

DERS: EĞİTİM YÖNETİMİ

Dersin verildiĐi Fakülte:	EĞitim Bilimleri Fakültesi
Bölüm:	Rehberlik ve Psikolojik Danışma
ÖĞretim Üyesi:	Doç.Dr. Şakir ÇINKIR
İletişim:	scinkir@gmail.com

8.Hafta: YÖNETİM SÜRECİ

Sunu Akışı

1. Hazırlık Soruları
2. Yönetim Süreci
3. Yönetimin İşlevlerini Planlama
4. Yönetimi Engelleyen Sorunları Çözme
5. Güçleri Örgütleme Ve Eşgüdümleme
6. Okulun Örgütlenmesi
7. Yönetim Sürecini Denetleme Ve Değerlendirme

HAZIRLIK SORULARI

Planlama nedir; plan neden gereklidir?

Planlamanın ilkeleri nelerdir?

Yönetim neden sorun çözmezdir?

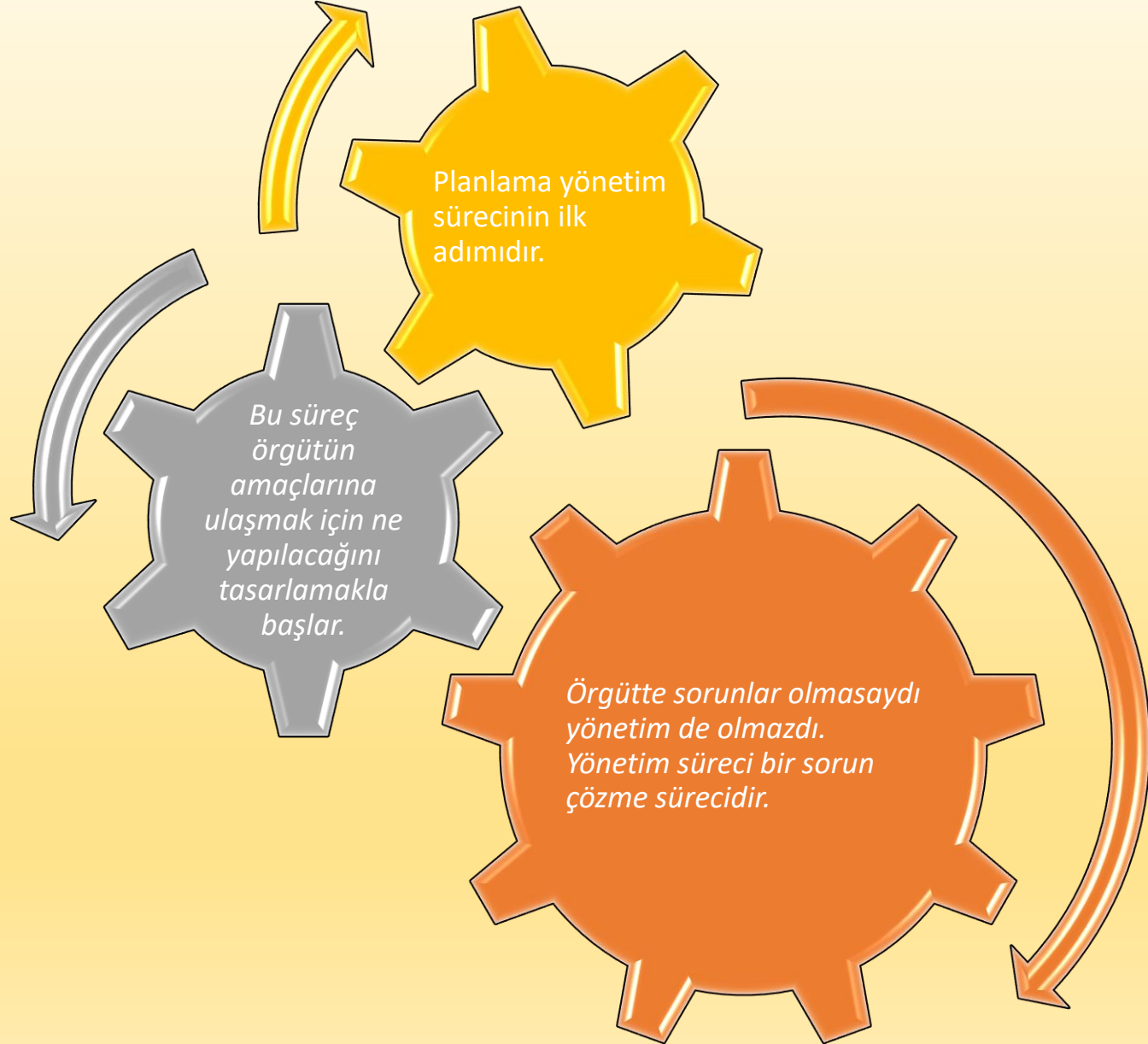
Sorunu çözmeyi gereksime neden sorun çözenin ilk aşamasıdır?

