Örgütsel sorunları çözme bilgiye dayanmaktadır. Bu nedenle bilgileri sağlamak için sistematik yöntemler geliştirmek gerekmektedir.

### ■Sınırlılıkları

- Bilginin gerektiği zaman ve çabuklukta bulunması bir problemdir.

## ÇAĞDAŞ KURAMLARIN EĞİTİM YÖNETİMİNE ETKİLERİ

- Eğitim kurumları açık toplumsal bir sistem olarak incelenmeye başlanmıştır.
- Öğrenci, öğretmen, yönetim,sınıf, rol, statü, gibi alt sistemleri olan okullar eğitim müdürlüğü ve merkez örgütü gibi üst sistemlere bağlıdır.
- Toplumdaki bütün öteki sistemler eğitim sisteminin (ve eğitim sistemini oluşturan eğitim kurumlarının) çevresini oluşturur.
- Eğitim örgütlerinde informal iletişim formal iletişim kadar önemli rol oynamaktadır.
- Okulun çevresi ve bu çevrede yaşayan halk ile olan ilişkilerinde değişiklik yaratan etkenlerden başlıcaları bilim ve teknolojiadaki değişmeler, hızlı sanayileşme, nüfus akımları, sosyal hareketlilik, baskı ve yarar gruplarıdır.
- Eğitim sistemlerinin çevreyle etkileşmesi kadar, çevreden farklılaşması da beklenir.

## III-YÖNETİM SÜREÇLERİ

### 3.1-KARAR

**Russel T. Gregg**

- Gregg yönetim sürecini yedi ögeden oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul etmektedir.
- Karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, etkileme ve değerlendirme
- Yönetim süreçlerinin her biri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### KARAR VERME

- Yönetim aslında bir karar verme sürecidir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için çalışan yöneticilerin bu amaç doğrultusunda gerçekleştirdikleri örgütsel etkinliklerin temelini “karar verme” oluşturmaktadır.
- Örgüt yaşamında yöneticiler ve işgörenler çoğu zaman bir takım sorunlarla karşılaşır. Sorunların çözümü için önlerinde duran çözüm seçenekleri arasından akla en yakın olanını seçmek durumunda kalırlar. Başka bir deyişle “karar vermeleri” gerekir.

#### KARAR

- Kararlar, herşeyden önce amaç değil , örgütte çeşitli işleri gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olarak algılanmalıdır.
- Kararlar, örgüt içinde arzu edilen bir durumu yaratmak amacıyla kullanılan örgütsel bir mekanizmadır. Daha doğrusu , örgütte ortaya çıkan sorunlara gösterilen örgütsel bir tepkidir.
- Karar, bazı sonuçları elde etmek için yada bazı problemleri çözmek amacıyla kullanılan araçlardır ve pek çok etkenin etkilediği bir sürecin çıktılarıdır.

## **KARAR T RLER **

### **Programlanmış Kararlar**

- Bir örgütte sık sık rastlanılan, genellikle belirli     mleri bulunmuş veya rutin hale gelmiş konu veya sorunlarla ilgili kararlara programlanmış kararlar denir. Sözgelimi, belirli bir not ortalamasına eri en öğrencilere “diploma”nın verilmesi programlanmış karardır.
- Tüm  rg tlerde alınacak kararları basitle tiren bazı politikalar bulunmaktadır. Yeni ba layan i    renlere ücret bu politikalardan biridir.

### **Programlanmamı  Kararlar**

- Örgütte daha önce ortaya çıkmamış bir durum veya soruna ilişkin ilk kez alınan kararlara denir. Bir okulda veya üniversitede yeni sınıfların, bölümlerin açılmasıyla ilgili karar programlanmamı  karar türüdür.
- Programlanmamı  kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınır.

## **KARAR VERME S REC **

### **1-Problemın Anlaşılması ve Tanımlanması**

- Problem, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir durumun ortaya çıkmasıdır.
- Karar sürecinin ba laması için böyle bir problemin olması gerekir. Zaten herhangi bir problem yoksa karar vermeye de gerek yoktur.
- Ancak karar sürecinin rasyonel olabilmesi için problemin açık olarak anlaşılması gerekmektedir. Problemin tam olarak belirlenebilmesi için yeterli bilgi toplamak gerekmektedir.

### **2-Seçenekler Geliştirme**

- Karar verilmeden önce, problemin çözümüne ilişkin seçenekler oluşturulur. Bunlar problemin olası çözümleridir.
-  nce karara katılanların önerdikleri biçimiyle seçenekler listelenir. Seçenek geliştirme sürecinde çok dikkatli ve yaratıcı olmak gerekmektedir. Burada konunun uzmanlarına danışmak daha rasyonel çözüm seçeneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur.

### **3-Seçenekleri Değerlendirme**

- Seçenekler ortaya çıktıktan sonra değerlendirilmesi ve birbiriyle kar ıla tırılmalıdır.
- Seçenek –sonuç ilişkisi kesinlik, belirsizlik ve risk koşullarına bağlıdır. Risk durumu en yaygın olarak karşılaşılan durumdur.
- Seçeneklerin de erlendirilmesindeki ölçütler rasyonellik, ekonomiklik ve formalliktir.

### **4- Seçeneklerden Birini Seçme**

- Bir seçeneğin seçilmesindeki amaç, daha önceden belirlenmiş hedeflere eri me doğrultusunda bir problemi   zmedir.
- Bu nokta, kararın bir amaç değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

## 5-Kararı Uygulama

- Kararlar, gerçekleştirilmek istenen hedefler doğrultusunda alınmışsa mutlaka uygulanması gerekir. Uygulanmayan kararların hiçbir değeri yoktur.
- Karar çok iyi olsa bile, kötü bir biçimde uygulanması olasıdır. Bundan dolayı kararın uygulanması, seçenekler içinde en iyisini seçmekten daha önemlidir.
- Kararlar teknik olarak güçlü olsalar bile, karardan tatmin olmayan astlar tarafında sabote edilebilir. Bunun için yönetici iyi çözüm bulmak kadar çözümleri örgüt içinde davranışa (katılıma) çevirebilmelidir.

## 6-Değerlendirme

- Sonuçların periyodik olarak ölçülmesi, etkili bir yönetimin görevlerindendir.
- Gerçek sonuçlar ile planlanmış sonuçlar (hedefler) karşılaştırılır ve eğer sapmalar mevcutsa değişiklikler yapılmalıdır. Burada ölçülebilir hedeflerin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.
- Eğer sonuçlar ile planlanmış sonuçlar birbirini tutmuyorsa, karar süreçlerinin çeşitli aşamalarında değişikliklerin yapılması zorunludur.

## BİREYSEL KARARLARI ETKİLEYEN DAVRANIŞSAL ETKİLER

### Değerler

- Karar verme çerçevesinde değerler bir bireyin karar verilmesi gereken bir durumda kullandığı rehber olarak düşünülebilir.
- Değerler çok küçük yaşta elde edilir. Ve bireyin düşüncelerinin temelini teşkil eder.
- Değerler karar verme sürecinin her aşamasında köklü etkileri vardır. Örneğin seçeneklerden birinin seçilmesinde hangi seçeneğin seçileceğinde karar vericinin değerleri etkili olur.

### Kişilik

- Karar verici bilinçli veya bilinçsiz olarak etkilendiği psikolojik etkenlerden biri de kişiliktir. Karar vericilerin kişilikleri aldıkları kararlara güçlü bir biçimde yansır.
- Karar süreci üzerindeki kişilik değişimleri şunlardır:
- Kişilik değişkenleri (tutumlar, inançlar)
- Durumsal değişkenler (içinde bulunulan ortam)
- Etkileşimsel değişkenler ( kişisel ve durumsal değişkenlerin etkileşmesiyle oluşan anlık durumlar)

### Riske Girme Eğilimi

- Riske girme eğilimi yüksek olan karar vericiler , riske girme eğilimi düşük olanlara nazaran hedefleri farkı belirler, seçenekleri farklı değerlendirir ve farklı seçenekleri seçerler.
- Riske girmeye korkan karar vericiler risk taşımayan, belirsizliğin bulunmadığı, kesin sonuç olasılığının yüksek olduğu seçenekleri seçerler.
- Riske girme eğilimi bulunan yöneticilerin, riske girme eğilimi az olan yöneticilere göre daha etkili kararlar verdiğini söylemek zordur.

## KARARDA POTANSİYEL UYUMSUZLUK

- Son yıllarda karar alındıktan sonra neler olduğu üzerinde durulmuştur.
- Leon Festinger'e göre karar alındıktan sonra bireyin tutumlarında , inançlarında tutarsızlıklar ve uyumsuzluklar meydana gelmektedir. Bunun sonucunda yapılan tercih üzerinde karar verici şüpheye düşmektedir.
- Aşağıdaki durumlarda da karar vericinin endişesi daha fazla olmaktadır
- Karar psikolojik ve parasal olarak önemliyse
- Seçilmeyen çok sayıda seçenek varsa
- Uygun özelliği olan seçilmeyen seçenekler çoksa
- Uyumsuzluk ortaya çıktığı zaman, bir hatanın yapıldığı kabul edilerek uyumsuzluk azaltılmaya çalışılır. Bireyler uyumsuzluklarını azaltmak için aşağıdaki yollardan birini kullanırlar.
- Kararların ne kadar akılcı olduğunu kanıtlamak için bilgi toplarlar.
- Elde bulunan bilgileri, kararların doğru olduğunu kanıtlayıcı biçimde çarpıtırlar.
- Seçilmemiş seçeneklerin en önemsiz özelliklerini göz önünde bulundururlar.
- Kararların olumsuz yanlarının önemini en aza indirip, olumlu yönlerinin önemini abartırlar.

