

T. C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

ANAOKULU ÖĞRETMENLERİNİN
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTLEME
BECERİLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

Meliha ALKIN


Danışman

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

DENİZLİ – 2014

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Meliha ALKIN tarafından hazırlanan “Anaokulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme Becerilerine İlişkin Algıları” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18/04/2014 tarih ve 12/02 Sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Mehmet Ali SARIGÖL

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yapılan bu araştırmada birçok kişinin emeği vardır. Bu araştırmanın tamamlanmasında değerli katkıları olan, ilgisini ve zamanını esirgemeyen, fikirleri ile bize ışık tutan, derslerinden ve kişiliğinden çok Őey öğrendiğim, bilgi ve tecrübeleriyle bizlerin yetişmesinde büyük emeği olan kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN' e teőekkürlerimi sunuyorum.

Bilgi ve tecrübeleriyle bizleri yetiştiren sayın Doğ. Dr. Ramazan BAŐTÜRK' e, Yrd. Doğ. Dr. Gökhan TUZCU' ya, Yrd. Doğ. Dr. Kazım ÇELİK' e teőekkürlerimi sunuyorum.

Proje çalışmamın anket formunu kullanmama izin veren Sayın Figen GÖKHAN' a, ölçeğin uygulanmasında ve toplanmasında yardımcı olan değerli abim Ali ÇUBUKÇU' ya, değer verdiğim çalışmamda bana en çok yardımcı olan sevgili Nagehan KAYA' ya, kardeşim Ufuk ALKIN' a ve aileme, ölçeğin uygulanmasında yardımcı olan, katkıda bulunan desteklerini esirgemeyen tüm okul müdürü ve öğretilenlere teőekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak proje çalışmamda yanımda olmasa da her zaman yanımda hissettiğim "Hayatımın Anlamına" teőekkürlerimi sunuyorum.

BİLİMSEL ETİK

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

: 

Öğrencinin Adı Soyadı: Meliha ALKIN

ÖZET

ANAOKULU ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTLEME BECERİLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

ALKIN, Meliha

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi,

Eğitim Bilimleri ABD, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı

Proje Danışmanı : Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Nisan 2014,...

Bu araştırmanın amacı anaokulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmanın verileri Gökhan (2005) tarafından geliştirilen Likert Tipi 26 maddeden oluşan da “Anaokulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütleme Becerilerine İlişkin Algıları” anketi ile toplanmıştır.

Anketler 2013-2014 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Denizli il merkezinde çalışan anaokulu öğretmenlerine uygulanmıştır. 221 öğretmenin oluşturduğu örneklem tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırmada elde edilen istatistik çözümlenmeleri “SPSS” programı ile yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ortalama, varyans analizi, standart sapma, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları şu şekildedir: Anaokulu Öğretmenlerinin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algıları “Çoğu zaman” ve “Her zaman” düzeyindedir. Anaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet, yaş, kıdem, mezun olunan okul, görevi, yönetici görevinde bulunma ya da eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitime katılma değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Görev alanı değişkenine göre ise yöneticilerin örgütleme becerilerine ilişkin algıları kendi branşında görev yapan öğretmenlerin, kendi branşı dışında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Anaokulu, öğretmen, yönetici, örgütleme, algı.*

ABSTRACT

PRESCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS TOWARDS THE ORGANIZATIONAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS

ALKIN, Meliha

Master's Degree Project,

The Department of Educational Sciences

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Project Advisor : Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

April 2014,..

The purpose of this study is to determine the preschool teachers' perceptions towards the organizational skills of school administrators. The data of this study has been collected by an instrument developed by Gökhan (2005) which consisted of 26 Likert type items.

The instruments have been administered to 221 teachers working for kindergartens in Denizli during 2013-2014 academic year. The sample of this study has been selected randomly from 494 teachers. The data collected has been analyzed by using descriptive and explorative statistical techniques including mean, standard deviation, t-test and ANOVA.

After analyzing the data collected the following findings have been reached:

1. The perceptions of teachers related to school administrators' organizational skills have been calculated as "always" level.

2. There has been no significant difference between kindergarten teachers' perception related to organizational skills of school administrators in terms of selected demographic and professional characteristics such as gender, age, seniority, school graduated from, administration task, in-service training attendance and branch. But there has been found significant difference between the perceptions of preschool teachers and classroom teachers related to organizational skills of school administrators.

Key words: *Kindergarten teacher, preschool teachers, administrators, organizational skills.*

İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU	i
TEŞEKKÜR.....	ii
BİLİMSEL ETİK.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.2.1. Alt Problemler	4
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıltılar	5
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgüt ve Örgütlenme	7
2.1.1. Örgütün Tanımı.....	7
2.1.2. Örgütlemenin Tanımı	7
2.2. Örgüt Türleri.....	8
2.2.1. Dikey Örgütlenme	10
2.2.2. Yatay Örgütlenme	10
2.2.3. Dikey ve Kurmay Örgütlenme	11
2.2.4. Komite Tipi Örgütlenme	11
2.3. Örgütlerde Etkililik, Yeterlilik ve İsteklilik	11
2.4. Örgütlenme Süreçleri.....	12
2.5. Örgütlenme İlkeleri.....	14
2.6. Örgüt Kuramları	15
2.6.1. Klasik Kuram.....	16

2.6.2. Neo-Klasik Kuram	21
2.6.3. Modern Örgüt Kuramı.....	23
2.7. İlgili Araştırmalar	25
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	25

ÜÇÜNCÜBÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Yöntem.....	28
3.2. Evren	28
3.3. Örneklem	28
3.4. Veri Toplama Aracı	31
3.5. Ölçeğin Güvenirliliği	32
3.6. Verilerin Çözümlemesi	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Bulgular.....	33
4.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	33
4.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	36
4.1.2.1. Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	37
4.1.2.2. Yaşa göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum.....	38
4.1.2.3. Eğitim düzeyine (mezun oldukları okul) göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	39
4.1.2.4. Kıdemlerine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum.....	40
4.1.2.5. Görevlerine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum.....	41
4.1.2.6. Görev yaptıkları alanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum.....	41
4.1.2.7. Daha önce yönetici olarak görev yapmalarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum	42
4.1.2.8. Daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum.....	43

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

ÖNERİLER VE SONUÇ	44
5.1. Sonuç	44
5.2. Öneriler	46
5.2.1. Uygulayıcı İçin Öneriler	46
5.2.2. Araştırmacı İçin Öneriler	47
EKLER	48
Ek 1 - Ölçek	48
Ek 2-Ölçek Onay Belgesi	50
KAYNAKLAR	51
ÖZGEÇMİŞ	52

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	29
Çizelge 2. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	29
Çizelge 3. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı	29
Çizelge 4. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	30
Çizelge 5. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Görev Durumlarına Göre Dağılımı	30
Çizelge 6. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Alanlara Göre Dağılımı	30
Çizelge 7. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Yöneticilik Durumlarına Göre Dağılımı	30
Çizelge 8. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitime Katılım Durumlarına Göre Dağılımı	30
Çizelge 9. Tüm anket için algıları derecelendirme.....	32
Çizelge 10. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?.....	33
Çizelge 11. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	37
Çizelge 12. Öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları (Varyans analizi).....	38
Çizelge 13. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı	38
Çizelge 14. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?	39
Çizelge 15. Öğretmenlerin kıdemlerine göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algı değerlerinin ortalamaları ve standart sapmaları	39
Çizelge 16. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (Varyans Analizi).....	40

Çizelge 17. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında görev değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	41
Çizelge 18. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında görev alanı değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi).....	41
Çizelge 19. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görev yapmalarına göre anlamlı bir fark var mı? (t testi).....	42
Çizelge 20. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılmalarına göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)	42

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir(meb.gov.tr). Bu davranış değiştirme sürecinde eğitim örgütlerinin önemi büyüktür. Okul ne kadar iyi olursa olsun okulun başarısı okul yöneticisine bağlıdır. Okul yöneticileri, etkili iletişim becerilerine sahip, yönetim becerilerini bilen, etkili grup oluşturabilen ve aynı zamanda öğretim faaliyetleri konusunda da bilgi sahibi olan kişiler olmalıdır. Öğretmenini güdülemeli ve okulun kaynaklarını amaçlar doğrultusunda en etkili, verimli şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Bu yüzden okul örgütlerinin başarılı olmasında örgüt yöneticisi yani okul müdürünün rolü tartışılmazdır. Bu araştırmada okul müdürlerinin örgütlenme düzeyleri üzerinde durulmuş ve okullarda çalışan anaokulu öğretmenlerine anket uygulanmış, anket sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Sorunların tespit edilmesi ve bunlara çözüm önerileri amaçlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumu, kuramsal çerçeve, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmada sıkça kullanılan bazı tanımlar yer almıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, yurt içinde yapılan çalışmaların amaç ve sonuçları bakımından özetleri değerlendirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, anaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın sonuçlar ve öneriler bölümünde ise, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve araştırmacılar ve uygulayıcılar için öneriler bulunmaktadır.

1.1 Problem Durumu

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla istendik değişme meydana getirme sürecidir (meb.gov.tr). Bu değişme bireyin yeni bir davranış dizisi kazanması biçiminde olabileceği gibi, önceden sahip olduğu istenmeyen nitelikteki davranışlarını terk etmesi biçiminde de olabilir. Öğrenme ise, bireyin kendi yaşantısı yoluyla davranışlarında oluşan değişmedir. Eğitim, geçerli öğrenmelerin oluşturulmasıyla gerçekleştiğine göre, eğitime istendik öğrenmeleri oluşturma süreci de diyebiliriz.

Eğitim etkinliklerinin bir kısmı gelişgüznel ve kasıtsız olarak düzenlenir. Bu informal eğitimidir. Aile içinde akran, gruplarında ve usta-çırak ilişkisi sonucu kazanılan davranışlar informal eğitim ürünleridir. Okullarda verilen eğitim formal eğitimidir ve planlı eğitim etkinliklerini kapsar. Eğitim ister formal, ister informal olsun sadece istendik nitelikte davranış değişmelerinin oluşturulmasını yani geçerli öğrenmeleri kapsar. Eğitimcilerin amacı, geçerli öğrenmeleri sağlamak, istenmedik hatalı yan ürünleri en aza indirmek, hatta yok etmektir. Geçerli öğrenme, sadece geçerli öğretmelerle mümkündür. Öğretme, öğrenmeyi sağlama faaliyeti olduğundan, eğitim geçerli öğrenmeleri sağlayan öğretme yoluyla gerçekleşmektedir (2005, psikoloji.gen.tr).

Öğretme faaliyetlerinin önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde amaçlı, planlı, düzenli ve kontrollü olarak yapıldığı yerler okullardır (meb.gov.tr). Okulun (örgüt) amaçlarının gerçekleştirebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturulması gerekir. Bireylerin eğitim gereksinimlerinin karşılanması da eğitim örgütleri okullar ile gerçekleşmektedir. Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Bu boyutun unsurlarından biri olan kişiler arası ilişkiler oldukça önemlidir. Çünkü örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi için, üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlamış ve benimsemiş olmaları gerekir (Bursalıoğlu (1999)'dan aktaran Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s.80).

Yönetim, örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici ögesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece yönetim ile örgüt yapısı kavramları birbirlerini tamamlamaktadır (PAÜ Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı: 57, s.137). Okul yöneticisi okulun yasal otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Bir yönetici olarak okul müdürünün tarafsız ve adil olması beklenir. (Uysal (2001)'den aktaran Şekerci, Aypay, 2009, s.139). Yönetici, görevleri gereği sürekli olarak birlikte çalıştığı insanlarla etkileşim içerisindedir. Okul müdüründen beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Başaran (1992)'den aktaran Şekerci M. Aypay A. 2009, s.8):

1. Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek
2. Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek
3. Astların örgüt uyumunu sağlamak.
4. Astlarla grup çalışması yapmak.
5. Astları yönetime katmak
6. Örgütsel yönelik işlerde astlara danışmanlık yapmak
7. Astların işten doyumunu yükseltmek
8. Astlara gelişme ve yetiştirme imkânı sunmak
9. Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak
10. Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

Çalışanların performansını artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen yönetici iyi bir yöneticidir (Werner (1993)'den aktaran Şekerci, Aypay, 2009, s.140).

