

## = EĞİTİM BİLİMİ =

**Klasik Kuram:** Farklı dönemlerde yaşanan toplumsal olayların bir sonucu olarak ortaya çıkan yönetim kuramlarından klasik yönetim akımının gelişiminde, bürokrasi, yönetim süreçleri ve bilimsel yönetim düşüncesi akımları rol oynamaktadır. Çünkü aynı varsayımlara dayanmasına rağmen, birbirlerinden ayrı çalışan yönetim ve toplum bilimleri tarafından geliştirilen bu düşünce akımlarına göre örgütler, büyük ölçüde mekanik ve rasyonel sistemler olarak algılanmış, yönetim ekonomik etkinlik düşüncesi göre değerlendirilmiştir.

→ Klasik kuramlar; örgütün, işin yapılmasını nasıl yönetileceği ve örgütün nasıl verimli kalacağı yanında örgütün nasıl yapılandırılacağı ile ilgilienmektedir.

→ Bu kuramlar verimliliğin artırılabilmesi için kullanılabilen bilimsel ve evrensel ilkeler belirlemeyi amaçlamışlardır.

→ Klasik kuramlar örgütün yapısına ve süreçlerine odaklanarak verimliliği artırma çabasıyla ilgilienmektedir. En eski kuram olduğu için klasik adını almaktadır.

→ Atıfta bulunulan toplum yapısının değiştiği atıfta bulunulan yönetim yapısının değişmesi.

### a) Bilimsel Yönetim Kuramı:

→ Bu kuramın öncüsü Frederick W. Taylor'dur. Bilimsel yönetimin gelişiminde büyük katkı sağlayan kişi ve bilimsel yönetimin babası olarak bilinir. Taylor'un ilkeleri:

→ İşin yapılışı standartlaştırılmalıdır.

→ İşin yapılması için gereken en kısa süre belirlenmelidir.

→ İşe alınacak kişiler bilimsel yöntemlerle seçilmelidir.

→ İşçiler sürekli olarak eğitilmelidir.

→ İşe alınan kişiler eğitilmelidir.

→ Güdüleyici ücret sistemi geliştirilmelidir.

→ Üretim miktarına göre ödeme yapılmalıdır.

→ İş planlama ve uygulama etkinlikleri birbirlerinden ayrılmalı, bunlar farklı bireylerce yapılmalıdır.

→ İşin verimliliğini artırarak temel amaç olarak almış ve çalışanın bir makine gibi yalnızca üretim yapacağını ve parayla güdüleneceğini varsaymıştır.

**b) Yönetim Süreçleri:**

- Öncüsü Henri Fayoldur.
- Fayol yönetimi bir süreç olarak düşünülmüş ve bu süreçler; planlama, örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve kontrol etme olarak ifade edilmisti.
- Fayol, Taylor'a göre örgütü birer daha bütüncül ele almış. Taylor, tek tek işçilerin nasıl verimli çalışacağı üzerinde dururken Fayol, daha çok örgütün nasıl daha iyi yönetileceği üzerinde durmuştur. Bu madde halinde toplanmıştır.

**Yapısal İlkeler:** İb bölümü, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, merkezilik, hiyerarşi.

**Süreç İlkeleri:** Kumanda birliği, disiplin, Adalet, maaş ve ücret ilkesi, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü.

**Sonuçlarla ilgili ilkeler:** Girişim ilkesi, iş devamlılık, işbirliği ilkesi, Düşün ilkesi.

**c) Bürokrasi Kurumu:**

Kökleri Alman asıllı bilim adamı ve sosyolog olan Max Weber'dir (1864-1920). Weber, işletmelerin işleyişinin belirli bir düzen, disiplin, örgütsel yapılaşma ve hiyerarşik kurallara uygun biçimde yapılması gerektiğini savunmaktaydı.

Weber'e göre 3 çeşit yetki vardır.

**Geleneksel yetki:** Kişisel olup, doğuştan kazanılan yetkidir. Yetki kişinin elindedir. Bu ale saygıdır ve belirli bir toplumu yönetmektedir. Kral-ılela yönetken toplumlar buna örnektir. Asatlar emirleri sadakatle yerine getirir. Emirler gelmekle beraber sürece uygulanır.

**Karizmatik yetki:** Burada kişisel özellik söz konusudur. Kahramanlık, kutsallık büyüculük ve benzer üstün özellikler beceri ve nitelikler dayanan karizmatik yetkidir. İnsanları cezbeden lider ve yöneticiler burda yer alır. Bu kişi kendine inanan ve başkaları kimselerden bir asatlar grubu oluşturur. Karizmatik gücünü doğuştan nitelikleri değişmedikçe sürece yetki devam eder.