## EĞİTİM YÖNETİMİNDE KARAR SÜRECİ

- Karar süreci hakkında buraya kadar açıklanan model kavram ve ilkeler, eğitim yönetimi için de farklı değildir.
- Eğitim girişimi kar amacı üzerine kurulmadığından eğitimde maliyet- yarar ilişkilerinin hesaplanması zor olduğundan karar sürecinde seçeneklerin gereğince değerlendirilmesine engel olur.
- Karar sürecine katılma eğitim yönetiminde önemlidir. Çünkü eğitim örgütleri daha sosyal olup, kararların etki alanı daha geniştir.
- Eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeler şöyle özetlenebilir:
  1. Grup dinamiğini anlamalı fakat kullanmaya kalkışmamalıdır.
  2. Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
  3. Karar sürecinde astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere karara katılma olanağı vermelidir.
  4. Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır.
  5. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir.
  6. İşbirlikçi yöntemlerin önemini kavramalıdır.
  7. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.
  8. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır.
  9. Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır.
  10. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır.
  11. Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.
  12. Takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmelidir.



## EĞİTİM YÖNETİMİNDE KARAR SÜRECİ

- Eğitimde karar sürecini etkileyen iç ve dış nedenler arasında en güçlü olanı merkezcilik derecesidir. Aşırı merkezcilik karar yetki ve görevlerinin rasyonel biçimde dağılmasını engeller.
- Merkezi eğitim örgütüne bağlı kurumların karar yetkileri net belirtilmelidir. Karar yetkileri merkez eğitim örgütü ile taşra örgütü arasında denge kurabilecek şekilde saptanmalıdır.
- Merkez eğitim örgütü karar yetkilerini aşırı derecede elide toplarsa okul yöneticisinin karar yetkileri yorumlamadan öteye gidemez.
- Okul yöneticisinden kendi çapında bağımsız karar ve yürütme yetkileri olmada, sadece yorumlama ve bunu gerektirdiği uygulama yoluyla çevre yapmasını beklediğimiz güçlü imajını yaratabilmesi beklenmemelidir. Ayrıca karar yetkileri aşırı sınırlandırılmış okul yöneticisinden, eğitim –öğretim açısından da yüksek verim beklenmemelidir.

## 3.2-PLANLAMA

### PLANLAMA NEDİR?

- Ackoff'da planlamayı “arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları koymak” olarak tanımlamıştır. (Tanrıöğen 1997:17)
- Podol'a göre planlama, ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek sağlamaktır. (Tanrıöğen 1997:17)
- Ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek ,bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. (Robbins 1984:117)
- Seçme ve karar eylemidir. (Bursalıoğlu,1991:98).
- Eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması amacıyla geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınmış kararlardır.(Kaya,1993:100)

### PLANLAMANIN ANLAMI VE ÖNEMİ

- Yönetimin başarılı olması , hedef gerçekleştirici olması , sistemli ve planlı bir çalışmayı gerektirir. Plansız yapılan her türlü çalışma , her türlü eylem rasgelelik havası taşır. Bu bağlamda plan bir yöneticinin amaçsız, hedefsiz, ve tesadüflere bağlı bir örgütsel davranış göstermesinin önüne geçen ,örgüt ortamında yapılan her işin , atılan her adımın belli bir yönde yapılmasını sağlayan bir kılavuz niteliğindedir.
- Örgütsel etkililiğin anahtar süreçlerinden biri olan planlama, örgütte gerçekleştirilecek her türlü etkinliğin öncede analiz edilmesidir.
- Planlama, bir anlamda ileriye görerek, önlem almaktır. Herhangi bir örgütsel eylemi rastlantıların eline bırakmadan önceden yönlendirmektir. Yürütme sırasında değil, uygulama başlamadan düşünmektir.

## PLANLAMA İLKELERİ

### 1-Amaca Yönelik Olma

❑ Plan amaçları ile örgüt amaçlarının birbirinden farklı olmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütün genel amaçlarıyla tutarlı olmayan planların kabul edilmesi ve uygulanması, örgütün amaç yitirmesine, esas amaçlardan başka amaçları benimsemesine neden olabilir. Böylece, örgütlerin işlerliklerini yitirerek verimsiz, insan ve madde kaynaklarının israf edildiği kuruluşlar haline dönüşmeleri kolaylaşır.

### 2-Bütünlük

❑ Planlama örgütü bir bütün olarak ele almalıdır. Planlama yaparken örgütün alt sistemlerinin tümünün hesaba katılması gerekir. Çünkü örgütün alt sistemlerinde oluşacak herhangi olumsuz bir durumun, diğer alt sistemlere de yansımaları kaçınılmazdır. O halde, sistemin bazı parçalarının planlı çalışması, bazılarında işlerin tesadüflere bırakılması örgütün tümüne zarar verecek bir uygulamadır.

### 3-Ölçülebilir Olma

❑ Her planlı etkinliğin sürekli olarak ölçülmesi zorunludur. Planlama süreci sonunda elde edilen ve uygulamaya konulan planların gösterdiği hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının , hedeflerden ne ölçüde sapıldığının bilinmesi çok önemlidir. Eğer arzu edilen sonuç alınamıyorsa yada uygulamaya konulduktan sonra planın işlemediği, işlemeyeceği anlaşılırsa, aksaklığın önem derecesine bağlı olarak ya planlarda çeşitli değişiklikler yapılır veya tümünden kaldırılır.

### 4-Esneklik

❑ Hazırlanacak planların, çevrede ve toplumda oluşan ve oluşabilecek beklenmedik değişiklikler karşısında işlevsiz kalmamaları amacıyla, sürekli gelişime açık ve esnek yapıda olmalarına dikkat edilmelidir. Başka bir deyişle planlar “çelikten ceketler” olmamalıdır.

### 5-Süreklilik

❑ Planlama bir kez yapıp bitirilen bir süreç değildir. Örgütte gerçekleştirilen tüm etkinliklerin önceden planlandığı gibi yürütülmesi arzu ediliyorsa , planlama kesintisiz oluşmalıdır. Aksi takdirde, örgütteki bazı etkinlikler plansız olma ve rastgele anlık düzenlemelerle yapılma tehlikesiyle karşı karşıya kalacak ve işgücü, personel, malzeme, para ve yer gibi kaynakların en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını engelleyecektir.

### 6-Güvenilirlik

❑ Planların bizi gerçekleştirmek istenen amaçlara ulaştırmasıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, yapılan planlar örgütü amaçlarına ulaştırabilecek nitelikte ise güvenilir planlardır. Bunun için de planlar doğru bilgiler ve yöntemler kullanılarak yapılmalıdır. Planların güvenilirliğinin

artırılması, daha fazla bireyin planlama sürecinde rol oynamasıyla mümkündür. Güvenirliliği artırmanın bir başka yolu da planlama sürecinde uzmanların çalışmasını sağlamaktır.

## **7-Ekonomiklik**

❑ Örgütün kıt kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak demektir. Planda belirlenen hedeflerin örgütte var olan insan ve madde kaynaklarıyla başarılması arzu edilen durumdur. Planlamanın amacı da örgütün kıt kaynaklarını en etkin biçimde kullanmayı sağlamaktır. Kaynaklar savrulduğunda, örgütün mal ve hizmet biçimindeki ürünü daha pahalıya mal olur ve örgütün verimliliği düşer.

## **8-Yalnlık**

❑ Planın içeriği, kullandığı yöntemler, uygulanması, izlenmesi, denetimi, değerlendirilmesi uygulayan bütün örgüt üyelerince iyice anlaşılmalıdır. Planlarda belirlenen hedeflerin, ilkelerin, politikaların tüm uygulayıcılar tarafından anlaşılacak biçimde düzenlenmesi, örgütün planlarda belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

## **PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI**

### **1. Aşama: Hedefleri Belirleme**

❑ Her şeyden önce örgütün hedefleri açık, belirgin ve örgütteki tüm bireyler tarafından anlaşılabilir nitelikte olmalıdır. İkincisi, hedefler spesifik olmalıdır. Üstü kapalı veya genel nitelik taşıyan hedefler planlama sürecinde faydadan çok zarar getirir. Üçüncüsü belirlenen hedefler örgütte varolan insan ve madde kaynakları tarafından karşılanabilecek nitelikte olmalıdır. Dördüncü olarak hedefler ölçülebilir olmalıdır. Hedeflerin ölçülebilir nitelikte olmaması değerlendirme işleminin yapılmasını ve hedefin gerçekleşme derecesinin belirlenmesini engeller. Son olarak planlama hedeflerin örgütteki diğer hedeflerle çelişmeyecek şekilde belirlenmesi gerekir.

### **2. Aşama: Seçeneklerin ve Engellerin Belirlenmesi**

❑ Seçenekler, planlamayla çözülmesi amaçlanan sorunların çözümü niteliğindeki önermelerdir. Bu durumda yapılması gereken şey, çeşitli kaynaklardan bilgi toplamaktır. Toplanan bilgilerin ışığında çözüme ilişkin seçenekler ve bu seçeneklerin önündeki engeller maddeler halinde belirlenerek plancıların önüne konur. Bu çözüm önerilerinin örgüt politikalarıyla ve işgörenlerin yetenekleriyle tutarlı olması gerekmektedir.

### **3. Aşama: Seçeneklerin Değerlendirilmesi**

❑ Bu aşamada belirlenen seçeneklerin her birine ilişkin “avantajlar” ve “dezavantajlar” listesi yapılmalıdır. Her bir seçeneğin uygulanması durumunda gereksinim duyulacak zaman, işgücü ve malzeme gibi kaynaklar gözden geçirilmelidir. Bu aşamada seçenekler içinde birini tercih etme durumunda olan yöneticilerin “kavramsal” becerilerinin yüksek olması beklenir. Çünkü kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilme, örgütteki çeşitli parçaların birbiriyle

ilişkisini ve bir parçada meydana gelebilecek bir değişikliğin diğerlerine nasıl yansıtacağını görebilme yeteneği anlamını vermektedir.

