

ETKİLİ YÖNETİM

Yrd. Doç. Dr. İsmail AYDOĞAN
Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi
aydogani@erciyes.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, eğitsel etkinliklerinin yapılmasına ve yönetim sorunlarının çözümüne olanak sağlayan etkili yönetimin önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda yönetimin etkili hale getirilmesi için, yetki devri, okullararası koordinasyon ve liderlik, bilgisayar teknolojisinin kullanımı ve sürekli gelişme üzerinde durulmuştur. Sonuçta da eğitim sisteminde etkili yönetimin önündeki engellerin neler olduğunu ortaya koyan bir araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler:Etkili yönetim, Eğitim, Teknolojik iletişim

Giriş

Dijital teknoloji dünyada yaklaşık 205 ülkeyi ve milyonlarca insanı birbirine bağlamayı başarmıştır. Artık dünyanın herhangi bir yerinde olup bitenler, dünyanın diğer bölgelerinde olan herkesi çok yakından ilgilendirmeye başlamıştır. Üçüncü bin yıl şeffaf bir dünyanın oluşmaya başladığı dönemdir. İnternet ve benzeri bilgi ağları, herkesi 24 saat dünyanın her yerine bağlayan bir yeni yaşam biçimi getirmiştir.¹

Günümüzde bilgiye ulaşmak uzun ve pahalı zahmetleri gerektirmektedir. İnternet bunun odağını oluşturmaktadır. Artık, çok da pahalı olmayan bilgisayar ve internet hemen herşeyi anında elde ettirebilmektedir. Yönetimin bilgi saklayarak elde ettiği gücü elinde bulundurmasının imkanı kalmamıştır. Yöneticinin maiyetindekiler hertürlü değişim ve gelişimi kısa çabalarla elde etmektedir. Esas sorun bilgileri öğretmekte değil, yeni bilgilere uyum gösterip göstermemekte yatmaktadır. Milli eğitimin tüm kuruluşları bu sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. İşte tam da bu noktada milli eğitimin merkezî yapıyı sürdürmesi önemli bir engel teşkil etmektedir. Okullar bazında hiç olmazsa il bazında yerelleşmenin sağlanamaması önemli sorunlar ortaya çıkarmakta ve daha da çıkarabilir. Ama böyle bir oluşumun olmaması sorunları çözümsüz bırakmak için bir sebep olmamalıdır.

Yönetimin olaylara, sorunlara ve geleceğimize vizyon oluşturarak bakılması gereği gittikçe daha da kendini hissettirmektedir.²

Bu bağlamda, XX.yüzyılın başlıca yönetim stratejisi, küçülerek büyümektir. Mükemmele ulaşmanın yolu, mümkün olduğu kadar sadeleşmekten geçer hale gelmeye başlamıştır. Bunun için, hiyerarşik kademeleri azaltma, temel faaliyetler dışındaki yan işleri yok etme (satma), orta kademe yöneticilerden kurtulma, stratejik önemi olmayan işleri örgüt dışına kaydırmanın yapılması öngörülmektedir.³ Bu değişim ve gelişim çağında kurum ve kuruluşlar buna uyum göstermenin çabası içindedir. Hal böyle iken nüfusun beşte birinin doğrudan, geri kalanın dolaylı olarak içinde olduğu eğitim sisteminin bu değişim ve gelişime sırtını dönmesi mümkün görünmemektedir.

Bunu önlemek için kaynakların etkin, verimli, akılcı kullanılması, miktar ve niteliğin artırılması gerekir. Bu durum, gelişmekte olan-gelişmiş ülkeler için geçerlidir. Bir ülke sahip olduğu kıt kaynakları, sağlık, eğitim, tarım gibi sektörlerle paylaştırırken, her bir sektör diğeriyle yarış içindedir. Bu sektörlerden birine daha fazla kaynak ayrılması, diğerlerinden o oranda vazgeçilmesi demektir. Eğitim sistemine insan ve madde kaynakları ayrılmasının gerekçesi ise, eğitimin ekonomik kalkınmanın bir tür çoğaltanı olmasıdır. Madde kaynakları, eğitim sisteminin başarılı olabilmesi için gerekli sermaye ve parasal kaynakları kapsar.⁴

Tüm bunlar ışığında, eğitim sisteminin vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yapılan eylemlerin, etkinliklerin bürokratik engellerle karşılaşmadan, bütün kurum ve kuruluşlarının geniş yetki ve sorumluluk içerisinde, her konu ve eylemde birbirlerinin faaliyetlerini destekleyerek ve sürekli gelişen teknolojinin olanaklarıyla bütünleştirerek, etkinliklerin yapılmasına, sorunların yerinde çözülmesine olanak sağlayan yönetim anlayışına geçilmesi zorunluluk arz etmektedir. Böyle bir yönetimin oluşturulabilmesi için ise yetki devrinin sağlanması, okullararası koordinasyon ve liderliğin tesis edilmesi, sürekli gelişme anlayışının benimsenmesi ve bilgisayar teknolojisinden yararlanma olanağının sağlanması gereklidir.