Quast ve Hazucha (1992, s. 203) yönetim becerilerini beş boyutta ve yirmi alt bölümden oluşan beceriler olarak aşağıda gösterildiği gibi belirlemiştir:

1.*İnsiyatif Alma Becerileri*: Dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi ve çalışanları motive etme,

2.*Sorumluluk Alma İle İlgili Beceriler*: Planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, temsilci seçme ve kontrol etme,

3.*Teknik Beceriler*: Yazılı iletişimler, finansla ve nicelikle ilgili beceriler, iş ile ilgili bilgi ve teknik bilgi,

4.*Nitelik Becerileri*: Kişisel motivasyon, nitelikli çalışma ,öğrenci başarısı, bilgilendirme,

5.*Diğer Beceriler*: Sözel iletişimler, problem analizi ve karar alma (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı : 57, s.140).

Etkili bir yöneticinin gerçekte bir katalizör, bir danışman ve gruba her bakımdan kaynak olan bir kişi olması beklenir. Etkili bir yöneticilik, etkili bir iletişim sistemiyle beslenir. İletişimin kopması, hedeflerin açık olmayışı, liderlik stiline belirlenmemiş olması, karar verme becerisinin zayıflığı, katılmanın yetersizliği, gizli duygu ve değerler hem liderliği, hem de grup yaratıcılığını yaralar ve gruba zarar verir. Bir grupta ya da örgütte bir liderlik hiyerarşisi kurulduktan sonra bu hiyerarşinin süreklilik gösterme eğilimi vardır. Örgütün kalbi konumundaki yönetimin önemi de buradan gelmektedir (PÜ. Eğitim Yönetimi Dergisi, 57: s.141).

1.2 Problem Cümlesi

Denizli'de görev yapan Anaokulu Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütlenme becerileri hangi düzeydedir?

1.2.1 Alt Problemler

1.Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin örgütlenme becerileri hangi düzeydedir?

2.Öğretmenler, okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerini nasıl algılamaktadır?

3.Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algıları onların; (a) cinsiyet, (b) yaş, (c) eğitim düzeyi, (d) kıdem, (e) görev yaptığı alan, (f) daha önce yönetici olarak görevde bulunma, (g) eğitim yönetimi ile ilgili hizmet- içi eğitime katılma gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Denizli il merkezinde MEB 'e bağlı anaokulu ve ilkokullarda çalışan anaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarını saptamaktır.

1.4 Araştırmanın Önemi

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri olarak adlandırılır (Aydın, 1991, s.135).

Bir örgütün varlığını sürdürmesi, örgütteki kurallardan çok, örgütü yönetecek yöneticiye bağlıdır. Bunun için yöneticinin örgütlemeyi iyi bilmesi, grupla çalışma becerisine sahip olması ve yönetim becerileri hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmasına bağlıdır denilebilir. Örgütte süreklilik, etkililik ve amaca ulaşma açısından önemlidir.

Bu araştırma ile Denizli il merkezinde görev yapan okul müdürlerinin örgütlenme becerileri öğretmenlerin algılarına göre belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerinin belirlenmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde ya da onların liderlik davranışlarını daha etkili sergilemelerinde önemli bir bulgu niteliğindedir. Çünkü davranışçılık akımına göre, liderliğin iki önemli boyutundan birisi, "yapıyı kurma" davranışıdır. Örgütlenme becerisi de yapıyı kurma davranışıyla çok yakından ilişkilidir.

1.5 Sayıtlar

1) Seçilen araştırma yöntemi, anaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütü örgütlemesi hakkındaki düşüncelerini ölçebilecek niteliktedir.

2) Araştırmaya katılan denekler anket sorularına içtenlikle cevap vermiştir.

1.6 Sınırlılıklar

1) Araştırma, Denizli il merkezinde anaokulu ve ilkokullarda 2013-2014 eğitim-öğretim yılı güz döneminde görev yapan okul öncesi eğitimi öğretmenleriyle sınırlıdır.

2) Araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, mezun oldukları okullar, kıdemleri, okul öncesi öğretmeni olmaları, daha önce yönetici olarak görevde bulunmaları ve eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumları ile sınırlıdır.

3) Genellemeler araştırmanın kapsadığı grup ile sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

Eğitim: Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla istendik değişme meydana getirme sürecidir.

Yönetici: Bir işi çekip çeviren idare eden sorumluluğu olan kişidir.

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.

Algı: Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin görüşleri.

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

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

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Örgüt ve Örgütlenme Kavramı

2.1.1 Örgütün Tanımı

Bugün dünyanın her yerinde milyonlarca insan, üretim etkinliğinde bulunmak amacıyla çalışmakta, yüzbinlerce kişi de bu çalışmalarını yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler, "örgüt" adı verilen ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, dinsel ve ya siyasal amaçlı "iş birliği sistemleri" içinde yürütülmektedir.

Örgüt sözcüğü, dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmalarını belirlemek ve bu çalışmalarını grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; insanların fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getiren yapıdır (Tutar, 2009, s.17).

Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle birçok örgütle ilişkimiz olduğundan örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Bu anlamda yaşamımızın büyük bir bölümü örgütlerde geçmektedir. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dini bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Örgütler, insanların bireysel olarak başaramadığı amaçları gerçekleştirmek için vardır. Bu8 nedenle, kar etmek, eğitim ve öğretim hizmeti vermek, dini gerekleri yerine getirmek, bozulan sağlığı tedavi etmek ya da yeni bir gökdelen inşa etmek için örgütlere başvurulmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s.77).

Örgüt, kurumun amacına ulaşabilmesi için gereksinim duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları bölümlere yerleştirilmesi anlamına gelmektedir (Can (1999)'dan aktaran Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s.78).

2.1.2 Örgütlenmenin Tanımı

Örgütlenme, belli bir iş için gerekli ve yararlı olan (insan gücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin herşeyin

sağlanması demektir. Başka bir deyişle; örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir (Kaya, 1991, s.102).

Örgüt tanımlarında diğer önemli bir öge, örgütlerin bilinçli bir eylemin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütler bu amaçları, rast gele davranışlarla değil, bir düzen çerçevesinde işleyen yapılar ve işlevler sayesinde gerçekleştirebilirler. Örgütlerin diğer bir unsuru da, onların bir “toplumsal birim” olmasıdır. Örgütler bir boşlukta değil, sosyal bir çevrede faaliyette bulunurlar (Tutar, 2009, s.15).

Bir örgütün amaç ve işlevi, uzmanlaşmış bilgileri, ortak bir amaç halinde bütünleştirmektir. Örgütün işlevi, bilgiyi çalışmaya, aletlere, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamaktır.

Örgütler aşağıdaki işlevleri görmek için kurulurlar:

- a. Örgütler, insan ihtiyaçlarını daha etkin biçimde karşılar.
- b. Örgütler verimliliği ve etkinliği artırır, sinerjiyi ortaya çıkarırlar.
- c. Bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar, onların ait olma ihtiyaçlarını karşılarlar.

Örgütler gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadırlar. Örgütsel başarı ancak sistemli bir “örgütsel iletişim” sayesinde elde edilebilir (Tutar, 2009, s. 16).

2.2. Örgüt Türleri

Ortak bir amaca, ya da belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için bir araya gelip çalışmakta olan insan toplulukları olarak da tanımlanabilen örgütleri, yapıları itibarıyla:

a.Biçimsel (resmi-biçimsel) örgütler,

b.Biçimsel olmayan (resmi-informal, doğal) örgütler şeklinde iki temel gruba ayırabiliriz.

Biçimsel yada resmi örgütler; iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi ve sorumlulukların dağıtımı yoluyla, açıkça belirlenmiş ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için, çalışanların çabalarının koordine edilmesi sonucunda ortaya çıkan örgütlerdir. Örneğin; Türkiye Cumhuriyeti Karayolları, TRT, ASO

gibi kurum ve kuruluşları örnek verebiliriz. Resmi olmayan örgütler ise; resmi bir otorite tarafından kurulmayan, bireylerin sosyal ihtiyaçlarının sonucunda ortaya çıkan örgütlerdir. Örneğin; arkadaşlık grubu, akşam yemeği partisi ve benzer şekilde oluşmuş grupları örnek olarak gösterebiliriz (Tutar, 2009, s.19).

Örgütleri, yönetim anlayışları bakımından;

- a. *Otoriter*
- b. *Demokratik* olarak iki şekilde inceleyebiliriz.

Otoriter işleyiş biçiminde örgütün yerine getirmesi gerekli her bir işlev uzmanlaşmış bir role verilir. Buna göre, her örgütün ve departmanın başında bir yönetici bulunur. Örgüt yöneticisi dediğimiz şahıs, örgütü belli ilkelere ve otorite ilişkilerine göre yönetir.

Otoriter örgütlerin alternatifi, demokratik örgütlerdir. Demokratik örgütleri hiyerarşik örgütlerden ayıran faktör, özellikle temel yönetsel görevleri yerine getirecek şahısların resmi yollarla ve bir kişinin iradesi doğrultusunda atanmamasıdır. Demokratik örgütlerde seçme, kıdemlilik ve işten çıkarma gibi temel yönetsel kararlar, demokratik yollarla ilgili tarafların katılımıyla alınır. Demokratik örgütler, bireysel iradeye göre değil kolektif akılla yönetilir (Tutar, 2009, s.19-20).

Örgütleri, amaç ve işlevleri bakımından da sınıflayabiliriz. Örgütleri amaç ve işleri bakımından yapılan sınıflandırmaların en basit örneğini, Talcott Parsons'da görürüz. Parsons amaç ve işlevleri bakımından ve topluma yaptıkları katkı bakımından dört tip örgütten söz eder.

- a. *Mal Ve Hizmet üreten Örgütler* : Toplumun tükettiği mal ve hizmet üretimini faaliyet alanı olarak seçen örgütler.
- b. *Politik Amaçlara Yönelik Örgütler* : Bu örgütler toplumca değerli amaçları sağlamaya ve toplum içindeki iktidarı oluşturma ve dağıtmaya yönelik örgütlerdir.
- c. *Birleştirici Örgütler* : Bu örgütlerin amacı, uyumsuzlukları ortadan kaldırmak, kurumsal beklentilerin yerine getirilmesi yönünde yönlendirmek ve toplumun çeşitli parçalarının birlikte çalışmasını sağlamaktır.
- d. *Varlık Koruyucu Örgütler* : Bu tür örgütler; eğitsel, kültürel ve dilsel faaliyetler aracılığıyla toplumun sürekliliğini sağlamaya çalışırlar (Tutar, 2009, s.20).

Barnard'a göre bir örgütün var olabilmesi için üç temel ögenin olması zorunludur. Bunlar ise şöyle sıralanmaktadır: birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaç (Aydın (1994)'den aktaran Gökhan, 2005, s.3).Bahsedilen bu zorunlu öğelere göre, bir örgütün temel olarak bireyler, isteklilik, genel ve ortak bir amaca sahip olması gerekmektedir (Tutar, 2009, s.19).

Bunların yanında örgüt modelleri genel olarak 4 ana başlık altında sıralanabilir:

1. Dikey Örgütlenme

Dikey örgütlenme, hat tipi örgütlenme olarak da bilinmektedir. Personel sayısı çok olan örgütlerde, etkinlikleri gruplandırmak, amaca uygun olarak yönetmek için, yetkinin belli konumlarda yoğunlaşmasında zorunluluk olan durumlarda, <<dikey örgütlenme>> yeğlenir.

Yönetme yetkisi örgütün tepesinde toplanır ve tepeden aşağı doğru aktarılır. Her düzeyde bulunan görevliler bir üst düzeydeki yöneticiye karşı sorumludurlar. Ast-üst ilişkileri dikeydir.

Dikey örgütlenmede çabuk karar verme, sorumlulukları saptama ve disiplini sağlama olanağı daha fazladır. Bunlar dikey örgütlenmenin üstün yanları olarak düşünülebilir. Bu üstün yanlarına karşılık, sakıncalı yanları da vardır. Örneğin, bu tür örgütlenmede çok yönlü olmaları, her konuda yeterli olmaları gerekmektedir. Yöneticinin yükü aşırı derecede çoktur. Öte yandan, yöneticilere verilen yetkilerin fazlalığı, otoriter bir yönetimin oluşmasına yol açabilmektedir (Aydın , 1991, s.140).