#### 4. Aşama: Seçilen Seçeneğin Uygulanması

□ Bu aşama eylem aşamasıdır. Burada yapılması gerekenlerin en önemlisi, seçilen senekleri uygulamada sorumluluk paylaşanlarla bir araya gelerek, eylem aşamasını tüm ayrıntılarıyla açıklamaktır. Eylem planı açıklanırken planın sınırlamaları, avantajları ve dezavantajları belirtilmelidir. Ayrıca planı uygulayacak işgörenlere, diledikleri zaman yada uygulama aşamasında belirli bir sorunla karşılaştıklarında, yönetime başvurmaları gerektiği de belirtilmelidir.

#### 5. Aşama: İzleme

□ Uygulama aşamasında işgörenlerin eylemlerinin sürekli olarak izlenmesi ve işgörenlerin sürece ilişkin bilgilendirilmelerine devam edilmesidir. İşgörenlerin herhangi bir problemle karşılaştıklarında size geleceklerini düşünüp süreç ile ilgilenmemek, yada size kimsenin gelmemesine aldanarak işlerin yolunda gittiğini düşünmek hatalıdır. Bu süreçte insan ilişkilerinin rolü çok önemlidir. Planın uygulamasını sürekli olarak izlemek ve gerektiğinde işgörenlerin davranışlarına müdahalelerde bulunmak gereklidir.

#### ETKİLİ BİR PLANLAMANIN ENGELLERİ

□ İki önemli engel bulunmaktadır (Tanrıöğen 1997:22)

■ Plancının amaçlar geliştirmeye ve bunları gerçekleştirmeye karşı içsel direnişidir. Başka bir deyişle, plancı anlamlı bir amaca yönelik etkinliğe karşı isteksizdir yada bu konuda yeteneği eksiktir.

■ Örgüt çalışanlarının planlamaya ve onun getireceği değişikliğe karşı direnmeleridir.

□ Planlamanın önündeki diğer engeller ise amaç yitirme , yapı bozukluğu, zamansızlık, uzmansızlık ve yönetim yetersizliğidir.

#### Yöneticilerin planlamaya direnmelerinin olası nedenleri

- Yöneticiler ,işlerinin yoğun olması ve çok hızlı karar vermek zorunda oldukları gerekçesiyle plan yapmaya direnebilirler.
- Örgüt içindeki mevcut ödül ve ceza sistemlerinin planlamayı teşvik etmeyen bir nitelikte olması
- Hızla değişen ve karmaşık bir yapıya sahip olan çevrede meydana gelecek olaylara ilişkin bilgilerin kesin olmaması nedeniyle yöneticiler planlama yapmaktan kaçınabilir.
- Planlama zordur ve karmaşıktır.
- Planlama pahalıdır ve emek, zaman , çeşitli destek sistemlerini gerektirir.
- Bazı yöneticiler , başarısız olma korkusuyla ( söz konusu amaçlara ulaşamama korkusuyla ) kendileri ve örgütsel birimleri için amaçlar belirlemekten kaçınırlar. Çünkü amaçlar belirlenirse, başarısızlık açık ve net olarak ortaya çıkar ,oysa amaçların belirlenmediği durumlarda o kadar açık değildir.
- Planlama genellikle bir değişme getirir ve örgüt üyeleri bu değişmeyi istemeyebilir.

### Direnmenin aşılması

- Planlamayı destekleyen bir örgüt iklimi oluşturmak
- Planlama konusunda eğitmek
- Planlamayı teşvik eden bir ödül sistemi oluşturmak. Yeni oluşturulmuş amaçların başarısızlıkla sonuçlanması durumunda cezalandırmadan kaçınmak
- Plan yapmak için gerekli olan bilginin elde edilebileceği bir bilgi sistemi oluşturmak
- Örgüt çalışanlarını planlama sürecine dahil etmek

### İşgörenlerin planlamaya direnmelerinin olası nedenleri

- Birşeyler kaybetme korkusu
- Planlamanın niteliğini anlayamama
- Plancılara güvenmeme
- Bireysel özellikler

### Direnmenin aşılması

- Eğitim ve iletişim
- Planlama sürecine plandan etkilenenleri dahil etmek
- Ödüller vermek
- Manipulasyon
- Zorlama

### PLANLAMA TÜRLERİ

Sürelerine göre	Uygulama biçimine göre	Biçim yönünden	Kullanım biçimine göre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun süreli planlar</li> <li>• Kısa süreli planlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorlayıcı planlar</li> <li>• Demokratik planlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yazılı planlar</li> <li>• Yazılı olmayan planlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir kez kullanılacak planlar</li> <li>• Sürekli planlar</li> </ul>

### EĞİTİM PLANLAMASI

□Eğitim planlaması “*niteliği ne olursa olsun , ne bozuk eğitim düzenleri için mucize bir çözüm ne de yalnız kötülük doğuran bir şeytan şurubudur*” diyen Coombs, eğitim planlamasını en geniş anlamda “*eğitimi öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla rasyonel ve düzenli çözümleme(analiz) tekniğinin eğitim sürecine uygulanmasıdır*” şeklinde tanımlanmaktadır. (Coombs 1973:1)

□Adem'e (1981:14) göre eğitim planlaması *“açıkça tanımlanmış amaçlara uygun olarak bireyin var olan yeteneklerini geliştirmek ve ülkenin toplumsal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına yardım edecek eğitim olanağını tüm nüfusa sağlamak için kamu oyunun katılması ve desteği ile, kamu kesimi için olduğu kadar özel eğitim kesimi için de geçerli, toplumsal araştırma yöntem ve ilkelerinin eğitimbilimsel (pedagojik) tekniklerin eşgüdümlü uygulanmasını içeren sürekli,yönetsel, ekonomik ve parasal bir süreçtir.”*

□Planlama, insan kaynaklarının kalkındırılması için bir araç olarak görülmektedir. Bu görüş eğitimi bir yatırım olarak görmekte ve eğitimle-ekonomi arasında sıkı bir bağ kurmaktadır. Hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim insan kalkınmasına yapılan önemli yatırımlardır.

□Diğer yandan eğitim planlamasında sosyolojik etkenleri de göz ardı etmemek gerekir. Sosyal sınıflar, meslek, ırk, dil grupları gibi nüfusun öğelerinin eğitime katılma oranları üzerinde durulmalıdır.

### YÖNETİCİ-PLANCI İLİŞKİSİ

□Yöneticinin öncelikle ilgilendiği sorun, sistemin verimli olarak çalışmasıdır. Yalnız yöneticinin sıkıntısı, sorunu araştırma problemi haline getirememektir.

□Yönetici ile uzmanlar arasında anlaşmazlıklar olabilir. Ancak burada sorumluluğun ve yetkinin yöneticide olduğu unutulmamalıdır.

□Klasik eğitim örgütleri içlerine uzman eleman almak istemezler.

□Bugün okul sistemimizde okul yöneticisinin eğitim planlamasına katılma olanağı yok gibidir. Ancak planlama okulu yönetirken kullandığı bir süreç olarak okul yöneticisini ilgilendirmektedir.

### KALKINMA PLANLARINDA EĞİTİM

□Mesleki ve teknik eğitime ağırlık verilmesi konusu hemen hemen her plan döneminde ağırlık noktası olarak yer almış, fakat uygulamaya dönüştürülemeyen bir plan hedefidir.

□Planlarda eğitimimizin temel sorunları ve çözüm yolları tutarlı ve sürekli olarak vurgulanmış, ancak uygulamada yetersiz kalmıştır.

□Üst kademe yöneticileri değiştiğinde eğitim politikası, planlaması ve programlarında değişiklikler olmuş, süreklilik sağlanamamıştır.

## 3.3-ÖRGÜTLEME

### ÖRGÜTLEME NEDİR?

- Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli şartları sağlama faaliyetidir.
- Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri personelle kadrolama ve bu personelin işlevlerini yerine getirmeleri için gerekli fiziksel koşulları sağlamaktır.
- Yapılacak işleri yetki ve sorumluluğu tanımlama ve gruplama, ilişkileri belirlemedir.
- Bir kuruluşun çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır.

•Planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalardır.

## ÖRGÜTLEMENİN ÖNEMİ

•Planlama süreci ile çizilen örgüt stratejisinin uygun bir örgüt yapısı ile uygulanması zorunludur. Yaptığımız plan mükemmel bile olsa iyi bir örgütleme ile takviye edilmezse bir işe yaramaz.

•Örgüt amaçlarına ulaşmada farklı insanların farklı yeteneklerinin bir araya getirilmesi düşüncesi, örgütlemenin çekirdeğini oluşturur.

•Örgütlenme birden fazla insanın ortak bir amaç için çalıştığı her yerde vardır. Amaç doğrultusunda bir araya gelen yada getirilen kişilerin eylemlerinin çeşitli kurallara bağlı kalınarak düzenlenmesidir

## ÖRGÜTLEME SÜRECİ

- Örgütün amacının saptanması
- Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi
- Formüle edilen politikaların ve planların uygulanabilmesi zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi
- Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması
- Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre , etkili olarak yürütülebilecek şekilde gruplandırılması
- Her etkinlik grubuna , etkinliğin gerektirdiği yetkinin ve sorumluluğun verilmesi
- Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması

## ÖRGÜTLEME İLKELERİ

•**Amaç birliği:** Örgütün maddi/ manevi tüm öğelerinin ve kaynaklarının aynı amaca yönelik olması

•**Yeterlilik:** Örgüt amacı en ekonomik biçimde gerçekleştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

•**İşbölümü ve uzmanlaşma:** İşler çeşitli parçalara bölünmeli ve her parçanın sürekli olarak bir kişi tarafından yapılmasının sağlanması. Böyle bir uygulama uzmanlaşmayı olanaklı kılar ve verimi artırır.