1- Yetki Devri

Yetki aktarımı (görevlendirme), işi başkasına devretmenin ve işin birçok insan tarafından yapılmasını sağlamanın en etkili yoludur. Yetki aktarımı, yöneticinin daha az doğrudan katılımı ile daha iyi sonuçlar verir. Ayrıca, maliyet etkinliğinin, iş zenginliğinin, yüksek moralin, daha az kaosun ve

daha girişimci takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunur. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin başarısız olmasının ana nedeninin görevlendirme (yetki aktarımı) sanatındaki yetersizlik olduğunu göstermektedir.⁵

Adalı⁶ Pedraglio'ya dayanarak yetki aktarımının, yöneticinin kendine düşen işi parçalara ayırarak, kendinden başka hiç kimsenin yapamayacağı bir kısmını üzerine aldığı bir çalışma olduğunu belirtmektedir. Yönetici, devrettiği yetkilerini de astlarının yapabilmeleri için önce onlara güvenmesi, onları hazırlaması, yardım etmesi, hedef gösterip onlardan ne beklediğini doğru ve açık şekilde belirlemesi ve onlara araç temin etmesi gerekir. Kendine güvenildiğini ve sıkı takip ve kontrolden uzak bulunduğunu hisseden ve bilen personel, almış olduğu formasyon ve sorumluluk duygusunu ve kendine tanınan belli ölçüde özerklik nedeniyle işine daha ilgi duyar, ortak hedeflere katılır ve işin sonunu en iyi şekilde bağlama isteği içinde bulunur.⁷

Bunun yanı sıra, yetki devretme karar verme sürecini hızlandırır. Alt kademe çalışanları, kendi seviyelerinde verilen kararların, üst yönetici tarafından desteklenmeyeceğini düşündüklerinde, yukarı yönlü yetki devri durumu meydana gelir. Her kararda yukarıdan onay beklemek ise zaman kaybına neden olur. Ayrıca yetki verme, daha iyi kararlar alınmasını sağlar. İşe en yakın olan çalışanlar, sorunları çözme ve olumlu gelişmeler sağlama konusunda çok uygun konumdadırlar. Yetki aktarımının bir yararı da, personele yeteneklerini gösterme fırsatı tanıyarak bu kişilerin liderlik, planlama ve örgütleme becerilerini geliştirmeleri için bir fırsat sağlamasıdır. Bunu yanı sıra yetki devri, personelin motivasyonunu artırır. Yönetimin kendisine güven duyduğuna inanan personel, bu güveni boşa çıkarmamak amacı ile daha sıkı çalışır ve daha yüksek beklentileri gerçekleştirmeye çabalar.⁸

Kısaca yetki devri, yönetimin olmazsa olmaz şartlarından biridir. Ancak verilen yetkinin neleri yapıp neleri yapmama noktasını ifade ettiği açık olmalıdır. Verilen yetki, yetkiyi veren tarafından tüm sorumluluğunda devredilmesi anlamına gelmemektedir. Bir yönetici yetkisinin tamamını devretse bile sonuçtan sorumludur. Örgütler hızlı kararlar verebilmeli, performans, piyasaya, teknolojiye, demografiye, bilgiye yakın olmalı, bunların hepsini görebilmeli ve fırsatları değerlendirebilmelidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi ise, iş yapma yetki ve sorumluluğunun tabana yayılmasına, insanların yetkili kılınmasına bağlı olmaktadır.⁹

Ancak şu bilinmelidir ki; yetki devri hiçbir zaman yetki terki değildir ve yetki terki anlamına gelmemelidir. Yönetici sorumluluklarını devredebilir ama bunların hesabını vermekten hiçbir zaman kaçınmaz. Personel yöneticiye hesap verir ama bir üst yönetime karşı sorumlu olan yöneticidir.

Bunu başkalarının sırtına yıkmaya çalışarak hiçbir şey elde edilemez. Problemleri en aza indirmek ve “bir günah keçisi arama” tuzağına düşmemek için yönetici yetki devrederken özenli davranmaya dikkat etmelidir. Yetki devrederken dikkat edilecek hususlar şöyle sıralanabilir.¹⁰

1- Beklenen performansı tanımlanmamış bir sorumluluk devredilmelidir

2- Performans yeteneği olmayan birisine bir sorumluluk devredilmelidir.

3- Yöneticiler bilinçli olarak işin eşit dağılımına teşvik eden bir şekilde devretmeye çalışmalıdır.

4- Yöneticiler bilinçli olarak fırsatların eşit dağılımını teşvik eden bir şekilde devretmeye çalışmalıdır.

5- Etkili devir bireysel farklılıkların ve durumun gereklerinin bilincinde olmayı gerektirir.

6- Etkili devir devredilebilecek ve devredilemeyecek sorumlulukları ayırt edebilmeyi gerektirir.

7- Devir kararı alınırken devredilen sorumluluğu normal koşullarda yerine getirmeye yetecek kadar yetkide verilmelidir.