2. Yatay Örgütlenme

Yatay örgütlenmede görevler göz önünde tutulmakta ve uzmanlık önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı görevsel örgütlenme olarak da bilinmektedir. Dikey örgütlenmedeki gibi katı bir hiyerarşi yoktur. Önemli olan görevlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir (Aydın (1998)'dan aktaran Memduhoğlu ve Kürşad, 2010, s.157). Görevsel örgütlenme açık bir işbölümünü yapılmasını olanaklı kılar. Yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır (Tanrıöğen (1995)'den aktaran Gökhan, 2005, s.16).Ayrıca, ekip çalışmasını olanaklı

kılmakta, esnekliği sağlamaktadır. Bu avantajlarına karşılık, eşgüdümü ve denetimi zorlaştırmak gibi sakıncalı yanları da bulunmaktadır.

3. Dikey ve Kurmay Örgütlenme

Bu tür örgütlenmede, örgüt yapısında yürütme ve danışma organlarına yer verilmektedir. Yürütme organı, örgütün amacının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan görevlileri kapsar. Yürütmeden sorumlu olanların, görevlerini etkili bir biçimde yürütebilmeleri için, kendilerine uzmanlık bilgisi sağlayan, danışmalık yapan uzman personel de kurmay olarak adlandırılmaktadır. Kurmayların görevi planlama, araştırma yapma ve bunları yetkili kişilere sunmadır. Yararları, yürütme görevini üstlenmiş yöneticilerin işleri kolaylaşmaktadır. Yöneticilerin daha cesur kararları almaları söz konusu olabilmektedir. Sakıncaları, yöneticiler karar vermeden önce danışmalarla görüşmek durumundadır. Eğer danışmanlar arasında görüş birliği yoksa, yönetim zaman kaybedebilir. (Erdem A. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları, 2010).

4. Komite Tipi Örgütlenme

Karar verme ve yürütme yetkilerinin bir gruba verildiği örgütlenme türüdür. Komite, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumlu, yetkili kişilerden oluşur. Komitenin kesin karar verme yetkisine sahip olduğu durumlarda vardır (Aydın, 1991, s.142). Kararlar tartışılarak ve birden fazla kişinin katılımı ile alınır. Kararların yürütülmesinde de büyük çaba gösterilir. Komite üyeleri örgüt hakkında bütün bilgilere sahiptir. Birden fazla kişiden oluşan komitelerin toplanması her zaman kolay olmaz. Kararların alınmasında ve uygulanmasında gecikmeler olabilir. Toplantılar uzayabilir ve bu nedenle karar alma ve uygulamanın maliyeti daha yüksek olur. Komite tipi örgütlenmelerde çoğu zaman gerçeğe sorumlu bulunamaz. Asıl yetki ve sorumluluğu ortaya çıkarmak zordur (Erdem, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları, 2010).

2.3 Örgütlerde Etkililik, Yeterlilik ve İsteklilik

Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1991, s.14).

Örgütlerin yaşayabilmesi etkili ve yeterli olmalarına bağlıdır. Etkililik, amaca ulaşma derecesidir; yeterlilik, örgüt çalışanlarının bireysel gereksinimlerinin karşılanma derecesidir (Tanrıoğen, Eğitim Yönetimi Ders Notları, 2013).

Barnard'a göre, örgütte etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Örgütte yeterlilik ise, bireysel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması, yeterliliğin ölçütüdür (Barnard (1938)'dan aktaran Aydın, 1991, s.14).

Örgütlerin yaşam gücünün kaynağı, bireylerin ortak amaca katkıda bulunmaya istekli oluşlarıdır. Bu isteklilik de söz konusu ortak amacın gerçekleştirilebilecek nitelikte olduğuna ilişkin inançtan kaynaklanmaktadır. Örgütün amacını gerçekleştirmeye yönelik işbirliğine istekli olabilmek için, amacın gerçekleştirilebilecek nitelikte olduğuna içten inanmak gerekmektedir. Kısaca, ortak amaca inanma, bireyde işbirliği için isteklilik yaratmakta ve sonuçta formal bir örgütün temel öğelerinden biri oluşmaktadır. Bir örgütte etkililik sona erdiğinde, örgütün amacı istenilen ölçüde gerçekleştirilemediğinde, bireylerde ortak amaca katkıda bulunma isteği kaybolur (Aydın, 1991, s.14).

Bir örgütün yeterliliği, ortak bir çaba içinde bulunan bireylerin yeterliliklerinin sonucudur. Bireysel algıya dayalı bir durumdur. Eğer birey, yaptığı işten kendi gereksinimlerinin karşılandığını görürse ya da duyumsarsa, ortak çabaya katkısını sürdürür. Aksi halde, katkıyı sürdürmez. Buna göre, bir örgütün yeterliliği, örgütün bireylere sağladığı bireysel doyumlarla, kendi varlığını koruma, sürdürme gücüdür. Bunu, örgütün denge gücü olarak da ifade edebiliriz. Bu denge gücü, bireysel doyumla bireysel özverinin dengelenmesidir. Örgüt, bu denge yolu ile varlığını korur (Aydın, 1991, s.15).

Örgütün etkili olması, büyük ölçüde yönetici ile grupların etkileşimlerinin niteliğine, okulun yönetim yapısına bağlı diyebiliriz. Diğer taraftan gruptaki üyelerin iş doyumunu ve motivasyonu da grup etkililiğinde önemlidir.

2.4 Örgütlenme Süreçleri

Süreç, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bilinçli olarak geliştirilen yapının çalıştırılmasını, birim ve çalışanlarının amaca dönük etkinliklerini kapsar. Örgüt söz konusu olduğunda genelde yönetim süreci akla gelir (

Memduhoğlu ve Kürşad, 2010, s.154). Yönetim süreci yaklaşımı Fransız sanayici Henri Fayol (1841-1925) tarafından geliştirilmiştir. Bilimsel işletme fikrini ortaya atan Taylor'un iş ve işçilerden beklediğini, Fayol (1916) yönetim ve yöneticilerden beklemiştir. Taylor çalıştığı işletmede orta düzey yönetici konumuna kadar yükselirken, Fayol üst düzey yönetici konumuna kadar yükselmiştir (Owens, (1998)'den aktaran Memduhoğlu ve Kürşad, 2010, s.106).

Örgütleme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevi yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir. Yani örgütteki hiyerarşik yapının kurulması, buna uygun yetki yapısının oluşturulması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır (Memduhoğlu ve Kürşad, 2010, s:154). Örgütleme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Örgütleme süreci sonunda örgütün yapısı ya da kısaca örgüt oluşur. Örgüt, eşgüdümlemiş bir insan çabaları sistemidir. Her zaman eşgüdümleyici ve bütünleştirici ilke olarak bir amaç vardır. Yine, her zaman zorunlu bir iletişim yeteneği, zorunlu bir kişisel isteklilik, zorunlu bir etkililik ve yeterlilik vardır. Bütün bunlar, amaç bütünlüğünü ve katkıların sürekliliğini sağlamak için zorunludur (Barnard, (1938)'dan aktaran Aydın, 1991, s.135-136).

Kontz ve O'Donnell'e göre örgüt adı verilen yapıyı oluşturma ve örgütleme adlandırılan süreç şu aşamalardan oluşur:

- 1.Örgüt amacının saptanması,
- 2.Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
- 3.Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
4. Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
5. Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,
6. Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,

7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması (Memduhoğlu ve Kürşad, 2010, s.156-157).

2.5 Örgütlenme İlkeleri

Örgütlerin buldukları çevrede verimli ve başarılı olmaları için örgütlenme ilkelerine göre kurulması ve çalışmaları gerekmektedir. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren örgütlerin diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet ortamında başarılı olması da daha kolay ve örgüt amaçlarını planlanan şekilde gerçekleştirebilecektir. Bazı örgütlenme ilkeleri şunlardır:

1. *Amaç Birliği* : Örgütün maddesel olan ve olmayan tüm öğeleri ve kaynakları aynı amaca yönelik olmalıdır.
2. *Yeterlilik* : Örgüt, amacı en ekonomik biçimde gerçekleştirebilecek nitelikte olmalıdır.
3. *İş Bölümü ve Uzmanlaşma* : İşler doğal parçalarına bölünmeli, her parçanın sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması sağlanmalıdır. Böyle bir uygulama uzmanlaşmayı olanaklı kılar ve verimi artırır.
4. *Birimleşme* : İş ve görevler aralarındaki ilişkinin yakınlığına göre gruplandırılarak birimler oluşturulmalıdır.
5. *Görevlerin Tanımı* : Her bölüm ve konumun görev sorumlulukları açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
6. *Hiyerarşi* : Örgütteki ast-üst ilişkileri açık olarak tanımlanmalı, yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
7. *Yetki ve sorumluluğun Eşitliği ya da Denkliği* : Yetki kavramları kurumlaşmış güç, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak tanımlanabilir. Sorumluluk ise, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılması zorunlu olan işlerin yapılmasını sağlamak için verilmiş yetkilerin kullanılma zorunluluğudur.
8. *Komuta Birliği* : Her astın yalnız bir üstten emir almasıdır.

9. *Yönetim Birliği* : Aynı amaca yönelik işler grubunun bir plan dahilinde bir kişinin yönetimine verilmesidir.

10. *Merkezileşme Derecesi* : Yönetimde merkezileşme ile merkezileşmeme arasında sağlıklı bir denge kurulması gereğidir.

11. *Esneklik* : Örgütün, iç ve dış değişmelere uyum sağlayabilecek esneklikte bir yapıya sahip olmasıdır.

12. *Denge İlkesi* : Görevlerin iş görenler arasında dengeli bir biçimde dağıtılmasıdır (Memduhoğlu ve Kürşad, 2010, s.156-157).

Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formal örgüt yapısıdır. Formal yapı önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda ilişkiler bütünüdür. İnfomal Örgüt yapısı ise, kendiliğinden doğal olarak, bilinçli bir tasarım olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Örgüt üyelerinin birbirleri ile iş içi, iş dışı ilişkileri nedeni ile, aralarında bazen formal örgütün öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülmeyen, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler ise infomal örgüt yapısını oluşturur. Yöneticinin infomal yapıyı görmezden gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliğini infomal yapı önemli ölçüde etkiler. İnfomal örgütler tüm formal örgütlerde bulunur. Formal örgüt düzen ve tutarlılık için, formal örgüt ise canlılık ve dirilik için gereklidir (Aydın (1994)'den aktaran Ertopçu, 1998, s.2).

2.6 Örgüt Kuramları

Örgütler, belli amaçları karşılamak için bir araya gelmiş insanların ve diğer örgütsel kaynakların (fiziksel, mali) bir araya getirilip, anlamlı ilişkilerin (koordinasyon) kurulduğu yapılardır. Her örgütsel faaliyet yönetsel etkinlikleri gerekli kılar. Yönetim faaliyetleri, insanlık yaşamı kadar eskidir. İnsanlık tarihinin hiçbir döneminde, insanın tek başına bütün ihtiyaçlarını karşılaması söz konusu olmamıştır. İnsan sosyal bir varlıktır ve toplumsal yapı içerisinde yaşar. Toplum halinde yaşamak, insan için bir seçim değil, bir zorunluluktur. Bir arada yaşamak belli kurallara uymayı gerektirir. Kuralların işletilmesi ise ancak yönetimle mümkün olabilir (Tutar, 2009, s.27).

Yönetim önemli işlevleri olan iş bölümü, uzmanlaşma, eşgüdüm gibi kavramlarda bu dönemde uygulama alanı bulmuştur. Ancak yönetim biliminin sistemli bir tarzda ve bir disiplin olarak incelenmesi, Frederic W. Taylor ile olmuştur. Bilim adamları ve araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, modern yönetim biliminin kurucusu olarak Frederic W. Taylor'u kabul ederler. Taylor'un 1911 yılında yayınladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eseri yönetim alanında yazılmış en önemli eserlerden biri, hatta ilki olarak kabul edilir. Taylor küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koymuştur.

Yönetim bilimine önemli katkıları olan bir diğer isim, Henri Fayol'dur. Fayol, daha büyük ve karmaşık organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetimde; planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur (Tutar, 2009, s. 28).