**Yasal (mevzu) yetki:** Kuralların yasallığı ilkesine dayanır. Bu yetkiyi elinde bulunduranlar sevilme işbirliğine gelir. Demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumdaki yetki türüdür. Yasal kaideler herkes uymak zorundadır. Toplumun oyu ve ihtiyaçlarını bilen bunları gerçekleştirilecek yeterlik ve bilgilere sahip yöneticiler sevilmektedir.

## Bürokratik organizasyon yapısının özellikleri =

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan 12 bölüme.
- Açık ve sınırlı bir şekilde belirlenen hiyerarşik yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilebilecektir.
- İlke ve yöntemler, her kademe için nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.
- Bu, ilkelin izlenmesi ile organizasyonda birlik sağlanacaktır.

## NEO-KLASİK KURAM:

- Davranışçı kuramlarda aslında önceki kuramlar gibi verimi artırma amacına dayanmıştır.
- Klasik yönetim düşüncesinin temelini bilimsel yönetimin olmasına karşılık, neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini de İnsan ilişkileri kuramı oluşturur. İnsan ilişkileri yaklaşımı Hawthorne araştırmaları ile başlamıştır.

### a) Hawthorne Araştırmaları: Yapılan deneyde;

- Isılandırma ve dinlenme süresiyle üretim arasında ilişki bulunarak toplumsal etkenlerin üretimi etkilediği belirlenmiştir.
- Ayrıca bu araştırmalar, bireyin içinde bulunduğu grubun normları uyan üretim yapıldığını ortaya koymuştur.
- Ekonomik olmayan ödüllerin ve yaptırımlarında bireyin davranışlarını önemli oranda etkilediği ve ekonomik teşviklerin etkisini sınırladığı, önemli bulgular arasındadır.

### b) X-Y Kuramı İki farklı İnsan tipi ele alınır.

X Kuramı: Çalışma isteği düşük işini sevmeyen, sorumluluktan kaçın ve kontrol altında tutulan algısına sahip çalışanlar için kullanılan kuramdır. Bu kuramın varsayımı budur;

- Depası gereği İnsan işini sevmeyen ve zorundayken de işten kaçın. Yöneticiler çalışanları yakından kontrol etmeli gerektiğinde cezalandırmalıdır.

- İnsan yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluk almaktan kaçınır.
- İnsan bencil olduğu için kendi arzuları örgütün ihtiyaçlarının her önündedir.

→ İnsan alışkanlıklarıyla yaşar, değişmek ve yenilemek istemez. Değişim zamanlarında kontrol altında tutulmalıdır.

- Kontrol dışı sorunlar karşısında yaratıcı değildir.
- İnsan hareketle geirebilecek tek şey maddi ödüllendir.

Y Kuramı: Kendisini kontrol edebilen, özel motivasyona sahip  
es sorumluluk duygusuna sahip çalışanlar için kullanılan bir kuramdır.  
Bu kuramın varsayımları şunlardır:

- İş yapmak bazen ve doğum kaynağıdır.
- İnsan potansiyel olarak çalışandır. İzni, ortamı, arkadaşlarını  
severse öz-yönetim sağlar ve verimli olur.
- Motivasyon kaynağı her zaman maddi ödülleri olmayabilir. Sevgi  
saygı, kendini gerçekleştirme gibi diğerlerle de motivasyon sağlanabilir.
- Ortam uygun ise çalışan örgütsel sorumluluklarda alır.
- Sorunlar karşısında çalışanların oldukça yaratıcı fikirleri olar  
bilir. Yönetimin görevi ortak akıl kullanmaktır.

c) Sistem 4 modeli: Likert'in "İnsani organizasyon" modelidir.  
Yönetimi 4 farklı şekilde sınıflandırır.

→ Otoriter-hiyerarşik yönetim: Güvensizliğin olduğu örgüt ortamıdır.  
Tehdit, korku, ceza yöntemleri kullanılır. Önemli olan emir ve talimatlardır.

→ İyiliksever otoriter yönetim: Babacan yönetici vardır. Hem ödül hem  
ceza vardır. Olumlu geri bildirim dışında yutmayı doğru iletişim yolu  
kapalıdır.

→ Danışıcı yönetim: Örgüt hiyerarşisinde iletişim çift yönlüdür. Poli-  
tika belirleme aşaması üst düzeyde iken uygulanma aşamasında  
astların özerkliği söz konusudur. Amaç belirlenirken astlarında görüşlere  
başvurulur.

→ Katılımcı yönetim: Yatay iletişim olduğu örgüt yapısı vardır. Çalış-  
anlar yönetime ve kararlara katılırlar. Tekrar ve ödüllendirmeyle ilgili  
çalışanlar ekip çalışması yaparlar. Güven ortamı en belirgin özelliktir.