•**Birimleşme:** işler ve görevler arasındaki ilişkilerin yakınlığına göre gruplandırılarak birimler oluşturulmalıdır.

•**Görevlerin tanımı:** her birim ve konumun görev ve sorumlulukları açık ve kesin olarak belirlenmelidir.

•**Hiyerarşi:** örgütteki ast ve üst ilişkileri açık olarak tanımlanmalı, yetki ve sorumlulukları açık ve kesin olarak belirlenmelidir.

•**Yetki ve sorumluluğun denkliği:** Herhangi bir göreve atanan kişiye, o görevi yerine getirebilmesi için gerekli olan yetkinin ve sorumluluğun eşit olarak verilmesi gereklidir.

- **Komuta birliği:** Her astın yalnız bir üstten emir almasının sağlanması
- **Yönetim birliği:** Aynı amaca yönelik işler grubu, bir plan dahilinde bir kişinin yönetimine verilmelidir.
- **Merkezileşme derecesi:** Örgütte merkezileşmenin dozu iyi ayarlanmalıdır.
- **Esneklik:** Örgüt iç ve dış değişmelere uyum sağlayabilecek esneklikte bir yapıya sahip olmalıdır.
- **Denge ilkesi:** görevler işgörenler arasında dengeli bir biçimde dağıtılmalıdır.

## ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ

### 1-Dikey (hat) örgütlenme

- Personel sayısı çok olan örgütlerde, etkinlikleri gruplandırmak, amaca uygun olarak yönetmek için yetki belli konumlarda yoğunlaşır.yönetme yetkisi örgütün tepesinde toplanır ve yukarıdan aşağıya doğru aktarılır. Her düzeyde bulunan görevliler bir üst düzeydeki yöneticiye karşı sorumludur. Ast- üst ilişkileri dikeydir. Sorumluluklar kesin olarak saptanmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru bir sorumluluk vardır.
- **Yararları:** Çabuk karar verme, sorumlulukların belirlenmesi ve disiplini sağlama olanağı daha fazladır. Emir verenlerin sayısı az olacağından işler daha kolay yürür. Uygulama, yürütme ve emir verme daha kolay sağlanır.
- **Sakıncaları:** Yöneticilerin çok yönlü olmalarını gerektirir. Yöneticinin yükü çok fazladır. Yöneticilerin yetkilerinin fazla olması otoriter bir yönetimin oluşmasına neden olabilir. Danışma birimlerine fazla yer verilmediğı için kararların tutarlılığı azalır. Emirler çeşitli kanallardan geçerek alt kademelere ulaşacağı için gecikmeler olabilir. Uzman personelin görüşlerinden fazla yararlanılmaz.

### 2-Yatay (görevsel) örgütlenme

- Görevlerin temel alınarak oluşturulduğu bir örgütlenme biçimidir. İletişim ve emirlerin hiyerarşik bir sıra izlemesi gerekmemektedir. Önemli olan görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesi olduğundan, görevler dikkate alınarak, birbiri ile ilgili birimler birbirlerine emir verebilmektedir. Gereken hallerde daha üst kademede bulunan yöneticilerle haberleşme olanağı vardır. Amaç işlerin yürütülmesinde çabukluğu ve basitliğı sağlamaktır.
- **Yararları:** açık bir işbölümü yapılmasını olanaklı kılar. Yetki ve sorumluluk paylaşılmaktadır. Hiyerarşik sıra ve formaliteler beklenmeksizin işlerin çabuk görülmesi mümkündür.
- **Sakıncaları :** Disiplin ve eşgüdüm sağlamada güçlük çekilebilir.



### 3-Dikey ve kurmay örgütlenme

●Bu örgütlenmede yürütme ve danışma birimleri aynı yapı içerisinde bulunur. Uzmanlığa yer veren bir örgütlenme biçimidir. Kurmayların görevi planlama, araştırma yapma ve bunları yetkili kişilere sunmadır.

●**Yararları:** Yürütme görevini üstlenmiş yöneticilerin işleri kolaylaşmaktadır. Yöneticilerin daha cesur kararlar almaları söz konusu olabilmektedir.

●**Sakıncaları:** Yöneticiler karar vermeden önce danışmanlara görüşmek durumundadır. Eğer danışmanlar arasında görüş birliği yoksa, yönetim zaman kaybedebilir.

### 4-Komite tipi örgütlenme

●Komite tipi örgütlenmede karar alma ve yürütme yetkisi, birkaç kişiden oluşan gruba verilmiştir.

●**Yararları:** Kararlar tartışılarak ve birden fazla kişinin katılımı ile alınır. Kararların yürütülmesinde de büyük çaba gösterilir. Komite üyeleri örgüt hakkında bütün bilgilere sahiptir.

●**Sakıncaları:** Birden fazla kişiden oluşan komitelerin toplanması her zaman kolay olma. Kararların alınmasında ve uygulanmasında gecikmeler olabilir. Toplantılar uzayabilir ve bu nedenle karar alma ve uygulamanın maliyeti daha yüksek olur. Komite tipi örgütlenmelerde çoğu zaman gerçek sorumlu bulunamaz. Asıl yetki ve sorumluluğu ortaya çıkarmak zordur.

## EĞİTİMDE ÖRGÜTLEME GİRİŞİMİ

●Eğitimde örgütleme girişi, o eğitim sistemi veya biriminin amaçlarına ve orada çalışacak personelin gereksinmelerine dönük olmak üzere iki hedefi başlangıç noktası olarak alacaktır.

●Yapı kurulurken izlenecek emir verme ve alma modellerinin (ast-üst) yetki ve sorumluluk kavram ve ilkelerine fazla önem verdiğinden eğitim örgütlerine uygun olup olmayacağı tartışılabilir. Fakat bu basamakları önemsemeyen bir örgütte karma karışık ve verimsiz kalacaktır.

●Eğitim örgütlerinde dikey model ile birlikte yatay yapının kolaylıklarından yararlanılmalıdır. Bu iki modelin bileşimini bir çok örgüt kullanmaktadır.

## 3.4-EŞGÜDÜM

### EŞGÜDÜM NEDİR?

■Belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme sürecidir. (Aydın 1991:149)

■Ortak bir amaç doğrultusundaki planlı bir etkinliğe katılanların birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberdar edilmeleri sürecidir. (Simon 1957:72)

## **EŞGÜDÜMÜN İŞBİRLİĞİNDEN FARKI**

- Çoğu yöneticiler ki buna eğitim yöneticileri de dahildir işbirliği ile eşgüdümü karıştırır veya eş anlamlı olarak düşünür.
- İşbirliği, örgütsel eylemlere katılanların aynı amacı paylaşmalarıdır.
- Eşgüdüm ise örgütsel eylemlere katılanların birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmalarıdır.

## **EŞGÜDÜMÜN ÖNEMİ**

- Bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, verimliliğin artması, örgüt içindeki insan ve madde kaynaklarının birlikte çalışması ile olanaklıdır.
- İşte örgütlerde çeşitli birimlerde çalışan bireylerin ve grupların etkinlikleri birleştirilerek eşgüdüm sağlanır.
- Eşgüdüm sayesinde işler daha uyumlu görüleceği gibi örgütün para, zaman, enerji ve materyal israfının önüne geçilir.

## **EŞGÜDÜM TÜRLERİ**

### **1-Hiyerarşiye dayanan eşgüdüm**

- Yöneticinin yönettiği bireyler üzerinde sahip olduğu yetki eşgüdümü sağlamada önemli ölçüde kolaylık sağlar. Buradaki eşgüdüm, işgörenin kendisine emredenlere itaatine dayanan bir eşgüdümdür. Bu tip eşgüdüme uyulmaması , yönetim tarafından cezai önlemlerin alınmasını,disiplini gerektirir. Sıkı bir denetleme uygulanır. Bu tip eşgüdümde, yönetim açısından sorunlar çözülsün de, örgüt çalışanlarının sorunları, çatışmalar önlemez. Böyle bir eşgüdümün her zaman bozulma tehlikesi vardır.

### **2-İnandırıcı eşgüdüm**

- Otoriteye dayanarak emir yoluyla değil, kişileri birbirine inandırarak ve birlikte çalışma duygusu yaratarak sağlanan eşgüdümdür. Bu tür bir eşgüdüm hiyerarşiye dayanan eşgüdüme göre daha fazla tercih edilir. Çünkü sağlam temellere dayanan böyle bir eşgüdümde bireyle ve gruplar birlikte, aynı amaca ulaşmak için sevecek ve içtenlikle çalışır. İşler kesintisiz sonuca ulaşır, personelin birbirine güveni ve bağlılığı artar, moralleri yükselir.

### **3-Komiteler yoluyla eşgüdüm**

- Bu tür bir eşgüdüm aslında çalışmalarını geciktiren, zaman kaybına ve israfa yol açan bir eşgüdümleme biçimidir. Komitelerde birden fazla üye bulunması nedeniyle, karar almak güçleşebilir ve karar almak uzun zaman alabilir. Bunu yanı sıra yararları da vardır. Komitelerden çıkan kararların, tek bir yönetici tarafından değil de birden fazla kişinin ortak görüşüne dayanması nedeniyle, isabet dereceleri yüksektir.

### **4-Yatay ve dikey eşgüdümleme**

■Yatay eşgüdüm: Bir örgütün birbirine denk yetki ve sorumluluklara sahip aynı düzeydeki birimleri arasında sağlanan eşgüdüme denir.

■Dikey eşgüdüm: üst kurullarla, alt kuruluşlar, amirlerle memurlar arasındaki veya yetki ve sorumlulukları eşit düzeyde olmayan kişi ve kuruluşlar arasındaki eşgüdümdür. Örneğin hiyerarşik eşgüdüm dikey bir eşgüdümdür.

### **5-Yapısal ve görevsel eşgüdüm**

■Yapısal eşgüdüm: Bir kuruluşun daha başlangıçta, ilk kurulurken eşgüdüm yapmaya uygun olarak kurulmasıdır.