Diğer bir yönetim bilimcisi Max Weber'dir. Weber, "Bürokrasi Yaklaşımı" olarak adlandırılan geniş bir organizasyon yapısı içinde yönetime ilişkin rasyonel ilkeler ortaya koymaya çalışmıştır. Weber, geliştirdiği örgüt kuramında uzmanlaşma, hiyerarşi ve rasyonel kuralların önemi üzerinde geniş bir şekilde durmuştur (Tutar, 2009, s. 28).

Bir örgüt yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

2.6.1 Klasik Kuram

Klasik teori, üç ana fikir etrafında gelişmiştir. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan kaynaklarının makineler yardımıyla *etkin* biçimde yönetilmesi, ikinci olarak, biçimsel organizasyon yapısının bir *düzen* çerçevesinde oluşturulması, üçüncüsü de verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için, kaynakların *rasyonel* biçimde kullanılmasıdır.

Klasik düşünce, "*etkinlik*", "*düzen*", ve "*rasyonellik*" kavramları çerçevesinde ve örgütün mekanik unsurları üzerinde durarak, aynı zamanda bir sosyal düzen olan organizasyonların, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, klasik yönetim

düşüncesine yöneltilen eleştirilerde, klasik düşünürlerin çalışanları bir makine gibi gördükleri ve geliştirdikleri ilkelerin, bir “yönetim teorisi” değil, “yönetim mühendisliği” olduğu ileri sürülmüştür (Tutar, 2009, s.29). Klasik teori, en yüksek verimin alınacağı bir örgütsel yapının kurulmasını temel ilke edinmiş, örgütün insani/sosyal yönünü göz ardı etmiştir (Şahin, (2004)’den aktaran Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008, s.103).

Klasik yaklaşıma göre; insan doğuştan tembeldir, çalışmayı sevmez, insanı çalıştırmak için sıkı denetim gerekir, insan para ile güdülenir, insan kapasite bakımından sınırlıdır, insanı çalıştırmak için ekonomik güdüler ve baskı uygulanmalıdır (Tanrıoğan, Eğitim Yönetimi Ders Notları, 2013).

Klasik örgüt teorisi adı altında 3 ayrı yaklaşım bulunmaktadır.

a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı :

1900’lü yılların başlarında Amerikalı Frederic Winslow Taylor’un öncülünü yaptığı bu yaklaşım, yönetim ve organizasyon alanında genel kabul görmüş ve işletmelerde verimliliği artırma reçetesi olarak görülmüştür. Kısaca Taylorizm olarak adlandırılan bilimsel yönetim bakış açısının ana ilkeleri şu şekilde özetlenebilir:

- Gelişigüzel, herkesin kendi bildiğine değil, bilimsel olarak tanımlanmış bir çalışma düzeni,
- Çalışanların kendilerine kalmış iş yapma ve davranış tarzı değil, her yönü sistematize edilmiş, ölçülmüş ve tanımlanmış iş görme davranışları,
- Başlı bozuk ve birbirinden kopuk çalışma düzeni değil, tarif edilmiş ahenk ve koordinasyon,
- Bireysellik değil, yardımlaşma,
- Düşük verim değil, maksimum çıktı,
- Her işe en uygun iş görenin seçimi için gerekli tanımların ve sistemin kurulması,
- Her çalışanın mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılabilmesi için eğitilmesi,

- Standartları belirlenmiş üretimi gerçekleştirenlerin ek ücret ödemeleri ile teşvik edilmesidir (Esen, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Ders Notları, 2011)

b) Yönetim Süreci Yaklaşımı :

Bu yaklaşımın öncülüğünü Fayol yapmıştır. Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır. Bu bakımdan yönetim süreci yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımından daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır(Koçel, (1993)'den aktaran Gökhan, 2005, s.9).

Örgütsel etkinliği sağlamanın yollarını arayan Fayol, bu amaçla genel yönetim ilkeleri geliştirmiştir. Fayol'un ünlü on dört yönetim ilkeleri şunlardır (Tanrıöğen, Eğitim Yönetimi Ders Notları, 2013) :

1-İşbölümü : İşbölümü ve onu izleyen uzmanlaşma aracılığıyla örgütün verimliliği artırılır, işe yeni alınan bireylerin işlerini öğrenme zamanı kısalmış, örgütün eylemlerinden çok azı değişikliğe uğrar ve bireylerin becerilerini geliştirmeleri artar.

2-Yetki : Emir verme hakkı olan yetki, bireyin örgüt içindeki sorumluluğuna denk olmalıdır.

3-Disiplin : Disiplin, örgüte yön veren kurallara, politikalara ve anlaşmalara uyulmasıyla olanaklıdır. Disiplin, birey ile örgüt arasındaki anlaşmaların açık ve net bir biçimde ortaya konmasıyla sağlanabilir.

4-Komuta Birliği : Örgütteki her bir iş görenin kendi üzerindeki sadece tek bir amire rapor vermesi anlamına gelir. Örgütte karışıklık ve çatışma çıkmasına engel olur.

5-Yön Birliği : Örgütün, tüm eylemleri için bir planın ve bir yöneticinin bulunması, örgütteki tüm alt sistemlerin örgütün genel amacı doğrultusunda çalışması anlamına gelir.

6-Kişisel Çıkarların örgütün Amaçlarına Feda Edilmesi : Örgüt içindeki bireylerin ve grupların çıkarları bir bütün olarak örgütün gereksinimlerinin önüne geçmemelidir.

7-Yeterli Ücret Politikası : İşçilerin ve denetmenlerin ücretleri adil ve doyurucu olmalıdır.

8-Merkezileşme : Kararların alındığı düzeyler özel durumlara dayalı olmalıdır. Her durum için ideal olan tek bir merkezileşme ya da merkezden ayrılma (akademi merkeziyet) düzeyi yoktur.

9-Emir Komuta Zinciri : Örgüt hiyerarşisi içindeki tüm düzeyler arasındaki ilişkiler ve tam otorite çizgisi yanlış anlaşılmaya meydan vermeyecek biçimde açık ve net olmalı, kesinlikle izlenmelidir.

10-Düzen : Örgüt içinde her bireyin ya da eşyanın belirli bir yeri olmalıdır. Dolayısıyla her birey ya da eşya, arandığında bulunmasını teminen yerinde bulunmalıdır.

11-Eşitlik : Tüm iş görenlere aynı kibarlık ve adaletle davranılmalıdır.

12-Personelin Sürekliliği : İş görenlerin sürekliliği örgüt açısından olumludur. Çünkü, işinde uzun süre çalışan bireyler işlerinin doğasını daha iyi öğrenirler ve kendi iş görenlerinin örgüt içindeki yerini ve önemini daha iyi görebilirler.

13-Başlatıcılık : İş görenler kendi fikirlerini daha iyi anlamak ve uygulamak (başarmak) doğrultusunda teşvik edilmelidir.

14-Birlik Ruhu Yaratmak : Takım çalışması, birlik ve beraberlik duygusu sürekli olarak geliştirilmeli ve sürdürülmelidir.

Fayol'un bu esnekliğine karşın pek çok yönetici onun ilkelerini katı bir biçimde uygulamışlardır. Klasik görüşün bir üyesi olarak kabul edilen Fayol'un 13. Ve 14. Maddeleri, *başlatıcılık* ve *birlik ruhu yaratma* ilkeleri klasiklerin görüşüne pek uymamaktadır (Tanrıöğen, Eğitim Yönetimi Ders Notları, 2013).

c) Bürokrasi Yaklaşımı :

Bürokrasi, çok fazla insanın çalıştığı, çok fazla bölümün olduğu, çok fazla kağıt işlerinin yapıldığı, vasıfsız ve yarı vasıflı iş gücünün çoğunlukta olduğu büyük örgütlerdir. Bu yaklaşım ise, bir Alman hukukçusu ve sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, etkili ve verimli bir örgütün olabileceği

inancıyla bürokrasi kuramını geliştirmiştir (Tanrıöğen, Eğitim Yönetimi Ders Notları, 2013).

Weber'in bürokrasisi 5 öğeden oluşmaktadır. Bunlar :

1-İş bölümü 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. Aynı işi yapan bireyler konularının uzmanı olurlar. Uzmanlaşma, örgütlere alınacak bireylerin teknik temelinde alınmasında zemin hazırlar.

2-Bireysel Olmayan (nesnel) Yönelim : Weber'in bürokrasisinde bireyler kişiliklerine göre değil, örgütte işgal ettikleri konuma göre algılanır. Diğer bir deyişle bireylerden çok işgal ettikleri konular 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.

3-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 amirin denetimi altındadır. Hiyerarşi, modern bürokrasinin en çarpıcı özelliğidir.

4-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.

5-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 (Erdem, A. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları, 2010).

2.6.2 Neo-Klasik Kuram

Neo-klasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak doğmuştur. Klasik örgüt kuramının üzerinde durmadığı konulara eğilmiştir. Neoklasik örgüt kuramının temelinde, “*insan ilişkileri yaklaşımı*” yatmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile klasik örgüt kuramının eksiklerini tamamlayan görüş ve araştırmaların tümü “*neoklasik örgüt kuramını*” oluşturmaktadır (Aydın, 1991, s.106).

Neo-klasik yönetim yaklaşımları, Elton Mayo ve arkadaşlarının 1924 yılında Western Elektrik Şirketinde yürüttüğü “insan ilişkileri yaklaşımı” üzerine yaptığı çalışmalardan elde ettiği verilere dayanmıştır. Hawthorne araştırmaları iletişim konusu açısından ayrı bir öneme sahiptir, çünkü Hawthorne deneyleri örgütün ve yönetimle ilgili konuların yanında, örgütsel iletişim konusu üzerinde özel olarak duran ilk çalışmalardır. Bir başka ifadeyle, örgütsel verimlilik ve etkinlikte, iletişimin rolü üzerinde duran ilk araştırma Hawthorne araştırmasıdır (Tutar, 2009, s. 31-32).

Başlangıçta “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”, daha sonra “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” ya da “İnsan Kaynaklarının Kullanma Yaklaşımı” olarak incelenen ve örgüt mensuplarının davranışları üzerinde duran ve neo-klasik/davranışsal kuramı oluşturan bu iki yaklaşımın temel özelliklerini şöyle özetleyebiliriz:

a) Amaçlar ve Değerler : İnsan ilişkileri yaklaşımında işten çok işçiye yöneltilen amaçlar benimsenmiştir. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise; örgütler amaçlar ve değerler, acil durumlar dışında grup katılımı ile saptanmıştır.

b) İletişim Düzenleri : İnsan ilişkileri yaklaşımında biçimsel iletişimin yetersizliği vurgulanmış, yüz yüze iletişim ve grup içi iletişim konuları üzerinde durulmuştur.

İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında; dikey, yatay ve çapraz iletişim düzenleri üzerinde durularak, bireylerin ve grupların düşünce ve bilgilerini istedikleri kanallarla aktarmaları öngörülmüştür.

c) Denetim : İnsan ilişkileri yaklaşımında denetimin, birey ve gruplarca benimsenip benimsenmemesi, gözetimcinin grup kurallarına ve değerlerine uyma zorunluluğu, genel denetim gibi konular araştırılmıştır.

İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımı ise, astların yetişkin insanlar olduklarını ileri sürerek, insanları pasif varlıklar olarak görerek, sürekli ve yakından denetim altında tutmanın en azından onların kişilik gelişmelerini etkileyeceğini varsaymıştır. Çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, onların beklenti ve kişilik yapılarında da önemli değişikliklere neden olacaktır. Bu yaklaşıma göre, yakından denetim, uzmanlaşmanın artması sonucu olanaksız duruma gelmiştir. Bu nedenle bireylere, kendi etkinliklerini planlayabilecekleri ve sonuçlarını denetleyebilecekleri ortamların yaratılması gerekmektedir. Gözetimcinin rolü de, örgütsel amaçlarla, grup çalışmalarının eşgüdümünü sağlamak olmalıdır.

d) Karar Verme :İnsan ilişkileri yaklaşımında, grubun karar sürecine katılmasında, kararın teknik yönünden çok, grupça benimsenmiş olmasının önemi üzerinde durulmuştur. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise, karar verme, katılımcı gruplar ile nitelendirilmiş, kararlarda katılıma büyük önem verilmiştir.

e)Yapı : İnsan ilişkileri yaklaşımının örgütsel yapı konusunda en önemli katkısı biçimsel yapının yanı sıra, biçimsel olmayan örgüt yapısını ortaya çıkarmasıdır. Bu yaklaşımda benimsenen örgütsel yapı az yönetsel düzeylerden oluşan basık bir yapıdır. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise, basık ve yüksek örgütsel yapı kavramlarının geliştirildiği birçok yapısal özellikler araştırma konusu yapılmıştır.

f)Yönetim ve Liderlik : İnsan ilişkileri yaklaşımı ile doğal liderliğin varlığı ve önemi ortaya çıkarılmıştır. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise, iş genişletilmesi, duyarlılık eğitimleri, amaçlara göre yönetim gibi davranışsal tekniklerden yararlanılabileceği ileri sürülmüştür.

g)İnsan ögesi ve Güdülenme : İnsan ilişkileri yaklaşımında örgüt içindeki insan tutum ve davranışlarının önemi ve örgüt işleyişine etkileri vurgulanmıştır. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında ise, içerik ve süreç konularına önem verilmiştir. Araştırmalarda bireylerin üst düzey gereksinimleri hedef alınmış, gereksinimler doyurulduğu sürece, bireylerin güdüleneceği varsayılmıştır.

h)Çevre : İnsan ilişkileri yaklaşımı genel olarak kapalı sistem anlayışı içindedir. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımı ise çevre ögesini dikkate almıştır.

Çevrenin bazı öğelerinin örgütte çalışanları ve dolayısıyla örgütsel davranışı yönetsel ve yapısal açılardan etkilediği ileri sürülmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı çalışanların morali konusuna aşırı derecede önem vererek genel örgüt amaçlarının önemini dikkatten uzak tutmuşlardır. İnsan ilişkileri akımı tarafından insan unsuruna verilen bu değer, modern teoriye önemli bir katkı şeklinde halen devam etmektedir (Aldemir, (1994)'den aktaran Gökhan, 2005, s.12-13).

2.6.3 Modern Örgüt Kuramı

Yönetim düşüncelerinin değişmesinin temelinde toplumsal yaşamın değişmesi vardır. Neo-klasik yönetim düşüncesi yerini, ikinci dünya savaşı yıllarından itibaren, modern yönetim yaklaşımına bırakmıştır (Tutar, 2009, s. 34). Örgüt konusunda modern yaklaşımlar, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak ele iki bölümde alınmaktadır (Eren, (1996)'den aktaran Gökhan, 2005, s.13).

Durumsallık yaklaşımına kadar, organizasyon teorileri, genellikle “en iyi örgüt yapısı” ve bunun için uyulması gereken “evrensel kurallar” üzerinde dururken, durumsallık yaklaşımı en iyi örgüt yapısının olamayacağı ve “en iyinin zamana ve koşullara bağlı olduğu” düşüncesi üzerinde durmaktaydı (Tutar, 2009, s. 34).

a)Sistem Yaklaşımı

Sistem, birbirleriyle karşılıklı bağımlılıkları olan öğelerden meydana gelen bir bütün olarak tanımlanabilir. Sistemi oluşturan her öğe, diğer öğelerle karşılıklı olarak etkileşim içindedir (Tutar, 2009, s. 34).

Klasik ve noeoklasik örgüt kuramlarının üzerinde durmadıkları bir nokta, sistem yaklaşımında vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kurumsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmayan, disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle – doğal ilişkiler, yöneten ile yönetilen arasındaki zıtlıklar, sistem yaklaşımının üzerinde durduğu noktalardır. Bu zıtlıkların azaltılabileceği, ama ortadan kaldırılamayacağı görüşü savunulmaktadır (Aydın, 1991, s.110-111).

Açık sistem yaklaşımını benimseyen bu yaklaşımda sistem, çevreden sürekli olarak girdi almakta ve bunu işleyerek, tekrar çevreye vermektedir. Bu bakış açısı, modern yaklaşımı kendinden önceki yaklaşımlardan farklılaştırmaktadır; çünkü klasik ve neo-klasik örgüt yaklaşımları, örgütü kapalı bir sistem anlayışına dayandırdığı için, örgütü içsel çevre faktörleri bakımından ele almıştır (Tutar, 2009, s. 3 4).

Kapalı sistemler belli bir süre sonra faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda faaliyetlerin bütünüyle durması yönünde bir entropi eğilimiyle karşılaşmaktadır. Yapının öngördüğü ilişkilerin, kural ve ilkelere göre mükemmel işlemesi dahi bu eğilimi önlememektedir. Sistem yaklaşımı, kapalı örgütsel yapının yol açtığı entropiyi, negatif entropiyle ortadan kaldıracaklarını varsaymaktadır. Entropinin negatif entropiyle ortadan kaldırılmanın en önemli araçlarından biri, örgüt ile iç ve dış çevresi arasında etkin iletişim kurmaktır.

Açık sistemler sadece iç bilgi akışıyla veya sadece örgüt içi iletişimle işlememekte, çok yönlü bilgi akışıyla, kapalı sistemlerin olumsuz etkilerini etkin ve çok yönlü iletişimle ortadan kaldırmaktadır. Kısaca sistem yaklaşımı iç ve dış faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan aksaklık ve düzensizlikleri, yine iç ve dış çevreden aldıkları bilgi akışıyla gidermeye çalışmaktadırlar. Bu bilgi transferi ancak açık iletişim kanallarıyla ve etkin iletişimle olabilir(Tutar, 2009, s. 34-35).

b)Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre, durum ve şartlara bağlı olarak, biçimsel veya informal hangi tür iletişimle daha iyi iletişim kurulursa, o tür iletişim seçilmelidir. Önemli olan iletişimin yönlendirici ve ikna edici olmasıdır. Buna kısaca etkin iletişim denir. Şartlara göre biçimsel veya informal iletişimden hangisi daha etkin ise o seçilmelidir. Eğer örgütlerde informal iletişim, iletişim etkinliğini artırıyor ve biçimsel iletişim kanallarını bozmuyor ise, informal iletişimden yararlanmak kaçınılmaz olacaktır.

Durumsallık yaklaşımı, her yerde ve her zaman geçerli yönetim ilkeleri kabul etmediği gibi, yine her yerde ve her zaman geçerli bir iletişim türünü de kabul etmemektedir. Yaklaşımına göre her örgüt kendi yapısal özelliklerine uygun

olarak biçimsel veya informal iletişim türü geliştirmelidir. Buna göre kapalı sistem anlayışına dayalı mekanik örgüt yapıları, kapalı ve sınırlı ilişki ve iletişimlerle başarılı olurken, açık sistem anlayışına dayalı, hızlı değişimlerin olduğu, örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnek ve çok yönlü ilişki ve iletişim daha yararlı olabilir (Tutar, 2009, s. 35).

Görüldüğü gibi örgütlenme, örgütlerin devamlılığı ve başarısı için önemlidir. Okul yöneticisi, çağdaş eğitim anlayışı doğrultusunda eğitim sürecinin yürütülmesine katkıda bulunmak ve başarıyı sağlamak zorundadır. Çünkü eğitim örgütleri diğer örgütlerden farklıdır. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. Bu yüzden bu araştırma da üyelerin yöneticilerin örgütlemedeki başarısını ya da eksikliklerini belirleyerek, bu eksiklerin giderilmesini sağlamaya yöneliktir.

2.7 İlgili Araştırmalar

Bu araştırmanın konusu ülkemize özgü bir problem olduğu için sadece yurtiçinde yapılan çalışmalar inceleme kapsamına alınmıştır.

2.7.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Her örgütte çalışan ve örgütü idare eden bir yönetici olduğundan, yöneticilerin davranışları ve çalışanların doyumunu önem arz etmektedir. Çünkü örgütün verimliliği, etkili olması büyük ölçüde yönetici ile çalışanların etkileşimlerinin niteliğine, iş doyumuna bağlıdır. Örgütlenme ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıda verilmiştir.

Gökhan, F. (2005). *“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları”* araştırmasında; Denizli il merkezinde çalışan İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütü örgütlenme becerilerine ilişkin algılarını ölçmek amaçlanmaktadır. Araştırmada, elde edilen bulgulara göre araç amacın önüne geçmiştir. Kurallar ve yönetmelikler okulda düzeni ve sürekliliği sağlamak için gereklidir. Fakat burada öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kuralları ve yönetmelikleri, düzeni sağlamaktan çok, okul personelinin görevlerini yapmaları için okul personeline yönelik kullandıkları bir güç olarak gördükleri belirtilmiştir.

resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunları ve sorun çözme uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri yönetim işlevlerinde oldukça çok sayıda sorunla karşılaşmaktadır. En çok sorun eğitim hizmetleri, personel hizmetleri ve okul işletmesi alanlarında ifade edilmiştir. Personel hizmetlerindeki sorunların mevzuat ve üst makamlarla ilgili olduğu, okul işletmesindeki sorunların ise daha çok maddi yetersizliklerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Eğitim hizmetlerindeki işlevler ise diğer tüm alanlardaki sorunlardan daha fazla etkilenmektedir. Çok olduğu kadar karmaşık bir yapıya da sahip olan bu sorunlarla ilgili çözüm uygulamalarının aynı doğrultuda olmadığı görülmüştür. Bu durum sorunların kaynağıyla ilgili olduğu kadar müdürlerin sorun çözme becerileriyle de ilgilidir.

Ülkemizde eğitim sorunları her dönemde farklı boyutlarda karşımıza çıkmıştır. Bu sorunların eğitim sisteminden kaynaklanabileceği gibi eğitim çalışanlarından da kaynaklandığı söylenebilir. Eğitim çalışanlarından yöneticilerin okulla ilgili birçok problemi bulunmaktadır. Bu problemlerin aşılmasında eğitim yöneticilerinin davranışları, tutumları, kabiliyetlerinin önemli olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, yöneticilerin örgütlenme konusunda yetersiz oldukları, örgütte iletişim sorunu yaşadıkları, örgütlenme konusunda başarılı olamadıkları söylenebilir. Başarılı örgütlerin arkasında bir yönetici değil, çok iyi bir lider vardır diyebiliriz. Bunun için başarılı olmak isteyen örgütlerin, çok iyi bir lidere sahip olması gerekir yorumu yapılabilir. Eğitim örgütlerindeki sorunların en aza indirilebilmesi de okul yöneticilerinin başarılı ve iyi bir lider olmasına bağlıdır diyebiliriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1 Yöntem

Bu araştırmanın amacı Denizli il merkezinde MEB 'e bağlı anaokulu ve ilkokullarda çalışan anaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütlenme becerileri hakkındaki algılarını ölçmektir. Bu araştırmanın yapılmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma, Denizli il merkezinde MEB 'e bağlı anaokulu ve ilkokullarda çalışan anaokulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütlenme hakkındaki algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemeler anaokulu öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olduğu için araştırma betimsel niteliktedir.

3.2 Evren

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Denizli il merkezinde anaokulu ve ilkokullarda görev yapan 494 anaokulu öğretmeni oluşturmaktadır.

3.3 Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini evrenden tesadüfen seçilen 221 anaokulu öğretmeni oluşturmaktadır. Bu sayı da evrenin % 44,74'ünü oluşturmaktadır.

Çizelge 1-8 incelendiğinde; ankete katılan 221 öğretmenden, 184 öğretmenin (%83,3) bayan öğretmenlerden oluştuğu, 79 öğretmenin (%35,7) 31-35 yaş aralığında bulunduğu, 171 öğretmenin (%77,4) eğitim fakültesi mezunu olduğu, 125 öğretmenin (%56,6) 1 ile 10 yıldır çalışıyor oldukları, 153 öğretmenin (%69,2) anaokulu öğretmeni olduğu, 204 (%92,3) öğretmenin kendi branşında görev yaptığı, 172 (%77,8) öğretmenin yöneticilik yapmadığı, 181 öğretmenin de (%81,9) hizmet içi eğitim seminerlerine katılmadığı görülmektedir.

Çizelge 1. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	184	83,3
Erkek	37	16,7
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, ankete katılan 221 öğretmenden, 184 öğretmenin (%83,3) bayan öğretmenlerden, 37 öğretmenin (%16,7) erkek öğretmenden oluştuğu görülmektedir. Yani büyük çoğunluğu bayan öğretmen oluşturmaktadır. Branş olarak bayan öğretmenlerin daha çok tercih ettiği söylenebilir.