Post-modern Yaklaşımlar: Kesinlik diye bir şey olmadığı mutlak  
ve evrensel doğru diye bir şeyin hayal olduğu dile getirilir. İletişim, ter-  
tiza ve demokrasi önemlidir. Kurumların statik yapısını kırar yerine  
dinamik, insani ve mutluluğu temel alan yönetim anlayışı getirir.  
Farklılıkları etkin kılmak ve farklılıkları aynı bütün içerisinde uyumlu  
ve doğumlu olarak yaşatabilmeyi amaçlar. Önemli olan örgüt değil  
örgütün çalışandır. Esneklik önceliklidir. Sürekli gelişme hedefleri  
katı hiyerarşi terk edilir, kademeler arası mesafeler en aza indirilir ve  
yetki çalışanlara devrilir.

a) Sistem Kuramı: Girdi, süreç (işleme), çıktı, Dönüt (geri bildirim) (Çevre)

→ Girdi: Sistemin devami için çevreden alınan gerekli girdilerdir. Örneğin  
çalışanlar, araç-gereç vb.

- **Süre (İzlenim):** Alınan girdilerin izlenmesi ve üzerine dönüştürülmesi (Eğitim-Öğretim süreci gibi)
- **Çıktı:** İzlenen hammadde süreç sonunda çıktı niteliği kazanır (mesun)
- **Dönüş:** Çıktının standartlara karşılaştırılması ile girdi izleme süreci ve çıktı arasındaki problemlerin belirlenmesi
- **Çevre:** Sistemin içinde yaşadığı ortam. Sistemin yaşayabilmesi çevrenin uygun olmasına da bağlıdır.

**b) Durumsallık kuramı:** Her yer ve zamanda geçerli olan en iyi örgüt yapısının olmadığı, örgüt ile ilgili her şeyin "mevcut koşullara bağlı" olduğu fikri bu kuramın temel varsayımıdır. Bir örgütün yapısı, yönetim anlayışı, örgütün çevresi, yapılan iş ve çalışanların özellikleri gibi dış etkenlere bağlı olarak değişebilir. Bu kurama göre; dış etkenler ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için dış etken kavramı, teknik ve davranışları gerektirir. Yönetimin örgütteki önceliği uyuma ve uyumluluğu aramaktır. Bu kurama göre, örgütün büyüklüğü, iş çevresinin nasıl düzenlendiği, çalışan sayısı, kullanılan girdiler, teknolojik yapı, çevresel belirsizlikler, çalışanların sosyal, psikolojik, kültürel ve demografik özellikleri örgütü ve yapısını belirler.

= **YÖNETİM SÜREÇLERİ =**

**Planlama:** Bir eğitim örgütünün eğitim, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü girdinin elde edilmesi ve kullanılmasını, seçilmesini, yönlendirilmesini kapsayan süreçtir.

→ Eğitimin en önemli girdisi öğrencilerdir. Bu girdinin niteliği ve niteliği yapılacak eğitim-öğretim etkinliklerini belirleyeceğinden etkin bir planlama gerektirir. Zaman alacak ve yapıya sokulmaya çalışılacak her türlü eğitim etkinliği daha planlanmadan çıkarılmalıdır.

→ Eğitimin bir diğer önemli girdisi eğitim çalışanlarıdır. Eğitimde maliyet etkili etkileyen en önemli noktalardan biri: eğitimcilerin niteliğidir. Planlama aşamasında kilit hedeflerden biri nitelikli çalışanların işe alınmasıdır.

→ Üçüncü girdi; eğitim araç-gereçleri, bina ve tesisler ve bunların donatımıdır. Bu girdilerin niteliği verilecek eğitimin niteliğini de etkilemektedir. Uygun fiyatlı, seçilen olan, kullanım süresi uzun olanların seçilmesi gerekir.

= **Planlama İlkeleri =**

**Amaç uyumluluk:** Yapılacak yönetim planı okulun eğitim, örgütsel ve yönetsel amaçlarıyla tutarlı olmalı, amaçlardan önce olmalıdır. Eğitimci çalışanlarının iş doyumunu artırmayı da gözden uzak tutmalıdır.

**Bütünlük:** Planlama süreci, okulun hem tüm birimlerini kapsamalı hem de bunları birbirine uyumlu şekilde bütünleştirebilmelidir.

reğleri; planlama  
n ve kontrol etme  
ç olduğu düşün  
emli bir katkıdır  
daha bütüncü  
nasıl daha ve  
ten. Fayda daha  
ceği üzerinde  
rin yerine getiril  
madde halinde  
ar, süreç ilkeleri  
iştir.

lugu

işünür  
krasi  
rapil-  
eski  
ge-  
dir.  
let  
k-  
n

**Ölçülebilirlik:** Önceden belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşıldığının bilinmesi gereklidir. Başlamanın nasıl yapılacağına ilişkin yöntem ve araçları planla belirtilmelidir.