Sorunun tanımlanmasında neler yapılır?

Sorunun çözüm seçenekleri nasıl aranır?

Sorunu çözme eylemi nasıl kararlaştırılır?

YÖNETİM SÜRECİ



Sorun çözme yöntemi bilimsel bir yöntemdir ve belli bazı aşamalarla oluşur.

Önce sorunun çözülmesini istemek gerekir;

bu aşamadan sonra sorunun tanılanması,

çözüm seçeneklerinin aranması,

sorunu çözmek için eylemin kararlaştırılması,

kararın uygulanması

ve çözümün (sonucun) değerlendirilmesi aşamaları gelir.

YÖNETİMİN İŞLEVLERİNİ PLANLAMA

Yönetim süreci planlamayla başlar, ortaya çıkan sorunları çözmeye sürüp gider. Yönetim, tasarlanmış, düzenlenmiş bir süreçtir. Okulu, etkili yaşatmak ve sürdürmek için, planlı işletmek zorundayız.

Eğitim Sistemi'nin parasal kaynağı kısıtlıdır. Kıt kaynağın tutumlu ve etkili kullanılması zorunluluğu, okulun yönetim planını, bilimsel ilkelere ve süreçlere uygun olarak yapmamızı zorunlu kılar. Okulu yönetmek için sırasıyla şu işleri yaparız:

Yönetimin işlevleri için neler yapılacağını planlarız;

Yönetim planını engelleyen sorunları çözeriz;

Planlanan işleri yapmak için örgütün güçlerini örgütler ve eşgüdüleriz;

Planın gerçekleşmesi için iletişim ağı kurar ve işletiriz;

Bütün bu yapılanları denetler ve elde edilenleri değerlendiririz.

Yönetim, bilimsel bir süreçtir.

- "...bilim, kanıtlanmış ve sistemli hale getirilmiş bilgilerden oluşur; olgular, kavramlar, kanunlar ile kuramları ve geçici olarak denenceleri kapsar" (Ertürk, 1981, 106).

Yönetim aynı anda sanatsal bir süreçtir.

- Yönetim sürecinin sanatsal yönü, yönetmenlerin her hangi bir yönetim *biçimini* uygularken bunları kendilerine özgü bir *biçemle* uygulamalarıdır.

YÖNETİMİN İŞLEVLERİNİ PLANLAMA

Planlamanın İlkeleri

Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için, gereken girdilerin *sağlanma* ve *kullanma* yollarının kararlaştırılması sürecidir.

Okula gereken girdiler, öğrenciler, işgörenler, eğitim araç gereçleri ve eğitim teknolojisidir.

Plan, bunların nereden ve nasıl sağlanacağını, bu girdilerin nasıl kullanılacağını gösterir.

Plan, kıt kaynakların, yapılacak işlerin önceliklerine göre *ussal kullanımı* için yapılır.

Plan gereksinmelerimizle kaynaklarımız arasında denge kurar.

Okulun işlevlerinin yapılmasını düzenleyen plana, aynı anda *yönetim planı* denir. Yönetim planının yapılmasında uyulması gereken *genel ilkeler* aşağıdadır. Bu genel ilkelere, okula özgü *özel ilkeler* de eklenebilir.

Amaçlara uygunluk.

Yönetim planı, okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yapılır.

Bütünlük.

Yönetim planı, okulun sistem bütünlüğünü bozmadan, tüm öğeleri ile birlikte, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olur

Ölçülebilirlik.

Yönetim planının uygulanması sırasında amaçların-dan sapmasını önlemek için planlanan işler ölçülebilmelidir.

Geliştirilebilirlik.

Yönetim planı, uygulanırken ortaya çıkacak kusurlarını gidermeye, geliştirmeye ve yenileştirmeye elverişli olmalıdır.

Süreklilik.

Okul, var olduğu sürece planlı yönetilmelidir.

Güvenilirlik.

Yönetim planı, okulun amaçlarına planlanan düzeyde ulaşılacağını güven altına alabilmelidir.

Tutumluluk.

Yönetim planı, öğretim ve yönetimde savurganlığı önlemeli; pahalı olmamalıdır.

Yalınlık.

Yönetim planı yalın olmalıdır.

YÖNETİMİ ENGELLEYEN SORUNLARI ÇÖZME

Bizim için sorun,
gereksinmelerimizi
doyurmayı durduran
engeldir.

Bu engeli kaldırma
çabamıza sorun
çözme süreci denir.