Çizelge 2. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20-25	9	4,1
26-30	61	27,6
31-35	79	35,7
36-40	35	15,8
41-45	15	6,8
46-50	15	6,8
51-55	7	3,2
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, ankete katılan 221 öğretmenden, büyük çoğunluğun 79 öğretmenin (%35,7) 31-35 yaş aralığı öğretmenlerin oluşturduğu, bunu 61 öğretmenin (%27,6) 26-30 yaş aralığı öğretmenin takip ettiği ve 7 öğretmenin (%3,2) 51-55 yaş aralığı ile en az yüzdeye sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak genç öğretmenlerin ağırlıkta olduğu söylenebilir.

Çizelge 3. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı

Mezuniyet Durumu	N	%
Öğretmen Okulu	2	0,9
İki yıllık yüksek	9	4,1
Üç yıllık Yüksekokul	1	0,5
Eğitim Fakültesi	171	77,4
Diğer Fakülte	38	17,2
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 171 öğretmenin (%77,4) eğitim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
1-10	125	56,6
11-20	75	33,9
21-30	19	8,6
31-40	2	0,9
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin kıdem dağılımına bakıldığında ise, çoğunluğun % 56.6 ile 1-10 arası kıdeme sahip olan öğretmenlerden oluştuğu, bunu % 33.9 ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin takip ettiği ve % 0.9 da 31 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin bulunduğu görülmektedir.

Çizelge 5. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Görev Durumu	N	%
Sınıf Öğretmeni	68	30,8
Anaokulu Öğretmeni	153	69,2
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin görev durumları dağılımına bakıldığında ise, çoğunluğun 153 (% 69,2) öğretmenin anaokulu öğretmeni olduğu, 68 (% 30.8) öğretmenin ise sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir.

Çizelge 6. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Alanlara Göre Dağılımı

Görev Yapılan Alanı	N	%
Kendi branşı	204	92,3
Branş dışı	17	7,7
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin görev yaptıkları alan dağılımına bakıldığında 204 öğretmenin (%92,3) kendi branşı olduğu, 17 (%7,7) öğretmenin kendi branşı dışında görev yaptığı görülmektedir.

Çizelge 7. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Yöneticilik Durumlarına Göre Dağılımı

Yöneticilik Durumu	N	%
Yöneticilik yapan	49	22,2
Yöneticilik yapmayan	172	77,8
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin yöneticilik durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, 172 (%77,8) öğretmenin yöneticilik yapmadığı, 49 (22,2) öğretmenin yöneticilik yaptığı görülmektedir. Anaokulu öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmediği söylenebilir.

Çizelge 8. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitime Katılım Durumlarına Göre Dağılımı

Hizmet İçi Eğitime Katılım Durumu	N	%
Katılan	40	18,1
Katılmayan	181	81,9
Toplam	221	100,00

Öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılım durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, 181 (%81,9) öğretmenin hizmet içi eğitim seminerlerine katılmadığı, 40 (18,1) öğretmenin hizmet içi eğitim seminerlerine katıldığı görülmektedir.

3.4 Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın verileri Gökhan (2005)'in“ Denizli’ deki İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları” ölçeğinin 26 maddeden oluşan “Örgütlenme Becerileri” bölümü kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni, öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin örgütlenme hakkındaki algılarıdır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri de öğretmenlerin mesleki ve bireysel özellikleridir.

Araştırmada Denizli il merkezinde MEB ‘e bağlı anaokulu ve ilkokullarda çalışan anaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütlenme becerileri hakkındaki algılarını ölçmek amaçlanmıştır. Ölçek formu, birinci bölüm öğretmenlerin yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, kıdem, görev yaptığı alan, görevi, yönetici olarak görevde bulunup-bulunmama, eğitim yönetimi alanında eğitim alıp-almama gibi bireysel ve mesleki özellikleri belirlemeye çalışan 8 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin becerilerini belirleyici 26 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler “Her zaman”, “Çoğu Zaman”, “Ara sıra”, “Çok Seyrek”, “ Hiçbir zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde katılım düzeyi için sınırlar çizelge 9'daki gibi oluşturulmuştur.

Çizelge 9. Tüm anket için algıları derecelendirme

Ne kadar sık gösteriyor (algı)	Aralık
Her zaman	(4,20-5,00)
Çoğu zaman	(3,40-4,19)
Ara sıra	(2,60-3,39)
Çok seyrek	(1,80-2,59)
Hiçbir zaman	(1-1,79)

Ölçeğin uygulanabilmesi için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile ilgili yazışmalar yapılmış ve onay alınmıştır. Onay alındıktan sonra anket uygulanmaya başlanmıştır. Denizli il merkezinde anaokulu ve ilkokullar rastgele tesadüfi olarak her bölgeden seçilmeye çalışılmıştır. Bu veriler 2013-2014 eğitim öğretim yılı güz döneminde toplanmıştır. Veri toplama aracının geri dönme oranı %80 olmuştur. 300 adet ölçek dağıtılmış, 240 adet geri dönüş olduğu tespit edilmiştir. Eksik bilgi taşıyanlar elenerek, 221 adet ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.5 Ölçeğin Güvenirliği

Anket güvenirliliği için Cronbach's Alpha değeri hesaplanmış ve (0,80< 0,927<1,00) olarak tespit edilmiştir. Anket güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.6 Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde SPSS 16 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi, varyans analizi istatistik tekniklerden faydalanılmıştır. İstatistik çözümlemelerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1 Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır.

4.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin örgütlenme becerileri hangi düzeydedir?” ve “Öğretmenler okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerini nasıl algılamaktadır?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek için toplanan veriler betimsel istatistik yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Öncelikle, okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin öğretmen algıları puanlarının ortalaması ve standart sapması belirlenmiştir. Örgütlenme becerilerinin aralıkları hesaplanmış ve yöneticilerin örgütlenme becerilerine ilişkin öğretmen algılarının düzeylerine ilişkin sonuçlar Çizelge 10'da verilmektedir.

Çizelge 10. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?

MADDELER	N	\bar{X}	Ss	Düzyey
1.Okulda çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklere uymasını sağlamak.	221	4,56	0,655	Her zaman
2.Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek.	221	4,52	0,664	Her zaman
3.Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek.	221	4,45	0,722	Her zaman
4.Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak.	221	4,43	0,701	Her zaman
5.Okulda çalışanlarına sorumluluklarına denk yetkiler vermek.	221	4,40	0,698	Her zaman
6.Okulda tüm personelin ve araç-gerecin belirli bir yerinin olmasını sağlamak.	221	4,38	0,738	Her zaman
7.Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak.	221	4,37	0,756	Her zaman
8.Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak.	221	4,37	0,718	Her zaman
9.Okul bahçesinin eğitim-öğretime destek olması amacıyla düzenlenmesini sağlamak.	221	4,36	0,794	Her zaman
10.Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkanları sağlamak.	221	4,34	0,744	Her zaman
11.Okulda amaçların herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak.	221	4,34	0,719	Her zaman
12.Okulda çalışan herkese eşit mesafede olmak.	221	4,33	0,833	Her zaman
13.Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak.	221	4,33	0,795	Her zaman
14.Okulda çalışanların görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek.	221	4,33	0,765	Her zaman
15.Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşdırmak.	221	4,32	0,751	Her zaman
16.Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak.	221	4,31	0,729	Her zaman
17.Eğitim sürecinde kullanılacak araç-gereçleri yeterince sağlamak.	221	4,30	0,810	Her zaman
18.Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak.	221	4,29	0,809	Her zaman
19.Okulda çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını sağlamak(sadece bir kişiden emir almak).	221	4,28	0,941	Her zaman
20.Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak.	221	4,27	0,762	Her zaman
21.Okulda benzer işleri yapan personeli bir araya getirmek.	221	4,26	0,810	Her zaman
22.Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek.	221	4,26	0,765	Her zaman
23.Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak.	221	4,24	0,904	Her zaman
24.Okulda adil işbölümü yapmak.	221	4,24	0,804	Her zaman
25.Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları isteklendirmek.	221	4,24	0,764	Her zaman
26.Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak.	221	4,12	0,943	Çoğu zaman

“Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” ve “Öğretmenler okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerini nasıl algılamaktadır?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla oluşturulan çizelge 10'dan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Öğretmenlerin yanıtlarına göre anket maddelerinin “Okulda çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklere uymasını sağlamak” 4.56, “Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek” 4,52, “Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek.” 4,45, “Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak.” 4,43, “Okulda çalışanlarına sorumluluklarına denk yetkiler vermek.” 4,40, “Okulda tüm personelin ve araç- gerecin belirli bir yerinin

olmasını sağlamak” 4,38, “Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak” 4,37, “Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak” 4,37, “Okul bahçesinin eğitim-öğretime destek olması amacıyla düzenlenmesini sağlamak” 4,36, “Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkanları sağlamak.” 4,34, “Okulda amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak.” 4,34, “Okulda çalışan herkese eşit mesafede olmak” 4,33, “Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak” 4,33, “Okulda çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek” 4,33, “Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşmak” 4,32, “Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak” 4,31, “Eğitim sürecinde kullanılacak araç-gereçleri yeterince sağlamak” 4,30, “Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak” 4,29, “Okulda çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını sağlamak” 4,28, “Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak.” 4,27, “Okulda benzer işleri yapan personeli bir araya getirmek” 4,26, “Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek” 4,26, “Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak” 4,24, “Okulda adil işbölümü yapmak” 4,24, “Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları isteklendirmek” 4,24, ortalama ile “Her zaman” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Ankete katılan öğretmenlerin “Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak” anket maddesine ise 4,12 ortalama ile “Çoğu zaman” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler okul yöneticilerinin örgütleme sürecine ilişkin 25 davranışını “her zaman” gösterdikleri görüşündedirler. Öğretmenler, okulda yapılacak işlerin açık ve net olması, sorumluluk ve görevlerin eşit paylaşılması, amaçların belirlenmesi ve net olması, eğitim araç-gereçlerinin yeterince sağlanması, personelin bir araya getirilmesi, ihtiyaçların farkında olunması, etkili iletişimin sağlanması gibi örgütleme süreci davranışlarında okul müdürlerini oldukça yeterli bulmaktadırlar. Ancak karar sürecine katılma da okul yöneticilerini yeterli düzeyde görmedikleri söylenebilir. Öğretmenler okul yöneticilerinin “karara katılma” davranışını “çoğu zaman” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Diğer örgütleme davranışlarını yeterli düzeyde

uyguladıkları, karar sürecinde ise okul müdürlerinin öğretmenleri yeterli düzeyde dahil etmedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin karar sürecine daha çok dahil olmak istedikleri düşünülmektedir diyebiliriz. Alınan kararlara katılan personel değer verildiğini düşünerek o kararı benimser ve o amaca ulaşmak için çabalar. Öğretmenlerin algısına göre, okul müdürlerinin örgütlenme becerileri ortalaması 4.33 hesaplanmıştı. Denizli il merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin örgütlenme becerileri “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Okul örgütünün amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetmelik ve kanunlar önemlidir. Okul yöneticisi bu kanun ve yönetmelikleri araç olarak kullanmamalı. Amacı gerçekleştirmede öğretmen ve personelin görevini yapması için değil, amacın gerçekleştirilmesi için yetki kullanılmalı. Okul yöneticisi resmi olarak yönetmelikleri ve kanunları uygularken aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmalı. Eğer liderlik özelliklerine sahip değilse bir yönetici elindeki yetkiyi ancak güç olarak kullanabilir. Buna bağlı olarak da öğretmenler istekli olarak değil de zoraki olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirirler. Bunun sonucu olarak örgütte verim sağlanamaz ve başarıya ulaşılamaz. Örgüt içinde ilerlemeye yönelik bir gelişim ve örgütün devamlılığı sağlanamayacağı ileri sürülebilir.

Aslında etkili bir okul ortaya çıkarmak için, okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerinin “yüksek” düzeyde olması beklenir. Bu araştırmanın verilerine göre okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerinin “yüksek” düzeyde bulunması, okul yöneticilerinin örgütlenme sürecinde başarılı oldukları, bazılarının hizmet öncesinde ve hizmet-içinde, eğitim yönetimi konusunda akademik bir eğitimden geçmiş oldukları izlenimi vermektedir. Yüksek düzeyde çıkmasının bir başka nedeni olarak, okul yöneticilerinin birbirleriyle eşgüdümsel çalışma yaptıklarının bir göstergesi olarak ileri sürülebilir.