■Görevsel eşgüdüm: Bir kuruluşun işleyişi sırasında eşgüdümün sağlanmasıdır.

■Yapısal eşgüdüm örgütün kuruluşu ile ilgili iken görevsel eşgüdüm örgütün işleyişiyle ilgilidir.

## **EŞGÜDÜM İLKELERİ**

### **1-Birliktelik**

■Eşgüdüm, ilgili kimseler arasında sık, sık görüşüp tartışılarak sağlanmalıdır. Eşgüdümde bulunacak bireylerin yüz yüze ilişkilerinin artırılması gereklidir. Farklı bölümlerde ve birimlerde çalışan bireylerin bir araya gelmeksizin, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini, konuya bakış açılarını anlamaksızın bir düzenlilik içerisinde çalışabilmeleri zordur. Bireyler sık sık bir araya gelerek fikir alış-verişinde bulunurlar, örgütü ilgilendiren konularda ve birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlar. Buna örnek olarak branş öğretmenlerinin sık sık bir araya gelmeleri örnek gösterilebilir.

### **2-Öncelik**

■Eşgüdüm başlangıcında yapılması gereken bir süreçtir. Daha planlama yapılırken, politikalar ve ilkeler kararlaştırılırken eşgüdüme gidilmesi gereklidir. Böylece sorunların daha başlangıçta ortadan kaldırılması söz konusu olur.

■Örnek olarak okul müdürünün ders yılı başında öğretmenlerle toplantılar yapması verilebilir.

### **3-Bütünlük**

■Bu ilkede, bir konuda veya bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı etkilerinin dikkate alınarak eşgüdümde bulunma anlaşılmalıdır.

■Örnek verecek olursak bir okuldaki eşgüdümleme faaliyetleri sadece belirli birey veya grupları içine alacak şekilde değil, süreç içindeki tüm birey ve grupların eşgüdümsel etkinlikler içerisinde rol almaları sağlanmalıdır.

### **4-Süreklilik**

■Bir konuda eşgüdüm sağlandığında artık iş bitmiş demek değildir. Sürekli olarak eşgüdümsel bir faaliyet içerisinde olmak gerekmektedir.

■Eşgüdüm sağlanarak bir sorunun üstesinden gelinebilir. Ancak başka bir sorun çıktığında tekrar eşgüdüm sağlamak gerekebilir.

## EŞGÜDÜM TEKNİKLERİ

### 1-İyi ve basit bir örgüt yapısının kurulması

■Bu teknik örgütlenme ilkelerinden “birimleşme” ile ilgilidir. Bir örgütün yapısı kurulurken eşgüdüm düşünülmelidir. Bu nedenden dolayı yapı oluşturulurken aynı veya benzer işi yapan kişi ve gruplar, birimler bir araya toplanmalıdır.

### 2-Plan ve programların uygun hale getirilmesi

■Planlama aşamasında uygulanacak plan, politika ve programların eşgüdüm yapmayı olanak verecek biçimde birbirleriyle tutarlı hale getirilmesine dikkat edilmelidir.

■Zaman bakımından eşgüdümü sağlamak için

■Gerekli zorunlu etkinliklerin sırası ve birbirlerine bağımlılık dereceleri belirlenmelidir.

■Her işin ne kadar sürede yapılabileceği ve ne kadar ek süreye ihtiyaç olduğu belirlenmelidir.

■Bir işin ne zaman başlayıp ne zaman bitirileceği belirlenmelidir.

### 3-İyi bir iletişim sisteminin kurulması

■İyi bir yazılı ve sözlü iletişim sistemi eşgüdümü kolaylaştırır.

■Yazılı iletişimde mesajlar açık ve net olarak ifade edilmelidir.

■Sözlü iletişimde söylenen sözler kadar jest ve mimiklerinde etkili olduğu unutulmamalıdır.

■Eşgüdümde en iyi iletişim yüz yüze yapılan iletişimidir.

### 4-Gönüllü eşgüdümün özendirilmesi

■Örgütün çeşitli kademelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları sorunları çözmek için üstlerine danışma gereği duymadan, birbirleriyle görüşerek halletmeleri bir gönüllü eşgüdüm örneğidir.

■Gönüllü eşgüdüm informal ilişkilerle gerçekleştirilir.

■Örgütler gönüllü eşgüdümü özendirmelidir.

## EĞİTİMDE EŞGÜDÜM

■Eğitim örgütünde eşgüdümü sağlamaya yarayacak koşullardan bazıları şunlardır:

1. Görevsel bir yönetim yapısı
2. Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması
3. Yazılı politika ve tüzükler
4. Etkili bir iletişim sistemi
5. Eşgüdüm birimi ve uzman personel
6. Yazılı plan ve programlar
7. Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması
8. Düzenli raporlar ve kayıtlar.
9. Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri
10. Moral eğitimi

## 3.5-İLETİŞİM

### İLETİŞİMİN TANIMI

- Philip V. Levis'e göre iletişim, gönderici ile alıcı arasında bir anlayış derecesi ortaya çıkaran mesajların, fikirlerin yada tutumların paylaşılması demektir.
- Kişiler arası iletişim, insanların birbirlerinden anlam alma, birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir.
- Yönetişel iletişim ise, yöneticinin gönderdiği anlamla astını etkilemesi, astın üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir.
- Bir örgütte hem bireyler arası hem de yönetişel iletişim bulunur.

### İLETİŞİMİN AMACI

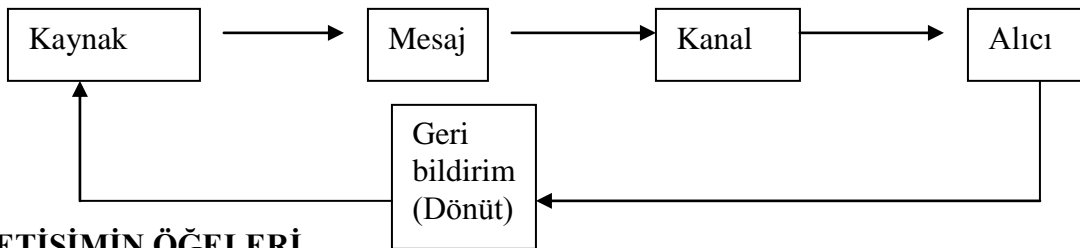
- İletişim, karşıdaki kişiyi etkilemek için yapılır. İster kişiler arası iletişimde olsun, isterse yönetişel iletişimde olsun anlam gönderen kişi, anlam gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışmaktadır. Bu etkileme iletişimin niteliğine göre yalın bir etkilemeden başlayarak çok yüksek bir düzeyde etkilemeye kadar derecelendirilir.
- Yönetişel iletişimin amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

### İLETİŞİMİN ÖNEMİ

- Bir örgütte yönetim sürecinin başarılı olması iletişim sürecine bağlıdır. Karar, planlama, eşgüdümleme, denetleme süreçlerini çalıştıran iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir.
- İletişim süreci iyi işlemezse örgütün amaçlarına ulaşması tesadüflere kalacaktır.

### İLETİŞİM SÜRECİ

- Kaynak (kim söyledi), mesaj (ne söyledi), kanal (nasıl söyledi), alıcı (kime söyledi), geri bildirim-dönüt (etkisi ne oldu)



### İLETİŞİMİN ÖĞELERİ

#### 1-Kaynak

- Kaynağın iletişimi başlatması için bir amacı olmalıdır. Birden fazla kişi de olabilir. Etkileri:

■ **Kaynağın makamı:** Kaynağın makamı yükseldikçe iletişimin etkisi artmaktadır. Kaynağın makamı düştükçe iletişimin etkisi düşmektedir.

■ **Kaynağın statüsü:** Kaynağın toplumsal yeridir, ayrıcalıkları ve prestijidir. Statü ne denli yüksekse iletişim o denli etkilidir. Statü her zaman formal olmaz.

■ **Kaynağa duyulan saygı:** Kaynağın saygınlığını belirleyen etmenler şunlardır.

➤ Kaynak doğru bilgiler verme bakımından güvenilir olmalıdır.

➤ Kaynağın deneyimlere dayanarak elde ettiği yeterliliğin üstün olduğuna alıcılarca inanılmalıdır.

➤ Alıcılar kaynağın tuttuğunu koparır bir canlılığa sahip olduğunu bilmelidir.

➤ Kaynağın yansız (nesnel) davranacağı kanısı yaygın olmalıdır.

■ **Kaynağın anlatım gücü:** Kaynağın uygun sözcükler seçmesi, konuyu iyi bilmesi önemlidir. Bu ikisinin uyumlu olması gerekir. Kaynak bazen konuyu iyi bilmesine karşın, anlatım gücünün yetersiz olması nedeniyle iletişim kuramayabilir. Bunun örnekleri çoktur.

■ **Kaynağın coşkulu olması:** Kaynağın kafasındaki anlamların, bilgilerin, duygu ve düşüncelerin alıcıya daha etkili bir biçimde ulaşmasında önemli bir rol oynar.

## 2-Mesaj

■ Mesajlar 4 türde olabilir:

■ **Sözsüz mesajlar:** konuşmaksızın bakışlarla, mimiklerle ve jestlerle aktarılan mesajlardır. Anlamlar alıcının da anlayabileceği ortak sözsüz sembollere dönüştürülür.

■ **Eylemler:** Burada kaynak, aktarmak istediği duyguları ve düşünceleri çeşitli eylemlerle aktarmaya çalışır.

■ **Konuşmalar:** Anlamların, düşüncelerin ve duyguların sözcüklerle aktarılacak üzere kodlanarak oluşturulmasıdır. Bir öğretmenin ders anlatması buna örnek olarak verilebilir.

■ **Yazışmalar:** Kaynağın aktarmak istediklerini yazıya dökerek oluşturduğu mesaj türüdür. Her türlü basılı kaynak bu tür mesajı içerir.