8- Yönetici, personele aktardığı yetkiyi ilgili herkese duyurmalıdır.

9- Bir sorumluluk bir personele devredilmeden önce gerekli raporlar ve öteki kontrol süreçleri dikkate alınmalıdır.

10- Görev tamamlandığında yönetici bu olguyu derhal kabul etmeli ve mümkün olur olmaz geri besleme vermelidir.

11- Bir personel devraldığı görevin sorumluluğunu bunu tamamlanincaya ya da yönetici tarafından bu sorumluluk kendisinden alınincaya kadar taşımalıdır.

12- Sorumluluğu devredebilirsiniz ama hesap vermekten kurtulamazsınız. Nihai sorumluluk yöneticidedir. Gerek kendi, gerekse personelin eylemlerinin hesabı ondan sorulacaktır.

Milli eğitim sisteminde önemli sorunlar, yetki devrinin gerçekleşmesi nedeniyle olduğu bilinmektedir. Eğitim sistemimizde yetki devrinin gerçekleşmemesinin nedeni; öncelikle yasa ve yönetmeliklerin yetersiz olması, yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusu, yöneticilerin rollerinin açık olmaması (karmaşıklığı) ve personele olan güvensizliktir. Genel olarak ba-

kıldığında ise, herşeyden önce bir güven ortamının olmaması ile açıklanabilir. Demokratik yaşam biçimi ise güven üzerine bina edilmiştir.

Günümüz okul yöneticilerinin sorumlulukları yetkilerinden fazladır. Okullarda görülen bu yetki-sorumluluk dengesizliği, okul yöneticilerinin çevre baskı gruplarının etkisi altında kalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluğu, yetki devrinin gerçekleşmesi ile artırılmalıdır.

2- Okullararası Koordinasyon ve Liderlik

Maliyeti azaltıcı faktörlerden biri, okullararası koordinasyonun kurulmasıdır. Eğitimde etkinlik ve verimliliğin ön koşulu, diğer sektörler ve sistemlerle arasındaki yeterli uyum ve hedef birliğidir. Çünkü eğitimin kendisi bir amaç değil, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeyi sağlamanın, bireyleri mutlu ve toplumu huzurlu kılmanın bir aracıdır. Eğitim, üretkenliğin ve kalitenin artırılmasında değişim ile sürekliliğin dengelenmesinde önemli bir hizmet alanıdır.¹¹ Etkili bir koordinasyon, personel ihtiyaçlarının karşılanmasında ve okul ihtiyaçlarının düşük bir maliyetle giderilmesinde önemli rol oynar.

Etkili bir koordinasyon sürecinde personel ihtiyacı, insan kaynaklarının planlanması ile tespit edilmelidir. İnsan kaynağının planlanması başlı başına bir süreçtir. Bu sürecin temel özelliği planlara, tasarımlara, öngörülere dayanmasıdır. İnsan kaynağının planlanması sürecinin sonunda kurumun insan kaynağına ilişkin görüntüsü tespit edilir. Aynı zamanda eksiklikler ve sorunlar da belirlenmiş olur. Personel ihtiyacını iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar kurumun kendi iç kaynakları ve dış kaynaklarıdır. Personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamamanın yararları arasında, kurumun kendi içinde hareketlilik ağlanması, terfi ve yükselme beklentisi olan personelin (müdür yardımcılığı ya da okul müdürlüğü) beklentilerinin karşılanması, kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanması, dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması, dış kaynaklardan sağlanan personelin kurumun değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi sayılabilir.¹²

Bunun yanısıra eğitim sistemimizde okulların kimi ihtiyaçlarının düşük bir maliyetle giderilmesi için, gerek çıraklık eğitim merkezleri, gerek halk eğitim merkezleri, gerekse endüstri ve teknik mesleki liseler bir kısım okulların yapım, onarım, bakım, tamir işleriyle sorumlu tutulabilir. Böylelikle belli bir para ve zaman kaybına neden olan bir çok iş, hem çok daha ucuz (çünkü öğrenciler ve öğretmenlerin emeğiyle gerçekleşmektedir) hem

de şimdikinden çok daha çabuk gerçekleştirilebilir. Böylelikle yönetici ve öğretmenler ile veliler arasında, okul koruma derneklerine bağlı (!) toplama için çıkan olumsuz durumlar ortadan kalkabilir. Çünkü özellikle ilköğretim okulları bakım-onarım vs. gibi işlerin maliyetini sözkonusu derneklerden, velilerden karşılamaktadırlar.