4.1.2 Araştırmanın İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, kıdem, görev durumu, görev yapılan alan, yöneticilik durumu değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler çizelge 1-8 'de verilmiştir.

Çizelge 1- 8 incelendiğinde; ankete katılan 221 öğretmenden, 184 öğretmenin (%83.3) bayan öğretmenlerden oluştuğu, 79 öğretmenin (%35,7) 31-35 yaş aralığında bulunduğu, 171 öğretmenin (%77,4) eğitim fakültesi

mezunu olduğu, 125 öğretmenin (%56,6) 1 ile 10 yıldır çalışıyor oldukları, 153 öğretmenin (%69,2) anaokulu öğretmeni olduğu, 204 (%92,3) öğretmenin kendi branşında görev yaptığı, 172 (%77,8) öğretmenin yöneticilik yapmadığı, 181 öğretmenin de (%81,9) hizmet içi eğitim seminerlerine katılmadığı görülmektedir.

4.1.2.1 Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında farklılık olup olmadığına cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanımına karar vermek için anketteki 26 maddeye verilen cevapların ortalamasından tek alt boyut oluşturulmuş olup, bu alt boyut sonucunda elde edilen değerler üzerine tek örneklem Kolmogorovsmirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen K-S(z) sonucuna göre alt boyutun normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. [K-S(z)=1,22;P>0,05] Bu nedenle cinsiyete göre algıda farklılık olup olmadığını analiz etmek için parametrik bir test olan iki bağımsız örneklemlili t-testi yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir.

Çizelge 11. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Cinsiyet	N	\bar{X}	t	p
Kadın	184	4,3455	,940	,348
Erkek	37	4,2672		
Toplam	221			

Yapılan iki bağımsız örneklemlili t testi ile ilgili tablo 11'de elde edilen veriler incelendiğinde bayan ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t=0,940$, $p>0,05$).

Çizelge 11 incelendiğinde cinsiyet dağılımı bakımından kadın öğretmenlerin daha çok olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da anaokulu branşını daha çok bayan öğretmenlerin tercih ettiği söylenebilir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarının aynı seviyede olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre algılarında farklılaşmamasının nedenleri olarak kadın erkek ayırımı yapmadıkları, yöneticilerin örgütlenme becerilerini uygulamada herkese

aynı davrandıkları söylenebilir. Erkek yönetici sayısının azlığı nedeniyle kadın yöneticilerin kabullenilmiş olmasından dolayı da cevapların aynı düzeyde olduğu görüşüne varılabilir.

4.1.2.2 Yaşa göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Çizelge 12. Öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları (Varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	1,739	6	,290	1,369	,228
Gruplar içi	45,304	214	,212		
Toplam	47,043	220			

Yapılan varyans analizi ile ilgili tablo 12'de elde edilen veriler incelendiğinde öğretmenler yaşlarına göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($f=1,369$, $p>0,05$).

Çizelge 12 incelendiğinde yaş değişkenine göre öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarının birbirine yakın oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre algılarında farklılaşmamasının nedenleri olarak okul yöneticilerinin yaşa bakmaksızın herkese eşit davrandığı söylenebilir. Görevinin ilk yıllarında olan öğretmenle, tecrübeli öğretmenler arasında yöneticilerin örgütlenme becerileri, yönetmelik, kurallar vs. bilme bakımından fark olmadığı da söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticilerinden genç olması, yöneticilerini demokratik olarak algıladığı da söylenebilir.

4.1.2.3 Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Çizelge 13. Öğretmenlerin mezun oldukları okullara (eğitim düzeylerine) göre dağılımı

Gruplar	N	\bar{X}	Ss
Öğretmen Okulu	2	3,5385	,97907
İki yıllık yüksek	9	4,3333	,57660
Üç yıllık Yüksekokul	1	4,0000	-
Eğitim Fakültesi	171	4,3459	,45202
Diğer Fakülte	38	4,3219	,44364
Toplam	221	4,3324	,46242

Çizelge 13 incelendiğinde okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine ilişkin en yüksek algı düzeyine 4,34 ortalama ile Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler sahip iken, en düşük algı düzeyine öğretmen okulu veya öğretmen lisesi mezunları sahiptir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın anlamlı düzeyde olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 14'te gösterilerek "Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?" sorusuna yanıt bulmak amaçlanmıştır.

Çizelge 14. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?

Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	1,407	4	,352	1,665	,159
Gruplar içi	45,636	216	,211		
Toplam	47,043	220			

Yapılan varyans analizi ile ilgili Tablo 14'de elde edilen veriler incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin farklı olmasına rağmen; öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($f=1,665$, $p>0,05$).

Çizelge 14 incelendiğinde öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarının birbirine yakın oldukları söylenebilmektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre algılarında farklılaşmamasının nedenleri olarak farklı eğitim düzeyine sahip olmasına rağmen öğretmenlerin örgütlenme, yönetici hakkındaki görüşlerinin aynı olduğu yorumu yapılabilir.

4.1.2.4 Kıdemlerine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Tablo 15. Öğretmenlerin kıdemlerine göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algı değerlerinin ortalamaları ve standart sapmaları

Gruplar	N	\bar{X}	Ss
1-10 yıl	125	4,3809	,39039
11-20 yıl	75	4,2600	,54948
21-30 yıl	19	4,2854	,51335
31-40 yıl	2	4,4615	,54393
Toplam	221	4,3324	,46242

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin 125'i 1-10 yıllık kıdeme sahip iken, 2 öğretmen 31-40 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Tablo 15 incelendiğinde okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine ilişkin en yüksek algı düzeyine 4,46 ortalama ile 31-40 yıllık kıdemi olan öğretmenler sahip iken, en düşük algı düzeyine 11-20 yıllık kıdemi olan öğretmenler sahiptir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın anlamlı düzeyde olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 14'te gösterilerek "Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?" sorusuna yanıt bulmak amaçlanmıştır.

Çizelge 16. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (Varyans Analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Gruplar arası	,763	3	,254	1,192	,314
Gruplar içi	46,280	217	,213		
Toplam	47,043	220			

Yapılan varyans analizi ile ilgili Tablo 16'da elde edilen veriler incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($f=1,192$, $p>0,05$). Okul yöneticilerinin, okulunda bulunan öğretmenlerin ister yeni başlamış olsun, isterse uzun yıllardır görevde bulunsun tüm öğretmenlerine karşı aynı düzeyde davrandıkları söylenebilir.

Yapılan analiz ile kıdem farklılığının algıda farklılık oluşturmamasının sebebi olarak öğretmenler kaçınıcı yılında olursa olsun okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerini aynı düzeyde algılamaktadırlar yorumu yapılabilir.

4.1.2.5 Görevlerine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Çizelge 17. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında görev değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Değişken	Kategori	N	\bar{x}	t	p
Görev	Anaokulu Öğretmeni	68	4,2658	-1,430	,154
	Sınıf Öğretmeni	153	4,3620		
Toplam		221			

Yapılan iki bağımsız örneklemlili t testi ile ilgili Tablo 17’de elde edilen veriler incelendiğinde anaokulu öğretmenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark yoktur ($t = -1,430$, $p > 0,05$).

Çizelge 17 incelendiğinde anaokulu ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin örgütleme becerilerine ilişkin algılarının aynı seviyede olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin görevlerine göre algılarında farklılaşmamasının nedenleri olarak örgüt içinde okul yöneticilerinin öğretmenlere örgütleme becerileri olarak eşit davrandığı, örgütleme becerilerini adil uyguladığı söylenebilir.

4.1.2.6 Görev yaptıkları alanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Çizelge 18. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında görev alanı değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Değişken	Kategori	Sayı	\bar{x}	t	p
Görev Alanı	Kendi Branşı	204	4,3637	3,576	,000
	Kendi Branşı Dışında	17	3,9570		
Toplam		221			

Yapılan iki bağımsız örneklemlili t testi ile ilgili Tablo 18’de elde edilen veriler incelendiğinde öğretmenlerin görev alanlarına göre yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir. ($t = 3,576$, $p < 0,05$).

Bu farkın hangi görev alanının lehine olduğunu anlamak için grupların yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarının ortalama değerlerine baktığımızda kendi branşında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x} = 4,36$) kendi branşı dışında görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,95$) daha yüksek olduğu

görülmektedir. Bu farklılığın nedeni olarak ilkökul yöneticilerinin anaokulu öğretmenlerine farklı davrandığı, anaokulu yöneticilerinin ise aynı branş olmasından dolayı olumlu davrandığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak anaokulu hakkında okul yöneticilerinin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaması yorumu yapılabilir. Anaokulu yöneticilerinin ise anaokulu hakkında bilgi sahibi olduklarından eşit davrandığı söylenebilir.

4.1.2.7 Daha önce yönetici olarak görev yapmalarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Çizelge 19. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında daha önce yönetici olarak görev yapmalarına göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Değişken	Kategori	Sayı	\bar{x}	t	p
Yöneticilik Görevi	Evet	49	4,3462	,235	,814
	Hayır	172	4,3285		
Toplam		221			

Yapılan iki bağımsız örneklemlili t testi ile ilgili Tablo 19'da elde edilen veriler incelendiğinde daha önce yönetici olarak görev yapmalarına göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark yoktur ($t= ,235, p>0,05$).

Elde edilen bulgulara göre öğretmenler daha önce yönetici görevinde bulunmuş olsalar da, daha önce görevde bulunmamış öğretmenlerle aynı algı düzeyine sahiptirler denebilir. Daha önce yöneticilik yapmış olanların bu tecrübelerini yeterince kullanmadıkları ya da buldukları konuma göre hareket ettikleri yorumu yapılabilir.

4.1.2.8 Daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılmalarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin bulgular ve yorum

Çizelge 20. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılmalarına göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Değişken	Kategori	Sayı	\bar{x}	t	p
Eğitime katılma	Evet	40	4,3885	,847	,398
	Hayır	181	4,3200		
Toplam		221			

Yapılan iki bağımsız örneklemlili t testi ile ilgili Tablo 20'de elde edilen veriler incelendiğinde araştırmacı örneklemini oluşturan öğretmenlerin daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitime katılma durumlarına göre yöneticilerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark yoktur ($t= ,847, p>0,05$).

Elde edilen bulgular ile, okul yöneticileri eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılıp katılmadıklarına bakmadan bütün öğretmenlerine aynı şekilde davranmaktadır sonucuna ulaşılabilir. Eğitime göre öğretmenlerin algılarının farklılaşmamasının sebebi hizmet içi eğitimin yeterli düzeyde olmadığı veya edinilen bilgilerin yaşama geçirilmediğinin bir sonucu olarak düşünülebilir. Hizmet içi eğitime katılmadan da tecrübe sahibi olduğuna veya bu alanda kendilerini geliştirdikleri söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

1. Öğretmenlerin yanıtlarına göre anket maddelerinin “Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek.” 4,45, “Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak.” 4,27, “Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak.” 4,43, “Okulda amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak.” 4,34, “Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek” 4,26, “Okulda adil işbölümü yapmak” 4,24, “Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşmak” 4,32, “Okulda çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek” 4,33 , “Okulda çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklere uymasını sağlamak” 4,56, “Okulda çalışanlarına sorumluluklarına denk yetkiler vermek.” 4,40, “Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek” 4,52, “Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak” 4,31, “Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları isteklendirmek” 4,24, “Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak” 4,37, “Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak” 4,33 , “Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak” 4,24 , “Okulda çalışan herkese eşit mesafede olmak” 4,33, “Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak” 4,37, “Okulda çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını sağlamak” 4,28, “Eğitim sürecinde kullanılacak araç-gereçleri yeterince sağlamak” 4,30 , “Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkanları sağlamak.” 4,34, “Okulda tüm personelin ve araç-gerecin belirli bir yerinin olmasını sağlamak” 4,34, “Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak” 4,29, “Okulda benzer işleri yapan personeli bir araya getirmek” 4,26, “Okul bahçesinin eğitim-öğretime destek olması amacıyla düzenlenmesini sağlamak” 4,36 ortalama ile “Her zaman” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Ankete katılan öğretmenlerin “Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak” anket maddesine ise 4,12 ortalama ile “Çoğu zaman” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

2. Anaokulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, görev, daha önce yönetici olarak görevde bulunma, eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katılma faktörlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu faktörlere göre anlamlı bir fark çıkmaması öğretmenlerin örgütleme becerileri konusunda aynı beklentide oldukları göstermektedir. Ancak görev yaptığı alan faktöründe anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak da okul yöneticilerinin anaokulu konusunda yeterli bilgi sahibi olmadıkları, anaokulu öğretmenlerine farklı davrandıkları söylenebilir.