Örgüt için sorun ise,
amaçların
gerçekleştirmesini
durduran, yavaşlatan,
saptıran engeldir.

Bir sorunda üç
durum vardır:

Şimdiki durum

Eğer planlanan hedefler engellenmiyorsa; rahatsız eden bir işleyiş yoksa; şimdiki durumdan daha iyi olan bir durum görülemiyorsa sorun yoktur.

Ulaşılabilecek durum

Şimdiki durum sorunlu olduğunda aranır. Ulaşılabilecek durum, plana koyacağımız hedefdir; sorunların arındığı durumdur.

Gereken dönüşüm

Sorunlu durumdan sorunsuz duruma geçmedir; dolayısıyla sorunun çözülmesidir. Hangi koşullar altında olursa olsun dönüşüm, *sancılı* bir olgudur.

YÖNETİMİ ENGELLEYEN SORUNLARI ÇÖZME

Sorunu Çözmeyi Gerekseme



SORUN ÇÖZMENİN BASAMAKLARI

GÜÇLERİ ÖRGÜTLEME VE EŞGÜDÜMLEME

Örgütün var olan güçlerinin örgütlenmesine ve eşgüdümlemesine ilişkin bazı kavramları şöyle tanımlayabiliriz:

Örgüt,

- İş ve işlev bölümü yaparak, bir yetke sıradizini içinde, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş insanların etkinliklerinin eşgüdümlemesidir (Schein, 1985).

Örgütleme,

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapı değişmelerini uygulamak; örgütsel yapıyı kurmak; iç güçlerini birleştirmek ve bütünleştirmektir.

Yeniden yapılandırma

- Okulun işlevlerini ayırma; yenileşen amaçlara uymayan işlevleri ayıklama; gereken işlevleri ekleme; ve ayrılaşan işlevleri eşgüdümleyerek yeniden tümleştirmedir.
- Örgütün yapısını yeni koşullara uyarlamayı amaçlayan, örgütlenmeyi de içeren, kapsamlı bir stratejik yenileştirme girişimidir.
- *Ayrılaştırma*, görevlerin oluşturulması için gereklidir. *Tümleştirme* ise, ayrılaşan görevleri eşgüdümlemek ve denetlemek için yeniden örgütlemektir. Tümleştirme, ayrılaşmayla birbirinden ayrılan parçaları, *örüntü* oluşturacak biçimde ilişkilendirir.

Eşgüdümleme

- İşbölümü ile birbirinden ayrılan örgütsel güçlerini dikeyine ve yatayına tümleştirerek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sürecidir.

Dikey eşgüdüm,

- Yetke akımını sağlayacak biçimde, okulun her basamağındaki yönetim makamlarını dikeyine tümleştirme sürecidir.

GÜÇLERİ ÖRGÜTLEME VE EŞGÜDÜMLEME

Okulun Örgütlenmesi

Kurulmuş bir örgütün yapısını, değişen koşullara uydurmak zordur; ama gereklidir. *Olumsuzluk Kuramı'na* göre, okulun yapısı en az şu beş etkene uymalıdır (Schermerhorn, 1989):



GÜÇLERİ ÖRGÜTLEME VE EŞGÜDÜMLEME

Örgütün Güçlerini Eşgüdümleme

Toplumsal ağırlıklı konularda parmaklar gibi ayrı ayrı olabiliriz; ama ortaklaşa gelişmemiz için, el gibi bütün olmak zorundayız
Booker T. Washington
(Aktaran, Peter, 1985, 15)

Örgütlerin ortak sorunu, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin *takım bilinciyle* (tümleşik) çalıştırılmamışdır. İşgörenler çoğunlukla, işlerini yaparken ilgili işgörenlerle *güçbirliği* yapmaya karşı isteksiz; ama kendi başlarına buyruk çalışmaya istekli davranırlar.

Güçbirliğini sağlamakta başarılı olan yönetim, okulun etkililiğini yükseltmeye daha çok katkıda bulunur. Eğitim işgörenlerinin kendi başlarına güçbirliği sağlamaları zordur. Güçbirliğini sağlamaya önderlik edecek kişi, eğitim yönetmenidir.

Güçbirliği, belli bir amaca ulaşmak isteyen insanların amacı ortaklaşa gerçekleştirmeleridir.

Eşgüdümleme ile okulda bulunan ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü güçleri bütünleştirmeye ve eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaya çalışırız.

Okul, amaçlarına ulaşmak için yapılacak işlerin birden çok insangücünü gerektirmesi zorunluluğundan kurulur. Bir iş iki insanın birlikte çalışmasıyla yapılacaksa, bu iki insanın güçlerinin eşgüdümlenmesi gerekir.