Eğitim sisteminde esas sorun bir liderlik sorunudur. Bu liderliğin eğitimin her kademesinde gösterilmesi gerekmektedir. İlköğretim okulu öğretmenin anlattığı konuların ve içeriklerinin öğrenciye kazandırmak istediği davranış ve duyuş değişikliğine ne kadar hizmet ettiği sorusunu sorması, onun gösterebileceği en iyi liderlik olacaktır. Aynı şekilde, okul yöneticisinin de yeni arayışlar içerisine girmesi, okulunda yetiştirmek istediği insan profiline ilişkin bir vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Mevzuatı iyi bir şekilde uygulamanın; bir okulu ne etkili, ne de verimli kılmadığını bilen okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Okul yönetiminin, okulun misyonunu bilen ve bunu okuldaki tüm personelin anlayabileceği şekilde açık ve net olarak ortaya koyabilecek liderlerin elinde olması gerekmektedir. Yöneticiliğin sadece otorite ve güç kullanmak olmadığı, çok çalışmak ve sorumluluk üstlenmek gerektiği gerçeğini gören okul liderlerine ihtiyaç vardır. Okul liderleri, okul içindeki ve çevresindeki potansiyel güçleri, etkili ve verimli biçimde kullanmanın yollarını aramalıdır. Bakanlık düzeyinde gösterilebilecek en iyi liderlik, okul yöneticilerine birer eğitim lideri olma kapasitesi ve fırsatı vermektir.¹³ Bunu yanı sıra bakanlık düzeyinde eğitime ayrılan bütçenin öncelikler ve tercihlerinin iyi yapılması gerekmektedir. Eğitimde gösterilecek liderliğin her kademe de gösterilmesi gerekir; Öğretmen sınıfta, yönetici okulda, bakanlık ulusal düzeyde lider davranışlar göstermelidir.

3- Sürekli Gelişme

Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde, konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin, kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmıştır. Çünkü bir bilgi patlamasının etkileri yaşanmaktadır. Dünya giderek küçülmekte, iletişim giderek hızlanmakta ve her geçen gün yeni bilgilerle karşı karşıya kalınmaktadır. Kişiler, kurumlar ve toplumlar yeni bilgilere ulaştıkları ve bu bilgileri kendi kurum kültürüne kazandırdıkları oranda başarılı olabilmektedirler. Aksi halde eskimiş bilgilerin bekçiliğini yapan kişi, kurum ve toplumların şansları giderek azalmaktadır. Hızlı bilgi akışı, sürekli değişme ve gelişme ihtiyacı, eğitim ve öğrenme ihtiyacının çoğalmasına ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çabalara hız verilmesine neden olmuştur. Bundan dolayı, personel seçiminde adayın kendini geliştirmeye açık olup olmadığı önem kazanmıştır. Çünkü bir mesleğin tüm gereklerini, mesleğin

gerektirdiği tüm bilgi ve becerileri bilmek mümkün olmayabilir ama sürekli öğrenme anlayışı ile eksiklikler giderilebilir. Maalesef günümüz personelin bir kısmı, bilgi eskimesi ile karşı karşıyadır. Oysa bu kişilerin gerek gündelik hayatlarında gerekse iş hayatlarında başarılı olmak için kendilerine yeni bilgi ve beceriler kazandırılmaları gerekir.¹⁴

Bugünün dünyası, hız, dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan bir global düzensizlik içinde yol almaya çalışan örgütlerle doludur. Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırmaktadır. Eğilimlerin ve olayların önceden tahmin edilebilirliği ortadan kalkarken, futurist yaklaşımların kehanet yeteneğini ve isabetliliğini azaltmaktadır. Değişim rüzgarına direnen örgütler, hızla etkinliklerini kaybetmekte ve değişen global kalite karşısında, beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaktadırlar. Düren, Raynal(1996)'a dayanarak değişimin nedenlerini genel olarak dışsal ve içsel kaynaklara bağlamaktadır. Bunlar;¹⁵

a) Değişimin dışsal nedenleri

- * Globalleşme
- * Enformasyonun hız kazanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkışı
- * Kalite anlayışının gelişimi
- * Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi
- * Bilgi patlaması
- * Her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler
- * Kültürel ve sosyal bilinçlenme ve sorunların artışı
- * Teknolojik gelişmeler

b) Değişimin içsel nedenleri

- * İşlerin içeriği ve tanımlarındaki gelişmeler
- * Profesyonel anlayışın gelişimi
- * Daha fazla sorumluluk ve otonomi talep eden işgücü
- * Yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki gelişmeler.

Sözkonusu alanlardaki değişimlerin örgüt ve birey hayatına geçirilmesi için değişimin öncelikleri ve misyonu tespit edilmelidir. İlk olarak nelelerin değiştirileceği ve bunların niçin değiştirileceği taraflara anlatılması gerekmektedir. Değişimin başlatıcılarının eğitimde taraf olan herkesin destek ve katkısını alması gerekir. Ayrıca değişimin bir süreç olduğu ve bir anda olup biten bir şey olmadığı bilinmelidir. Değişimin farklı aşamalarında beklenen ve planlanan sonuçlara ulaşımının yanında, beklenmeyen ve tah-

min edilmeyen bazı sonuçlarında ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Bunların yanısıra değişme sadece bir kesime bırakılmamalıdır; yöneticiler, öğretmenler, veliler, öğrenciler ve kamuoyunun gönüllü değişme ajanı olması teşvik edilmelidir.¹⁶

Örgütler ve bireyler değişimlere uyum sağlayarak gelişmelerini süreklileştirebilirler. Ancak sürekli gelişmeyi oluşturabilmek için örgüt ve bireylerdeki öğrenme yetersizliklerinin teşhis edilmesi gerekir. Bunlar;¹⁷

1- Pozisyonum neyse ben oyum; Örgüt personelinin sadece kendi görevinin üzerinde yoğunlaşması, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için sorumluluk almaması.