### ■ Yazılı mesajın nitelikleri

■ Ana çizgiler önceden saptanmalıdır.

■ Kullanılacak işaretler, semboller, işaretler özenle seçilmelidir.

■ Gönderilecek anlamı tam olarak anlatabilecek açıklıkta ve uzunlukta olmalıdır.

■ Çok önemli mesajlar, değişik sözlerle iki kez yinelenmelidir.

■ Alıcıya ulaştırılacak mesaj ussal olmalıdır.

■ Anlatım biçimi, mesajın alıcı tarafından benimsenmesine yardımcı olmalıdır.,

■ Alıcı, mesajdan kaynağın amacını anlayabilmelidir.

■ Etkili bir iletişimde her zaman tek mesaj kullanılmaz. Aktarılmak istenen bilginin, turumun yada anlamın önemine ve niteliğine göre mesaj türleri değişebilir. Bazen etkiyi artırmak için birden fazla mesajın kullanılması yoluna gidilebilir.

## 3-Kanal (taşıyıcı)

■ Taşıyıcı, mesajın aktarıcısıdır. Mesaj doğrudan doğruya yüzyüze konuşma ile aktarılabilir gibi elektronik olarak telefonla, radyoyla veya televizyonla yada mektupla, gazeteyle, el ilanı ile da aktarılabilir.

■ Etkili bir iletişimde kanalın kapasitesine ve hızına dikkat etmek gerekir. Kanalın kapasitesi, kanalın taşıyabileceği mesaj miktarıyla ölçülür. Kanalın hızı da mesajın ivediliğiyle ilgilidir.

#### 4-Alıcı

- Kaynağın amacını gerçekleştirmek için mesaj gönderdiği kişiye alıcı denir. İletişimin amacı, alıcıya anlam göndermektir.
- Alıcının iletişimde özel bir yeri vardır. Bundan dolayı alıcının kapasitesi dikkate alınmalıdır. Alıcının anlamayacağı sözcükler, semboller ve bilgilerle yüklü olan bir iletişim etkili olmaktan çok uzaktır.

#### 5-Geri bildirim (dönüt)

- Kaynağın gönderdiği mesaj yoluyla alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edindiği bilgilere geri bildirim denir. Bu anlamda geri bildirim iletişim sisteminin kontrol mekanizmasıdır.
- Alıcının tepkisini öğrenmenin birçok yararı vardır. Bunlar:
- Kaynağın istediği eylemin alıcı tarafından yapılma derecesini öğrenmek
- Alıcının istenen eylemi yapmadaki kusurlu yönlerini saptayarak önlemler almak
- İstenen eylemin sapmasını önlemek
- Yapılan eyleme bakarak yapılması gereken eylemi kararlaştırmak

### İLETİŞİM TÜRLERİ

#### 1-Formal iletişim

- Kapsam ve kanalların rasyonel ve planlı bir sisteme sokulması ve bilgi ve kararların yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya da iki yönlü akmasıdır. Bu bakımdan formal iletişimin başlıca amacı politik kararları iletmek, önüt (feedback) sağlamak ve örgütteki gelişmelerden üyelere sürekli olarak haber vermek olarak özetlenebilir.

#### 1-Formal iletişim

- Formal iletişimin genel olarak 3 tipi görülür.
- Dikey iletişim:** farklı örgütsel kademelerde bulunan bireyler ve gruplar arasında gerçekleşen bu iletişim tipinde, göreve ilişkin buyruklar , yönergeler, çalışma koşulları ve örgüt amaçlarına ilişkin bilgiler aktarılır.
- Yatay iletişim:** Aynı örgütsel düzeyde olan kişi ve gruplar arasındaki iletişimdir.
- Çapraz iletişim:** farklı örgütsel düzeylerde ve farklı alanlarda çalışan işgörenler arasında gerçekleşen iletişim türüdür.

#### 2-İnformal iletişim

- Üyelerin örgüte karşı takındıkları tutumların bir göstergesidir. Formal iletişim sistemi ne kadar bozursa, informal iletişim ve söylentiler o kadar artar. Söylentiler eyleme geçme, saptırma, eleme, şiddetlendirme gibi özellikler ve etkiler taşır. Bunun sonucunda örgütte iletişim kaynaştırma değil çözülme görevini yapar. Gruplar dağılır, moral düşer, klikler meydana gelir. Yönetici söylentilere engel olamaz, fakat söylentileri kontrol altına alabilir. Eğitim örgütlerinde informal iletişim formal iletişimden daha önemli rol oynar.

## EĞİTİMDE İLETİŞİM

■Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şunlardır:

1. İletişim girişimini başkalarından önce ele almak
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak
4. Okuldaki ve çevredeki informal liderleri iletişime katmak
5. İletişime katılanları güdülemek
6. Başarılan işleri ortaya koymak
7. İşgörenlerin ihtiyaçları ile doyum arasında denge kurmak
8. Söylentilere gerçeklerle engel olmak
9. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek
10. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek
11. Önemli haberleri yinelemek
12. Her iletişim aracından yararlanmak,
13. İletişimde destek ve karşıt güçleri tanımak
14. İletişimi aralıksız sürdürmek

## 3.6-ETKİLEME

### ETKİLEME NEDİR?

●Her türlü örgütte insanların tutum, davranış ve ilişkilerini değiştirerek davranışlarını yönlendirme, onların çalışma isteklerini artırarak görevlerini başarıyla yapar duruma getirme

### ETKİLEMENİN ÖNEMİ

●Etkileme yolları ile örgütte çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda daha etkili ve verimli çalışmasını, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için kendini adanmasını sağlayabiliriz

### ETKİLEME YOLLARI

- Örgüt çalışanlarını çeşitli yollarla etkileyip onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını konusunda daha istekli hale getirebiliriz. Bunlar
- Çalışanları motive etme (güdüleme)
- Liderlik yapma
- Yetkiyi kullanma



## **BİR ETKİLEME ARACI OLARAK MOTİVASYON**

- Motivasyonun insan gereksinmelerinden kaynaklandığı genel olarak kabul edilen bir görüştür. Bireyin davranışlarının kendi gereksinmelerine olan bir tepki olarak ortaya çıktığı söylenebilir. O halde motivasyon insan gereksinmeleri ile davranış arasında aracı bir değişken durumundadır.
- Davranış insanı güdüleyen gereksinmeleri doyurma aracıdır. Bundan dolayı bireyin örgütsel ortamdaki davranışlarına anlam verebilmek için, bireyi güdüleyen gereksinmelerin ne olduğunu bilmemiz ve anlamamız gerekmektedir.

## **MOTİVASYON**

- Motivasyon, karmaşık güçler, dürtüler, gereksinimler, gerginlik durumları yada bireysel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki gönüllü eylemleri başlatan ve sürdüren mekanizmalar olarak tanımlanır.

## **MOTİVASYONA İLİŞKİN BAZI KURAMLAR**

### **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

- Motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt ve ilkel düzeydeki ihtiyaçları, beşinci gruptakiler ise en üst düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır.

- Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:
- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku vb gibi yaşamsal ihtiyaçlardır.
- Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- Sosyal (toplumsal) ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
- Kendini gösterme (değer, saygı) ihtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma ,kendine güven duyma.
- Kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacı :Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

### **●Bu kuram iki temel varsayıma dayanır. Bunlar:**

- İnsan davranışlarının bir nedene dayandığı ve ihtiyaçların davranışı belirleyen önemli bir faktör olduğu
- Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkmediği; tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici unsur olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş daha üst seviyedeki ihtiyaca bıraktığı şeklinde özetlenebilir.

### **●Maslow bir toplum içinde normal bir yetişkinin**

- Temel fizyolojik gereksinmelerinin % 85'ini
- Güvenlik gereksinmelerinin % 70'ini
- Sosyal (toplumsal) gereksinmelerinin % 50'sini
- Saygı duyma ve saygı görme gereksinmelerinin % 40'ını
- Kendini gerçekleştirme gereksiniminin ancak % 10'unu doyurduğunu ileri sürmüştür.

### **Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları**

●McGregor (1960) Maslow'un kuramına dayanarak X kuramı (geleneksel yönetim- denetim görüşü) ile Y kuramı (bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması) adını verdiği iki kuram ileri sürmüştür.

### **Douglas McGregor'un X Kuramı**

- Bu kurama göre insan
- Tembel,üşenen ,elinden geldiğince az çalışmak isteyen, fırsat buldukça işini ihmal etme eğiliminde olan bir yaratıktır.
- İhtirası yoktur, sorumlulukları yüklenmekten kaçınır, yönetilmeyi tercih eder.
- Önce kendisini düşünür, bu yüzden örgüt amaçlarına karşı kayıtsızdır.
- Değişmelere karşı direnir.
- Kapasite ve yetenekleri yönünden farklıdır.
- Demogolarca kolayca aldatılır.
- Farklı gereksinimleri vardır.

### **Douglas McGregor'un X Kuramı**

- Bu kurama göre işgörenler yönetim tarafından uyarılmadıkça pasif kalırlar, hatta örgüt gereksinmelerine karşı direnirler. Bu yüzden işgörenleri korkutarak, ceza ile tehdit ve kontrol ederek veya ödülendirerek çalışmaya istekli hale getirilmelidir.
- Bu kurama göre:
- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel bir çaba harcaması oyun yada dinlenme kadar doğaldır.
- İnsanlar örgüte bağlanır, iş ve iş arkadaşlarını severse , kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık,onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde , normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştı
- İnsan yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

●Bu kurama göre dıştan denetim yerine içten denetim vardır. Fırsatların yaratılması, potansiyellerin değerlendirilmesi, engellerin kaldırılması, gelişmenin özendirilmesi ve liderlik yönetimin görevleridir.

### **Frederick Herzberg'in İki (Çift) Etken Kuramı**

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır.
- Herzberg 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda gereksinimleri ve güdüleme etkenlerini belirlemiştir.