**Geliştirilebilirlik:** Zaman içinde ortaya çıkabilecek plan kusurlarını gidermek ve gerekli revizyonları yapabilecek esneklikte olmalıdır. Planın gelişme ve yeniliklere açık olması geliştirilebilirlik özelliğidir.

**Sürekli:** Eğitim kesintisiz bir süreç olduğundan hem yönetim hem de yönetim planı kesintisiz olmak durumundadır.

**Güvenilirlik:** Plandaki bilgi ve yöntemlerin güvenilir olmasıdır. Hayali ve gerçeğe aykırı olmamalıdır. Toplanacak bilgiler bilimsel yöntemlerle toplanmalıdır.

**Tutumluluk:** Sağlamlık önemlidir. Kit kaynakların dikkatli kullanılması gerekmektedir.

**Yalınlik:** Yönetim planı; amaçları, içeriği, kullanılan yöntemleri, uygulanma zamanı, yerini, denetleme-değerlendirme yöntemi ve araçları bakımından yalın olmalıdır. Yönetim planında neyin, kim tarafından, ne zaman, nasıl ve ne zaman yapıldığını göstermek gerekir. Gerektiği açık ve net olarak gösterilmelidir.

### = PLANLAMA SÜRECİ =

- Hedef saptama
- Hedefleri tanıma
- Hedefleri uygulama
- Uygulama yöntemini belirleme
- Planı yazma ve uygulama
- Uygulamanın değerlendirilmesi

### = ÖRGÜTLEME VE EĞİTİM =

**Formal örgüt:** Örgüte düzen, tutarlılık ve disiplin sağlar. **İnformel örgüt ise;** canlılık ve dirilik sağlar.

**Formal örgüt** bireyler arası ilişkilerin yapısını oluşturur, doğal grup üyelerinin tutumları, inançları, gelenek ve davranış biçimlerinde olur. **İnformel örgüt** de doğal gruplar, formal örgütü çeşitli yönlerden etkileyebilir. Çünkü bireyin işbirliğinin sınırları, informal örgüt tarafından belirlenir.

→ Örgütlenme yapılırken aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Örgüt amacının belirlenmesi
- Hedef, politika ve planların formüle edilmesi
- Uygulama etkinliklerinin belirlenmesi
- Etkinliklerin sınıflandırılması ve detaylandırılması
- İnsan ve madde kaynakları değerlendirilerek etkinliklerin uygulanması
- Etkinliğin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin yapılması

## COĞRAFYA

\* Sağlıklı bir örgüt yapısı için dikkate alınması gerekenler:

- Örgütün tüm çalışanlar için amacı birlikteliği sağlamalı.
- Örgüt amacını en ekonomik biçimde gerçekleştirecek durumda olmalı.
- İş bölümü ve uzmanlaşmaya dönüştürülen bir yapı olmalı.
- Birimleşme ve departmanlaşma sağlanmalı.
- Her birimin görev ve sorumlulukları açık ve net belirtilmiş olmalı.
- Hiyerarşide netlik olmalı, yetki ve sorumluluklar açıkça saptanmış olmalı.
- Her ast yalnız bir üstten emir almalı.

### = ÖRGÜT MODELLERİ =

**Dikey Örgütlenme:** Personel sayısı fazla olan örgütler için uygundur. Yürütme yetkisi örgütün tepesindeki. Ast-üst ilişkileri dikeydir. Çabuk karar verme, sorumluluk saptama ve disiplini sağlama daha kolaydır.

**Yatay (Görevsel) Örgütlenme:** Her şeyin temelinde görevler vardır. Ekip çalışmasına olanak sağlanması ve esnek olmasıdır. Dezavantajı ise eğilim ve denetim zorludur.

**Dikey ve Kurmay Örgütlenme:** Yürütme ve danışma organları vardır. Amacın gerçekleştirilmesinden sorumlu olanlar yürütme organı olarak çalışır. Dikey örgütlenmenin sakıncalarını giderici bir yönü olan örgütlenme biçimidir. Sakıncası kesin olarak görev ve yetki ayrımı yapılmamasıdır.

**Komite Tipi Örgütlenme:** Karar verme ve yürütme bir gruba verilmiştir. Avantajları; sağlıklı kararlar alınmasını olanaklı kılması, işbirliği ve uzmanlaşma sağlanması ve eğilimi kolaylaştırmasıdır.