2- Düşman dışarıda: Yapılan işlerin, görevlerin ters gitmesini başka kişi ya da birimlere bağlamak. Özeleştiriden yoksun bir bakış açısının, aynı zamanda aşırı kendine güvenmenin ve şüpheli davranışlar sergilemenin sonucu oluşan bir davranıştır. Ortaya çıkan problemlerin, dışarıdan biri tarafından yapılmış olacağına içten bir inanıştır.

3- Sorumluluk üstlenme kuruntusu. Özellikle bürokrasi yaşamımızda sık olarak gördüğümüz bir davranıştır. Örgütlerde bazı kişilerin, yönetimin gözüne girmek, en çalışkan kişi olarak görünmek, çok çalışkan olmak gibi düşüncelerle, kendi görevine giren-girmeyen işleri yaptığını görürüz. Bu tür kişiler, diğer personelin işlerini de yaptıkları için, onların gelişmesine engel olabilmektedir. Çünkü yeni olanaklardan en önce bu kişiler yararlandırılmaktadır. Bunun yanısıra sorumluluk üstlenme kuruntusu, tepkisel olmanın örtülü halidir. Oysa sorumluluk üstlenme, kişinin kendi problemlerine katkıda bulunmakla olanaklıdır.

4- Olaylara takılıp kalma; Sürekli gelişmenin önündeki engellerden biri de, olaylara takılıp, sistemlice düşünemememizden kaynaklanmaktadır. Oysa sorunlar, çeşitli unsurların bileşimi ile oluşmaktadır. Sorunların kaynağını görememe, kısa dönemli düşünme, ayrıntılar içinde boğulma, olaylara takılıp kalmanın nedenleri arasındadır.

5- Haşlanmış kurbağa örneği; Örgütlerde sorunlar birden ortaya çıkmazlar. Yavaş yavaş ortaya çıkarlar. Örgüt ve kişiler yetersizliklerini, her şey olup bittikten sonra anlarsa, iş işten geçmiş olur. Yavaşlamayı ve çoğu zaman en büyük tehditleri oluşturan tedrici süreçleri görememek, gelişmeyi bitirir. Onun için, içten ve dıştan gelen her türlü tehlikeyi öngörmek gereklidir.

6- Tecrübe ile öğrenme hayali; Problemlerin çözümünde kişisel ve örgütsel tecrübelerle güvenme. Ancak ilerisini göremediğimiz sorunların çö-

zümü tecrübeye bırakıldığında, gelişimin gerisinde kalınması ihtimali oldukça yüksektir. Günümüzde ise esas olan, gelişmeleri önceden öngörüp, öğrenmeyi öne çekmektir.

7- Yönetici takım miti; Her sorunun çözümünü yönetim takımından beklemektir. Oysa yönetici takımı rutin konularda iyi fonksiyon gösterebilir ama karmaşık sorunlarla ve değişimle karşılaşınca etkinlik göstermeyebilir.

4- Bilgisayar Teknolojisi ve Eğitim Sistemi

Hemen her alanda kullanılan bilgisayar teknolojisi, eğitime de girmiş, günümüzde yoğun biçimde kullanılmaktadır. Bilindiği gibi, eğitimin amaçlarından biri, bireyleri toplumun gereksinimleri doğrultusunda yetiştirmektir. Bu nedenle, eğitim sistemleri günümüzde bilgi çağına uygun, bilgi toplumu üyesinin özelliklerini taşıyan bireyler yetiştirmekle yükümlüdür. Bu da eğitim kurumlarının hem bireyleri yeni teknolojilerden haberdar kılmasını ve onları nasıl kullanacaklarını öğretmelerini hem de kendilerinin yeni teknolojileri kullanmalarını gerektirir. Değişmelerin ve gelişmelerin sonucu olarak, bilgi toplumunun gerektirdiği insan tipini yetiştirmek zorunlu duruma gelmiştir. Bilgi çağının insan tipini belirlemek eğitim sisteminin yönlendirilmesi açısından önemlidir. Bu insan tipini yetiştirmede ise teknoloji kullanımı önemlidir.¹⁸

XXI.yüzyılda çağdaş bir eğitim sisteminin yakalanması, öncelikle eğitim hedeflerinin bu yönde belirlenmesine ve bilgi teknolojilerinin bu hedefleri gerçekleştirmedeki rolünün tanımlanıp gerekli altyapı ve düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Bu olanağa internet erişimli bir bilgisayarla yapmak mümkündür. İnternet bağlantılı bilgisayar ağının faydalarını şöyle sıralayabiliriz;