Yönetim, insangücüyle birlikte tüm *işgücünün* birbirine kaynaşık, yanaşık, tümleşik olarak örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamaya; örgütün vargücünü dağılmadan, parçalanmadan bir bütün olarak okulun amaçlarına yöneltmeye çalışır.

YÖNETİM SÜRECİNİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME

Denetim, okulun planlanan örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarından sapmayı önleme ve düzeltme sürecidir.

Denetim evrenseldir.

Türüne, amacına, kuruluşuna bakılmaksızın tüm örgütler denetimsiz çalışamaz.

Birinci düzeyde denetim, okul yönetmeninin denetimidir. Okul yönetmelikleri okul yönetmenine, yönetim ve eğitim sürecini denetleme yetkisi verir.

Eğitim örgütünde ikinci düzey denetim, aracı üst sistemlerinin (üniversite, il ve ilçe) yönetmenlerince ve bu sistemlerin müfettişlerince yapılır.

Eğitim örgütünde üçüncü düzey denetim, üst sistem müfettişlerince yapılır. Bakanlık müfettişlerinin ve Yükseköğretim Denetleme Kurulu üyelerinin yaptığı denetimler bu düzeydedir.

Denetlenecek olan işgören değil, işgörenin görevi; yönetmen değil, yönetmenin okuludur. Dolayısıyla kişi teftişinden çok okul (kurum) teftişi önemlidir.

Türk Eğitim Sistemi'nde denetim üç düzeyde yapılır.

YÖNETİM SÜRECİNİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME

Özdenetim

Özdenetim, insanın kendi davranışlarını, geliştirdiği *değer ve düzgü*lere göre değerlendirmesi ve kusurlarını düzeltmesidir. Özdenetimli bir eğitim işgöreni, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için konulan ölçünleri bilir; görevini yaparken bu ölçünlere ne oranda uyduğunu görür; yaptıklarıyla ölçünleri karşılaştırır; varsa kusurlarını düzeltir.



Özdenetimli işgören, kendini eleştirme, yönlendirme yetkinliğine ulaşmıştır; kendim eleştirirken, mesleğinin *töresini* (ethic) toplumun ve okulun ilke ve kurallarını, değer ve düzgülerini ölçüt olarak kullanır; bunlardan kendine özgü olanlarını geliştirerek davranışlarına yön verir.



Okulda, özdenetim yetkinliğine ulaşan bir işgören, üstlerinin denetimine gerek kalmadan işine içten güdülenir; yeterliğinin sınırı içinde işini en üst düzeyde yapar.



Özdenetimli bir işgören için *ödülün* en büyüğü işinde gösterdiği *başarıdır*. Başka etmenler kötüleşmedikçe, özdenetimli işgören, işinde en üst başarıyı elde etmek için kendi kendisiyle yarışır.



Okulun *ortamı* ve *yetiştirme* olanakları özdenetimli işgörenlerin gelişmesine katkıda bulunur.

ÖZET

Yönetim süreci ve yönetim işleri, denetimsiz geliştirilemez. Yönetim planında ve öğretmenlerin eğitim planlarında gösterilen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının bilinmesi zorunludur.

Denetim, bir takım çalışmasıdır. Denetimde yönetmen, örgütsel önderlik rolünü iyi oynamak zorundadır. Denetimin amacı, yönetimin, öğretimin ve öğrenmenin niteliğini yükseltmektir. Bunun için yönetim, öğretim işleri ölçünlenir, uygulama ölçülür, ölçmenin sonuçları ile ölçümler karşılaştırılır ve eksiklikleri, kusurları varsa düzeltilir.

İşgörenlerin denetlenmeye tepkisi doğaldır. İşgörenler, denetlenmeye değişik tepkiler gösterirler. İşgörenlerin özdenetim yeterliliğine ulaşmaları, yönetmenin denetimini gereksiz kılabilir.

ÖZET

Yönetim planının amaçlarını engelleyen sorunlar, sorun çözme yöntemiyle çözülür. Sorun çözme yöntemi bilimsel bir yöntemdir.

Önce sorunu çözmeyi gerekseyerek çözmeye güdülenmek gerekir. Sonra sorunun tanımlanması için gereken bilginin toplanması gelir. Bu iki adımdan sonra çözüm seçeneklerini aramak, bulunan çözüm seçeneklerinden birini seçerek eylemi kararlaştırmak; seçilen kararı uygulamak ve ulaşılan çözümü (sonucu) değerlendirmek gerekir.

Sorun çözme süreci boyunca gerekli bilimsel bilgilerin toplanması, sorun için bulunan belirsizliğin, karmaşıklığın, tehlikenin ortadan kaldırılması ve çatışmanın yönetilmesi gerekir.