3. Sonuçlara göre öğretmenler kendi okul müdürlerinin örgütleme sürecine ilişkin davranışlara “her zaman” (4,20-5,00), “çoğu zaman” (3,40-4,19), “ara sıra” (2,60-3,39), “çok seyrek” (1,80-2,59), “hiçbir zaman” (1-1,79) olarak cevapladığı görülmüştür. Okul yöneticileri tarafından örgütleme becerilerini yüksek düzeyde uyguladığı görülmektedir.

4.Öğretmenler okul müdürlerinin örgütleme becerilerini yüksek düzeyde değerlendirmektedir.

5.Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin çok olmadığı söylenebilir. Şimdiki okul yöneticilerinin daha genç yaşta olması, tezli-tezsiz yüksek lisans eğitimi alma oranının önceye göre yükselmesi, bakış açısının değişmesi, seminerlere katılımın olmasından dolayı önceki yöneticilerle şimdiki yöneticiler arasında anlayış ve örgütleme biçiminde olumlu yönde farklılık olduğu söylenebilir.

Çağımız okul yöneticilerinin bazılarının kendini yenilediği, teknolojiyi öğrenen, okulun her açıdan gelişimini sağlayan, okulun fiziki şartları için en iyisini yapmaya çalışan, yetkiyi güç olarak görmeyen, çevresiyle, personeliyle ve öğretmenleriyle iyi iletişim kurabilen genç ve idealist yöneticiler olduğu söylenebilir. Verimli bir okul örgütünde azimli, başarılı bir lider vardır denilebilir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için amaca uygun yapının kurulması yani iyi bir lider ve çalışan örgüt elemanlarının olması şarttır. Örgütün amacına uygun araç gerecin sağlanması da örgüt amaçlarını gerçekleştirmede çok önemlidir. Özellikle de eğitim örgütlerinde, verimliliğin olması için örgüt yapısının çok iyi kurulması ve insan ilişkilerinin iyi olması gerekir. Çünkü örgütler verimli sonuçlara üyelerinin sayesinde ulaşabilecektir yorumu yapılabilir.

5.2 Öneriler

Araştırma sonuçlarıyla ilgili olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütleme becerilerine ilişkin algılarını daha olumlu hale getirmek ve örgütleme ile ilgili sorunları en az seviye indirebilmek için bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler

1.Örgütleme becerileri konusunda okul müdürlerinin örgütü daha iyi örgütleyebilmesi için bu alanda tezli-tezsiz yüksek lisansa yönlendirilmesi hatta yüksek lisansın zorunlu hale getirilmesi gerekmektedir.

2.Okul müdürleri örgütü bir bütün olarak görmeli ve bütün olarak değerlendirmelidir. Özellikle karara katılma süreci çok iyi uygulanmalı ve herkes karara katılma sürecine dahil edilmelidir.

3. Okul müdürleri bu örgütleme sürecinin önemini öğretmenlere de benimsetmeli ve gerekliliğine inandırmalıdır. Bu anlamda yüksek lisans sadece yöneticilere değil öğretmenlere de zorunlu kılınmalı.

4. Okul yöneticileri yönetici değil liderlik özellikleri ile değerlendirilmeli. Bunun için de liderlik ile ilgili zorunlu eğitim seminerleri (üniversite aracılığıyla) yapılmalı. Okul müdürü olacak kişilerin sınav atama şartlarında liderlik ile ilgili eğitim semineri şartı aranmalıdır.

5. Okul yöneticileri sadece okul örgütü ve amaçları için uğraşmalı, okulun resmi, yasal işleriyle uğraşmamalı ki verimli okul örgütleri oluşsun.

5.2.2 Araştırmacı İçin neriler

1- Araştırmanın evreni Denizli il merkezindeki MEB'e bağlı ilkokul ve anaokulu müdürleri ile sınırlıdır. Araştırmanın evreni daha da genişletilerek ilçelerde alınarak tüm kurumları kapsayacak şekilde uygulanabilir.

2-Araştırma ildeki tüm okulları kapsayacak şekilde yapılabilir.

3- Araştırma değişik illerde yapılabilir.

4-Yönetici algıları araştırılırken sadece okuldaki öğretmenler değil kurumda çalışan diğer hizmetli, memur, personel de dahil edilerek yapılabilir.

5-Araştırmada anket leği kullanılmıştır. Farklı lekler kullanılarak da uygulanabilir.

6-Araştırmada uygulanan anket leği birebir kişilere uygulanarak yapılabilir.

Ek 1 - Ölçek

ANAOKULU ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTLEME BECERİLERİNE İLİŞKİN ALGILARI ANKETİ

Sayın meslektaşım,

Bu anket, “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algılarını” saptamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anaokulu ve ilkokullarda, okul yöneticilerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığının saptanmasının okulu daha etkili hale getireceği ve yönetsel etkililiği artıracığı düşünülmektedir.

Anketin hiçbir yerine kendi adınızı, okul müdürünün adını ve okulunuzun adını yazmayınız. Vereceğiniz yanıtlar, araştırmanın başarısını etkileyeceğinden, soruları içtenlikle yanıtlayacağınız beklenmektedir.

İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder saygılar sunarım.

Meliha ALKIN

Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni
Pamukkale Üni. Eğitim Bilimleri Enst.
Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (x)işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz:

- Kadın
 Erkek

2. Yaşınız (Lütfen yazınız) :.....

3. En Son Mezun Olduğunuz Okul :

- Öğretmen Okulu veya Öğretmen Lisesi
 2 Yıllık Yüksekokul
 3 Yıllık Yüksekokul
 Eğitim Fakültesi
 Diğer Fakülteler

4. Kıdemiziniz (Lütfen yazınız) :.....yıl

5. Göreviniz:

- Sınıf Öğretmeni
 Anaokulu Öğretmeni

6. Görev Yaptığınız Alan:

- Kendi Branşım
 Kendi Branşım Dışında

7. Daha Önce Yönetici Olarak Görev Yaptınız mı?

- Evet
 Hayır

8. Eğitim Yönetimi İle İlgili herhangi bir hizmet içi eğitime katıldınız mı?

- Evet
 Hayır

BÖLÜM II

Örgütlenme; belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli şartları sağlamaktır.

Çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsa , ilgili seçeneğe (x) işareti koymanız beklenmektedir.	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
1.Okulda yapılacak işleri açık ve net olarak belirlemek.					
2.Okulda yapılacak işleri ayrıntılandırarak sınıflandırmak.					
3.Okulda yapılacak işlerin okul amaçları ile tutarlı olmasını sağlamak.					
4. Okulda amaçlarının herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak.					
5. Okulda çalışanlara kendi yeteneklerine uygun görevler vermek.					
6. Okulda adil işbölümü yapmak.					
7. Okulda görevleri öğretmenler arasında dengeli paylaşmak.					
8. Okulda çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlemek.					
9. Okulda çalışanlarının okulun kural ve yönetmeliklere uymasını sağlamak.					
10. Okulda çalışanlarına sorumluluklarına denk yetkiler vermek.					
11.Okuldaki ast-üst ilişkilerini açık ve net olarak belirlemek.					
12.Karar sürecine kararı ilgilendiren herkesin katılmasını sağlamak.					
13.Okulun amaçlarında sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik koşullara göre değişiklikler yapmak.					
14.Okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanları isteklendirmek.					
15. Okulda personelin görevini en iyi yapmasına uygun çalışma koşullarını sağlamak.					
16. Okulda başarılı bir eğitim-öğretim yaşantısı sunmak için düzenlemeler yapmak.					
17.Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak.					
18. Okulda çalışan herkese eşit mesafede olmak.					
19.Çalışanların yaratıcı fikirler hazırlamalarına zemin hazırlama ve bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olmak.					
20. Okulda çalışanlarının sadece bir kişiye bağlı olmasını sağlamak(sadece bir kişiden emir almak).					
21.Eğitim sürecinde kullanılacak araç-gereçleri yeterince sağlamak.					
22.Öğretmenlerin derslerde araç-gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları için gerekli imkanları sağlamak.					
23. Okulda tüm personelin ve araç-gerecin belirli bir yerinin olmasını sağlamak.					
24. Okulda çalışan personelin beklentilerinin farkında olmak.					
25. Okulda benzer işleri yapan personeli bir araya getirmek.					
26.Okul bahçesinin eğitim-öğretime destek olması amacıyla düzenlenmesini sağlamak.					

Ek 2-Ölçek Onay Belgesi



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44/3942647

23/12/2013

Konu: Anket Onayı

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 26/11/2013 tarih ve 25904 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö.) (Okul Yöneticileri ve Denetmenleri) tezsiz yüksek lisans programı öğrencisi Meliha ALKIN "Anaokulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme Becerilerine İlişkin Algıları" isimli proje çalışmasına veri toplamak üzere ilgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli Merkezdeki Anaokul, İlkokul ve Ortaokullarda çalışan okul öncesi eğitimi öğretmenlerince anket uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (İlköğretim/Ortaöğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar çerçevesinde; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2013/2014 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüş olup;

Olularımıza arz ederim.

Sebahattin AKGÜL
Millî Eğitim Müdürü

Görevli Elektronik İmza

23.12.2013
Alp ASLANARGUN

OLUR.
.../12/2013
Alp ASLANARGUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRŁÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Alp ASLANARGUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Formları

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.mcb.gov.tr> adresinden 173a-c22c-3e56-8048-34e0 kodu ile yapılabilir.

Sırakapılar Mah. Salsak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin
Telefon
Belgegeçer

: F.SARIYILDIZ Şef
(0 258) 265 55 54 dahili 708
(0 258) 265 01 69

KAYNAKLAR

- Erdem, A. (2010). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları, Denizli.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erol, F. (1995). "Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Sorunlar" (Makale), *Burdur Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı 1, Burdur.
- Ertopçu, N. (1998). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları" (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gökhan, F. (2005). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları" yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Pamukkale Üniversitesi, Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı 57, Pegem A Yayıncılık.
- Sarıca, S. (2006). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar" (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şekerci M. ve A. Aypay (2007). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki" (Makale). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 2009, Cilt 15, Sayı 57, s. 133-160
- Tanrıöğen, A. (2013). Eğitim Yönetimi Ders Notları, Denizli.
- Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi, Pegem A Yayıncılık.
- Turan, H. (2007). "Çankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları" (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim, Ankara: Seçkin Yayınları.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://adem.bartın.edu.tr/upload/1_Yonetim_Yaklasimlarinin__ozeti__1930_1870_.pdf (11.01.2014)

psikolojigentr.<http://www.psikoloji.gen.tr/ogrenme/indexdosyalar/egitimogretim.htm> (25.11.2013)

http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/34/28/742519/icerikler/egitim-ogretim-nedir_327201.html (01.12.2013)

Ek 3- Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler	
Adı	Meliha
Soyadı	ALKIN
Doğum Yeri ve Tarihi	Denizli 1979
Uyruğu	
İletişim Adresi ve Telefonu	Selçukbey Mah.636 SOK. No:42 Yücekent Sitesi D:18 Denizli 505 447 59 80 Gündoğdu Anaokulu / Merkez
Eğitim	
İlköğretim	Raşit Özkardeş –Merkez İlkokulu
Ortaöğretim	Denizli Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Selçuk Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Anaokulu Öğretmenliği
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil adı -SINAV ADI- Sınavın yapıldığı ay ve yıl	Alınan Puan Yok
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	8 yıl Fatih İlkokulu Öğretmen
	2 yıl Saime Aslan Anaokulu Öğretmen
	1 yıl Nedime Kabaklıoğlu Anaokulu Müdür Yardımcısı (Müdür v.)
	11 ay Gündoğdu Anaokulu Müdür Yardımcısı