- 1- Kırtasiyeyi azaltır
- 2- Zaman kaybını önler,
- 3- Velilerin ilgisini artırır,
- 4- Velilerin okul, yönetici ve öğretmenlerden sağladığı doyum düzeyi yükselir,
- 5- Öğretmenlerin ve yöneticilerin moral düzeyi yükselir,
- 6- Bürokratik aşamalar kısılır,
- 7- Velilerin okulla ilişkileri artar, bununla birlikte katılım düzeyleri yükselir,
- 8- Öğrenciler faaliyetleri hakkında anında bilgi edinirler,
- 9- Sınav tarihi, sınav sonuçları hakkında bilgi sahibi olurlar,
- 10- Kurumlararası yazışmalar azalır,

- 11- İstatistiki dokümanlara herkes istediği anda erişebilir,
- 12- Bireyin kendine ayıracağı zaman artar.

Bilgisayar teknolojisinden verimli olarak yararlanabilmek için, bilgisayar kullanacak öğretmenlerinde eğitilmesi gerekir. Bunun için halk eğitim merkezlerinden yararlanılabilir. Bilindiği gibi öğretmenler yılda 2 ay tatil yapmaktadır. Bu iki ay bilgisayar kullanmayı öğrenmek için ideal bir zaman oluşturabilir. Halk eğitim merkezlerinde gerçekleştirilen bilgisayar kursları, yılda iki ay bu amaç için kullanılabilir. Ayrıca ilde bulunan üniversitelerden de bu yardım sağlanabilir.

Etkili Yönetimin Önündeki Engeller (Kayseri İli Örneği)

Bu araştırmanın konusu, yönetimin önündeki engellerin neler olduğudur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, etkili yönetimin önündeki engellerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu nedenle şu sorulara yanıt aranmıştır.

Okul yöneticilerine göre;

- a) Eğitim, öğretim ve yönetimde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- b) Eğitim, öğretim ve yönetimde karşılaşılan sorunların kaynağı nelerdir?
- c) Eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunların çözümü nelerdir?

Araştırmanın yürütülmesinde tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni Kayseri Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan 122 ilköğretim okulları yöneticileridir. Bu yöneticilerin tamamı örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Literatür taramasına dayalı olarak geliştirilen taslak anket, ilgili uzmanların (E.Ü. Eğitim Fakültesinde görev yapan beş öğretim üyesi) görüşlerine sunulmuştur. Alınan eleştiriler doğrultusunda ankete son şekil verilmiştir. Bu şekle gelen anket ön denemeye tabii tutulmuştur. Ön denemesi yapılan anketin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucun göre, ölçeğe madde seçiminde “faktör yükleri .35 ve üstü değere sahip olan maddelerin ölçeğe alınarak, bu değer altında faktör yükü bulunan maddelerin ölçekten atılması” ölçütü esas alınmıştır. Ölçeğin faktör öz değeri 17.1 iken, açıkladığı toplam varyans %84,7’dir. Ankette yer alan her bir maddenin etkili yönetimin önündeki engelleri ne derecede analiz ettiğini belirlemek için madde toplam korelasyon katsayıları kullanılmış ve maddelerin korelasyon katsayıları .65 ila .80 arasında dağılım gösterdiği görülmüştür. Anketin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Alpha

katsayısı, (.80) çıkmıştır. Bu da aracın güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu gösterebilir. Geliştirilen anketler, yöneticilere elden dağıtılmış ve yanıtlandıktan sonra toplanmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadelerin aritmetik ortalamalarının anlamı ; 1 ve 1.79 arası “hiç”, 1.80 ve 2.59 arası “az”, 2.60 ve 3.39 arası “orta”, 3.40 ve 4.19 arası “çok”, 4.20 ve 5.00 arası “pek çok” olarak belirlenmiştir. Yorumlarda ise, en çok katılan ilk üç oranlar belirtilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın Sonuçları;

Araştırmada ulaşılan sonuçlar şöyle sıralanmıştır;

a) Eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunlar:

Yöneticiler, *eğitimde karşılaşılan sorunları*, öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği (%46), ekonomik sıkıntı (%25), okul yönetiminin eğitim görevini önemsememesi (%10) olarak belirtmişlerdir. *Öğretimde karşılaşılan sorunları* ise, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi (%30), aşırı ders yükü (%24), motivasyon eksikliği (%23) olarak belirtmişlerdir. Yöneticilere göre *öğretmenler sorunlarını*, siyasi organları kullanarak (%39), yönetim ile ilişkiye girerek (%33) ve çevre baskı grupları ile (%11) çözüme kavuşturmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin % 34’ü *halen görev yapmakta olan okul yöneticilerinin katılımcı yönetim yaklaşımını* az düzeyde uygulayabilir bulurken, %32’si orta düzeyde, %23’ü de hiç uygulayamaz olarak görmektedirler. Yine yöneticilerin % 42’si *halen görev yapmakta olan öğretmenleri katılımcı yönetim yaklaşımını* orta düzeyde, %32’si az düzeyde uygulayabilir bulurken, %8’i de hiç uygulayamaz olarak görmektedirler. Bunun yanı sıra yöneticilerin %37’si, *halen geçerli olan milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenlerini* az, %29’u orta düzeyde *geliştireceğine* belirtirken, %26’sı da geliştiremeyeceğini belirtmektedir. Zaman zaman yapılan *hizmet içi eğitim kurslarının, personelin geliştirilmesi için yeterli olup olmadığına* ise, yöneticilerin %38’si orta düzeyde, %28’i az düzeyde yeterli olduğunu, %18’i de hiç yeterli olmadığını belirtmişlerdir.