●**Motive edici faktörler:**İşin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır.Bu faktörlerin varlığı , kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edektir.Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

●**Hijyen (sağlık) faktörleri:** Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim ve işgörenlerle astlar arasındaki ilişkilerin niteliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır.

●Motivasyon motive edici faktörlerin varlığıyla mümkündür. Herzberg yalnız sağlık etmenlerinden doyuma ulaşanların da var olabileceğini kabul ediyor. Ona göre bu kişiler daha kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin belireceği, gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kişilerdir.

## **BİR ETKİLEME ARACI OLARAK LİDERLİK**

●Liderlik büyük ölçüde bir etkileme sürecidir.  
 ●Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır .  
 ●Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir. ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yaptığı değişimdir.

●Morphet ve arkadaşları, bir kişinin grubunda lider konumunda olup olmadığını anlamaya yardımcı olabilecek bazı ipuçları veriyorlar. Eğer bir kişi:

- Bir grubun görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini anlamasına yardımcı oluyorsa,
- Bir gruba görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini sağlamada yardımcı oluyorsa,
- Bir grubun gereksinimlerini sağlamada yardımcı oluyorsa ve grubun sürekliliğini sağlıyorsa o kişi lider rolü oynuyor demektir

## **LİDERİN GRUBU ETKİLEME ARAÇLARI**

- İnsan ve pozisyonları bağdaştırması (görevin gerektirdiği kişileri ataması)
- Astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını bilmesi
- Personeli örgütsel amaçlar, görevler , yetki ve sorumluluklar konusunda aydınlatması
- Personeli eğitimden geçirerek geliştirmesi
- Astlarının ve işgörenlerin yeteneklerinin ortaya çıkmasına ortam sağlaması
- Yönetimsel davranışları geliştirmesi için sayısız fırsatlar sağlaması
- Grup çatışmalarından korkmaması ve çatışmayı örgüt-birey amaçları doğrultusunda çözmesi

## **LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

### **Özelliklere ağırlık veren yaklaşımlar**

●Bu görüşlerin savunucularına göre liderler, izleyenlerin sahip olmadıkları birtakım özelliklere doğuştan sahiptir. Bu yaklaşımın liderin zeka, girişkenlik, kendine güven ,iletişim kurabilme , ileri görüşlülük, sağlık gibi kişisel nitelikler yönünden üstün olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mayers'in 1954 yılında yaptığı araştırmanın bulguları "lideri özellikler yaratır" görüşlerinin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır.

## Davranışlara ağırlık veren yaklaşımlar

●Davranışçılar özellik yaklaşımçıların tersine liderlerin yetiştirilebileceğini savundular. Bunun için etkili liderlerin gösterdiği davranış boyutlarını incelediler.

## Durumsallık yaklaşımları

●Liderliğin etkiliği için hangi durumlarda hangi liderlik özelliği önemlidir?

●Bu yaklaşımlara göre liderin özellikleri ile performans kriterleri arasındaki ilişkiyi düzenleyen koşulların yada durumsal değişkenlerin belirlenmesi gerekir. Belli bir ortamda tek bir liderlik biçiminin etkili olduğunu, fakat şartların değişmesi durumunda başka çeşit liderliğe gereksinim duyulmaktadır. Bunlara göre liderlik, zamanın ve ortamın özellikleri ile liderlik özelliklerinin bileşiminde yer alan bir süreçtir.

## LİDER TİPLERİ

●**Otokratik lider**, emirleri veren ve bunların kabulünü bekleyen otokratik lider gruba katı bir disiplin uygular. Bu liderin grupta güvensizlik yaratarak, bireylerin sorumluluktan kaçmalarına sebep olduğu söylenebilir.

●**Katılımcı-demokratik lider**, grubun norm ve değerlerini anlayarak onlara ulaşır. Grupla işbirliği ve uyum içinde çalışır. Kararları ve sorumlulukları grupla paylaşır. Performans ve bireysel doyum yüksektir.

●**Müsadeci lider**, amaçlar belirlemeyen, karar vermekten kaçınan ve kendisinin iyi bir dost olduğunu düşünen lider tipidir. Gruba kendi sorumluluğunu da yükler Grup çalışmalarında dengesizlik, düşük verim beklenebilir.

●**Bunlardan başka karizmatik liderden de söz etmek gerekir.** Karizmatik liderin oluşumu ve özellikleri şunlardır:

- Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne fırlar.
- Cezbedici bir manyetizma ve aşırı kendine güven duygusu karizmatik lider için başlıca önkoşullardır.
- Karizmatik lider mevcut olanaksız durumdan kurtuluş vaadini taşıyan ilahi bir mesaj ve bir program getirir.
- İnsanları iptonize edip düşüncelerini donduran sihirli mesaj, işlerin yalnızca düzeleceğini değil, mükemmel hale geleceğini vadeder.,

●Karizmatik lider ahlaken iyi yada kötü olabileceği gibi, sadece hayalperest yada inatçı pragmatist de olabilir. Gerçekte kişiliği her iki unsurun bileşiminden oluşabilir.

## BİR ETKİLEME ARACI OLARAK YETKİ

●Yaygın olan, ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az olarak vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır.

●Yetkinin bir etkileme aracı olarak kullanılması, yöneticiler arasında büyük farklılıklar gösterir.

## EĞİTİMDE ETKİLEME SÜRECİ

- Eğitimde işgörenlerden beklenen davranışların gösterilebilmesi için özendirici durumlar yaratılabilmesi, işgörenler güdülenmelidir.
- Eğitim yöneticileri eğitim işgörenleriyle etkileşerek lider rolüne girebilmeli ve işgörenleri etkilemelidir.
- Eğitim ve okul yöneticisi değişik etki yollarını deneyip beklediği sonucu alamazsa, son çare olarak etkileme aracı olarak yetkiyi kullanmalıdır.

#### ●Eğitim yöneticisi

1. Güdüleme ve içerik kuramları konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle bilgi verilerek güdüleme konusunda yeterli hale getirilmelidir.
2. Eğitim işgörenlerinin daha iyi tanıyabilmesi için yeterli bilgi , imkan verilerek onlara neler yaptırabileceğini bilmesi sağlanmalıdır.
3. Sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirmeli, personelin şikayet ve önerilerine açık olmalı ve dikkate almalıdır.
4. Eğitim işgörenlerinin gösterecekleri performansı ve uyacakları şartları açıkça ortaya koymalı, bunları tutarlı bir şekilde uygulayarak kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlamalıdır.
5. Eğitim işgörenlerinin davranışlarının altında yatan sebebi bulmaya çalışmalı, kendini onların yerine koyabilmelidir.
6. Personelin görev yaptığı ortamın sağlıklı olması için koşulları düzenleyerek güdüleme için ortam hazırlamalıdır..
7. Gösterilen başarıyı takdir edip, ödüllendirerek onlara diğer çalışmalarda görev vererek başarıların devamını sağlamalıdır.
8. Eğitim işgörenlerinin kişiliklerine ve statülerine saygı duymalıdır, herhangi bir uygulamadan önce onlardan görüş ve öneri almalıdır.
9. Performansa göre görev vermelidir. Performansı yüksek olanlara bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri görevler vermelidir.
10. Eğitim yöneticiliğini ve eğitimdeki yerinin ne olduğunu,ne yapması ve neler yapabileceğini eğitim işgörenlerine neler yaptırması gerektiğini ve neler yaptırabileceğini bilmelidir.

## 3.7-DENETİM

### DENETİM NEDİR?

- Denetim, planın örgütsel amaçlardan sapmasını önlemek için örgütün işlemlerini izleyip düzeltme sürecidir.
- Denetim süreciyle örgütün bir bütün olarak ve her bir parçasının etkililik derecesi saptanabilir.
- Denetimin amacı örgütsel etkinliklerin amaçlara uygun yapıp yapılmadığını ve söz konusu etkinliklerin planlanan amacı gerçekleştirme kapasitesinin bulunup bulunmadığını kontrol etmektir.
- Denetim belli aralıklarla sürekli yapılmalıdır.
- Denetim yönetici tarafından yapılabileceği gibi yönetici adına denetici tarafından da yapılabilir.

## DENETİMİN ÖNEMİ

- Denetim yoluyla girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır yada giderilir.
- Denetim amaçların yeniden gözden geçirilmesini veya değiştirilmesini gerekli kılacak kanıtlar sağlayabilir.
- Denetim amaçları gerçekleştirmek için daha iyi kararlar ve planlar gerektirebilecek sonuçlara götürebilir.
- Planların uygulanmasında işgörenlerin daha etkili katkılarını gerektirecek kanıtlar sağlayabilir (Aydın 1991: 156'dan Greg 1957: 3122den

## DENETİM SÜRECİ

### 1-Standartların saptanması

- Karar verme süreci ile örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak politikalar, planlar, bütçeler, işlemler vs. Saptanır. Bu saptananlar örgütün amaçlarına ulaşması için arzulanan eylemlerdir ki bunlar birer standart görevi görür.
- Sağlıklı bir değerlendirmenin yapılması objektif ve amaca yönelik standartların belirlenmesine bağlıdır.
- Standartlar genel olarak , bir işgörenin belli bir sürede yapabileceği işin ölçülerini saptamaktır.
- Standartlar şu sorulara yanıt verir: Kim? Ne zaman? Niçin? Ne? Nasıl?
- Standartlaşma örgütün planından bağımsız olamaz. Esas amacı planda belirtilen hedefler doğrultusunda yapılacak işlerin neler olduğunu, b u işlerin yapılabilmesi için ne kadar zamana gereksinim olduğu, işlerin niteliğinin ve niceliğinin nasıl olması gerektiğini belirlemektir.
- Standartlaşmada ayrıca her işgörenin ne kadar performans göstereceği de belirlenir.