Buna göre eğitim-öğretimde karşılaşılan en önemli sorunlar; öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi, sorunların çözümünde siyasi organların kullanılması, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımcı yönetimi benimsememeleri, milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenleri geliştirmeye olanak tanınamaması, hizmet içi eğitim kurslarının personelin geliştirilmesi için yeterli olmadığıdır.

b) Eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunların kaynağı:

Yöneticilerin %54'ü *eğitimde karşılaşılan sorunların kaynağını* merkezi yönetime, %20'si milli eğitimin sistem özelliği göstermemesine, %15'i de yetki ve sorumluluk dengesizliğine bağlamaktadır. Yine yöneticilerin %33'ü *okullarda karşılaşılan sorunların* bürokrasi ile ilgili olduğunu, %30'u eğitim ile ilgili olduğunu, %18'i de mevzuatla ilgili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, yöneticilerin %34'ü *okul yönetiminde karşılaşılan sorunların* yandaşlıkla ilgili olduğunu, %26'sı yetki-sorumluluk dengesizliği ile ilgili olduğunu, %15'i de mevzuatla ilgili olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin %34'ü *öğretmenlerin karşılaştığı sorunların* mevzuatla ilgili olduğunu, %31'i okul yönetimi ile, %21'i de öğrenci ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Yine yöneticilerin %45'i *öğrencilerin karşılaştığı sorunun* aşırı ders yükü olduğunu, %34'ü okulun fiziksel yetersizliğini, %15'i de öğretmenlerin ilgisizliği olduğunu belirtmişlerdir.

Buna göre, yöneticiler, eğitim-öğretimde karşılaşılan sorunlarını kaynağını; merkezîyetçi yönetime, ağır işleyen bürokrasiye, yandaşlığa, mevzuatın yetersizliğine ve aşırı ders yüküne bağlamışlardır.

c) Eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunların çözümü:

Yöneticilerin %33'ü halen görev yapan *yönetici ve öğretmenlere geniş yetki aktarılmasının orta düzeyde*, %28'i çok düzeyde, %13'ü de pek çok düzeyde *olumlu gelişmelere yol açabileceğini* belirtmişlerdir. Yine yöneticilerin %39'u *okul yöneticisinin görevinin* yasalarla belirtilmesi gerektiğini, %28'i okul komisyonunca belirtilmesi gerektiğini, %12'si de öğretmenler kurulunca belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin %41'i *okul yöneticisinin görevinin* koordinasyon ile *sınırlı* tutulmasını, %21'i kararların alınması ile *sınırlı* tutulmasını, %16'sı öğretim ile *sınırlı* tutulmasını belirtmiştir.

Buna göre yöneticiler, eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunların çözümünü; yetki aktarımına, okul yönetici ve öğretmenlerinin görevlerinin yasalarla açık seçik belirlenmesine, okul yöneticisinin görevinin koordinasyon ile sınırlandırılmasına bağlamaktadır.

Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlara uygun olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- 1- Öğretmen yetiştirme sistemi yeniden düzenlenmelidir.
- 2- Yönetici ve öğretmenlerin gelişmeleri takip edebilmelerine olanak tanınmalıdır.
- 3- Eğitim siyasi güçlerin etkisinden kurtarılmalıdır.
- 4- Okul yönetici ve öğretmenleri katılım konusunda isteklendirilmeli ve teşvik edilmelidir.
- 5- Milli Eğitim Mevzuatı, çağdaş gelişmeler ışığında geliştirilmeli ve sadeleştirilmelidir.
- 6- Okul yönetici ve öğretmenlerin yetkisi artırılmalıdır.
- 7- Milli eğitimde merkezi yönetim uygulamalarından, yerel yönetim uygulamalarına bir an önce geçilmelidir.