### 2-Gerçekleşen performansın ölçülmesi

- Sürecin ikinci aşamasında daha önceden belirlenen standartlara göre , yapılan performansın değerlendirmesi yapılır. Performans düzeyinin standarda uygunluğunun anlaşılmasına ölçme denir. Burada amaç, standart ile gerçek performans arasındaki farkın ortaya çıkarılmasıdır. Bu fark ortaya çıktığı zaman, performansın örgüt amaçlarından sapma derecesi ve personelin eksik yanları ortaya çıkacaktır. Ölçmenin nasıl yapılacağı daha standartlar belirlenirken kararlaştırılmalıdır.
- Ancak değerlendirme sadece ölçme değildir. Değerlendirme yapılırken, performans verileri, işgörenin kişisel durumu, çevre etkenleri ve yönetsel etkenler birlikte ele alınmalıdır.
- Ölçme için amaca uygun araçların geliştirilmesi gereklidir.
- Ölçme işleminde denetmenin işgörene sadece amaçtan sapmaları göstermesi, işgörenin iyi yanlarına dikkat etmemesi çalışanların moralini düşürür.
- Bir yöneticinin performans belirlemesine başlamadan önce:
- Değerlendireceği astlarının her birinin görev sorumluluklarını tam olarak bilmesi zorunludur.
- Değerlendireceği tüm astlarının performanslarına ilişkin ilk elden ve kesin bilgilere sahip olması zorunludur.

- Astlarının ürünlerini ve davranışlarını değerlendirmede kullanacağı standartları açık ve net bir biçimde anlaması zorunludur.
- Değerlendirmelerini ve yargılarında kullandığı ölçütlerini astlarına iletebilme becerisine sahip olmalıdır.

### **3-Gerçekleşen performans ile standartların karşılaştırılması (sapmaları belirleme)**

- Standartlar saptanıp gerçekleşen performans ölçüldükten sonra yapılacak iş gerçekleşen performans ile standartları karşılaştırmadır. Burada geri bildirimler (dönüt) önemlidir.
- Gerçek performans ile istenen performans karşılaştırıldığında eğer varsa farklılıklar (eksiklikler) veya sapmalar ortaya çıkacaktır.

### **4-Gerçek performans ile istenen performans arasındaki aykırılığın değerlendirilmesi (sapmaların nedenlerini analiz etme)**

- Gerçek performans ile istene performans karşılaştırılıp, eğer varsa farklılıklar veya sapmalar ortaya çıkarıldığında bu sapmalar çok önemli ve anlamlı yada çok önemsiz ve anlamsız olabilir. Bu nedenle ortaya ortaya çıkarılan sapmanın gerçek önem ve anlam derecesinin saptanması yönetici veya denetici durumundaki bireyin önemli sorumluluklarından biridir. Çünkü bu sapmanın önem ve anlam derecesine göre yapılacak örgütsel işlemler bu karara göre biçimlenecektir.

- Performansın düşük olmasının olası nedenleri şunlar olabilir:

- İşgörenin yetersizliği

- Standartların iyi konmaması veya iyi uygulanamaması

- Örgütsek koşulların elverişsizliği

□ Burada denetmenin rolü çok önemlidir. Çünkü denetmen sadece sapmayı bulup ortaya çıkaran bir kişi değil, aynı zamanda bu sapmaların nedenlerini ortaya koyan ve bir daha ortaya çıkma olasılığını azaltan bir kişidir.

□ Ayrıca denetmenin sadece sapmaları rapor etmesi, hedeflere ulaşmayı sağlamaz. Denetmenler eleştirmeden çok, birlikte sorun çözme , geliştirmeyi ve yenileşmeyi göz önünde bulundurmalıdırlar.

### **5-Düzeltilme işlemlerini-eylemlerini başlatma**

- Düzeltilme işleminde işgörenin değil, işin düzeltileceği hiçbir zaman unutulmamalıdır.

- Amaç işgöreni üzmemek, sıkıştırma, kötülemek değil, işin düzeltilmesi, amaca ulaşmadaki engellerin kaldırılmasıdır.

- Düzeltilme eylemlerini 2 kategoride toplayabiliriz:

■**Performansın kendisinde yapılan düzeltici eylemler:** İstenen sonuçlara ulaşmak için işgörenin eylemlerinde, yeterliliklerinde veya programlarda değişikliklerin yapılmasıdır.

■**Standartları düzeltmek:** Standartların yeniden gözden geçirilmesi, demode olanların ve işlevlerini yitirenlerin değiştirilmesidir. Çünkü zaman içinde şartlar değiştiğinden standartların da değiştirilmesi gereklidir.

## DENETİMİN KAPSAMI

■ Denetimin yapıldığı zamana göre 3 kategoridedir.

■ **Ön denetim:** Denetim belirli bir işlem yada eylem gerçekleştirilmeden önce yapılıyorsa buna ön denetim denir

■ **Anında denetim:** Bir eylem yada projenin uygulanması sırasında yapılan denetimdir.

■ **Sonradan denetim:** bir işlev veya eylem tamamlandıktan sonra yapılan denetimdir. Bu en az istenen denetimdir. Çünkü performans tamamlanmıştır ve düzeltici eylemler gerçekleşmiş sonuçları geliştiremez.

## DENETLEMENİN ÖZELLİKLERİ

1. Denetim sürecinin hem denetleyecek bireyler hem de denetlenecek astla tarafından onaylanması gerekir.
2. Denetim sürecinin odak noktası, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireylerin ve örgütlerin becerilerini sınırlayan etkenler olmalıdır.
3. Denetim süreci ekonomik olmalıdır. Denetimden elde edilecek yarar masraflardan çok olmalıdır.
4. Denetim sürecinde, mevcut performansı standartlarla karşılaştırmada denetlenecek bireylere ilişkin yeterli nitelikte ve nicelikte ve doğru bilgiler kullanılmalıdır.
5. Karşılaştırma yapmak için gerekli olan bilgiler denetleyecek bireylerin elinde zamanında olmalıdır.

## EĞİTİMDE DENETİM

■ Eğitimde denetim her şeyden önce bir fikir ve eylem bileşimi olarak kabul edilmeli ve uygulanmalıdır.

■ Teftişin hedefi eğitim ve öğretimin amaçlarına uygun değer ve işlemleri bulmaktır.

■ Teftişin iki ana yöntemi mantık ve pratik zekadır. Mantık yöntemi, eğitim ve öğretimin gerçekleştirmesi gereken amaçların belirlenmesini öngörür. Pratik zeka yöntemi ise, eğitim öğretim girişimine katılan herkesin, bu amaçlar hakkında fikir yürütmesini normal karşılar.

## MÜFETTİŞİN GÖREVLERİ

1. Öğretmen ve yöneticilerin çocukları daha iyi anlamasını sağlamak
2. Öğretmenin bireysel ve mesleki gelişmesine yardım etmek
3. Öğretim materyallerinin daha verimli kullanılmasında ilgililere yol göstermek
4. Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesinde öğretmene yardım etmek
5. Diğer personelin öğretmene yardımcı olmasını kolaylaştırmak
6. Öğretmenin öğrencilerini ve kendisini değerlendirmesinde rehberlik yapmak
7. Öğretmenin işinde ve çevresinde kendisine güveni olasına yardım etmek
8. Eğitim girişimi ile ilgili herkese bir okuldaki başarıları anlatmak ve okulu tanıtmak

■ Bu görevleri yerine getirebilecek müfettiş klasik olmaktan çok idealist olmalıdır.

■ **Klasik müfettiş** direnç ve güç, düzene karşı aşırı duyarlılık ve soruşturucu bir dimağ yaratır. Buna göre önemli görünmeyen müfettiş etkili olamaz.



■ **İdealist müfettiş** yaşam ve meslek felsefesinde ahenk ve birliği esas tutan, bireyin her zaman öğrenebileceğine ve gelişebileceğine inanan, değer ve özendirme sistemlerini buna göre ayarlayandır.

### **TEFTİŞİN SOSYAL YANI**

- Teftişin sosyal yanı görüş-davranış ve öğrenme –davranış ilişkilerinden meydana gelir.
- Teftiş eden ve edilenin birbirileri hakkındaki görüş -davranışları kişilik özelliklerine dayanır. Her iki tarafta birbirlerinin görüş ve davranışlarına karşı duyarlılık göstermelidirler.
- Öğrenme –davranış ilişkilerinde müfettiş önceden nasıl bir öğrenme istediği konusunda açık ve kesin bir kanaata varmış olmalıdır. Bu konuda müfettiş işe kendisinden başlamalı ve eksikliklerini kolayca kabul edebilmelidir.

### **TEFTİŞİN TEKNİK YANI**

- Teftişin teknik yanı teftiş sürecinin düzenlenmesini öngörür. Bu girişimini gerçekleşme derecesi teftiş görevlerinin açıklığı ve müfettişin rol ve statüsü ile doğru orantılıdır.
- Teftişin teknik yanı program, değerlendirme, araştırma gibi çalışmalarını içine alır. Fakat bunların iç içe ve koordineli bir biçimde işlemesi iyi bir teftiş planlamasına bağlıdır.
- Müfettişin teftişin teknik yanında sadece önerilerde bulunan değil, uygulamanın sorumluluğunu da paylaşan bir uzman olmalıdır.

### **OKUL YÖNETİCİSİNİN DENETİM SORUMLULUĞU**

- Okul yöneticisi uyguladığı çeşitli yönetim süreçlerinin değerlendirmesini yapabilecek bilgi ve teknikleri kazanmış olmalıdır.
- Okul yöneticisinin personel değerlendirme sorumluluğu vardır. Okuldaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik etmek bir müfettişe göre daha zordur.
- Okul yöneticisi öğretmenlerine yetiştirme olanaklarını hazırlayıp verdikten sonra onların değerlendirmesini yapma hakkını kendinde görmelidir.