SONUÇ

Değişimin zorunlu olduğu günümüz dünyasında örgütlerin işlerini doğru biçimde yapmaları (doğru işi yapmaları değil), değişime yüz çevirmeleri anlamına gelmektedir. Onun için örgüt yapısını olabildiğince esnek, kullanışlı, iletişime açık, kırtasiyecilikten uzak olarak kurulması ve yürütülmesi gerekir. Örgüt yapısını yeniliklere açık ve sürekli gelişmeye uyumlu kurmak yöneticinin yapacağı işler arasındadır. Çünkü, yönetimden destek görmeyen girişim başarıya ulaşmamaktadır. Bu nedenle yönetici yapıyı kurarken, astlarının kendisine ulaşmasını engelleyen sosyal ve bürokratik engellerin yanı sıra psikolojik engelleri de kaldırması gerekmektedir. Örgüt yapısına yeterli ilgiyi göstermeyen personelle amaçlara ulaşmak olası değildir. Personel kanıksamadığı, gerçekleşebilir görmediği hedeflere motive olamamaktadır. Buna karşın personelin (amaçlara, misyona) ilgisi yüksek ama örgüt yapısının işlevsel olmadığı durumlarda da öngörülen hedeflere ulaşmada güçlük çekilecektir. Eğer personel amaçlar gereği faaliyete geçtiğinde, motivasyonunu kırarak bürokratik ya da yönetsel prosedürlerle karşılaşır, olumsuz duygular yüklenecektir. Böylesi durumlarda, personel mevcut bulunduğu örgütü ya terk eder, ya işi yavaşlatır ya da örgütte bulunan muhalif güçlerin tarafında yer alır.

Yaşadığımız dönem bundan yirmi veya otuz yıl öncekine hiç benzememektedir. Değişim bu dönemin en önemli özelliğidir. Böyle bir dünyada yöneticiler kurumlarını alışlagelmiş yöntemlerle yönetip yönetemeyeceklerini kendilerine mutlaka sormalıdır. Alışılmış yöntemlerin başlıcası, tepe yönetimin örgüt stratejisini oluşturduğu, orta kademe yöneticilerini bunları uygulamaktan sorumlu olduğu ve daha sonra gelişmeler konusunda en tepedekileri bilgilendirmek için çok karmaşık raporlama sistemlerinin getirildiği anlayıştır. Yönetim literatüründeki gelişmeler, artık örgütlerin bu anlayış-

larla dünya uluslarıyla rekabet edebilme gücünü koruyamayacakları yönündedir.¹⁹ Yapılacak şey, bu değişime kulak tıkamak olmamalıdır. Tam aksine sözkonusu değişime uyum gösterip göstermemekte, değişimle yaşamayı kabul edip etmemektir. Bunlar için ise, sanıldığı gibi aksine güçlü bütçeye değil, lider öğretmen, yönetici ve üst düzey bürokratlara ihtiyaç duyulduğu açıktır. Eğitim sistemimizde merkezîyetçi dikey örgütlenmeden yatay örgütlenmeye, yöneticiden liderliğe, sorumluluğu dış kaynaklara yüklemekten iç kaynaklara yüklemeye, niceliksel yetiştirmeden niteliksel yetiştirmeye, bilgileri yüklemekten bilgileri kullanmaya geçiş değişim için şarttır. Aksi takdirde XIX.yüzyılda XX.yüzyıl insanını yetiştirmek için hazırlanan bir eğitim sistemi ile XXI.yüzyıl insanını yetiştirmeye çalışmak, tüm çabaları boşa çıkaracaktır.

KAYNAKLAR

- ADALI, S., **Daha iyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**. Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları, İstanbul 1986.
- AKKOYUNLU, B., “**Bilgisayar ve Eğitimde Kullanılması**” Çağdaş Eğitimde Yeni Teknolojiler ünite 3,4,5. Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:564, Eskişehir 1998.
- BİRCAN, İ., “**Türkiye’de Eğitim-İstihdam ilişkiler (Durum-Sorunlar ve 21. Yüzyıl için Öneriler)**”, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu; Eğitimde Yansımalar V., 25-27 Kasım, Ankara 1999.
- DÜREN, A.Z., **2000’li Yıllarda Yönetim**. Alfa Yayınları, İstanbul 2000.
- FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayıncılık, İstanbul 2000.
- GÜMÜŞ, M., **Yönetimde başarı için Altın Kurallar**. Seha Yayınları İstanbul 1995.
- KARAKÜTÜK, K., “**Karşılaştırmalı Eğitim Finansmanı**” 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu; Eğitimde Yansımalar.V., 25-27 Kasım Ankara 1999, 101-102
- KIRIM, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. Sistem Yayınları, İstanbul 1998.
- LITTLE, M., **Research, Ethics And Conflicts Of Interest** .Journal of Medical.25:259-262. 1999.
- NELSON, R.B., **Yetki Verme**.(Çev.E.Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları. İstanbul 1999.

- ÖZDEN, Y., **Eğitimde Dönüşüm:Eğitimde Yeni Değerler**. PEGEM Yayınları, Ankara 1999.
- ÖZDEMİR, S., **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. PEGEM Yayınları, Ankara 1997.
- SENGE, P. M., **Beşinci Disiplin** (Çev:Ayşegül İlideniz/Ahmet Doğukan).Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1996.
- THOMPSON, B. L., **Yönetim Fonksiyonları**.(Çev.Vedat G. Diker), Hayat Yayınları. İstanbul 1998.
- WELLS, R. G., **Yetki Devri**. (Çev.Vedat Üner). Rota Yayınları, İstanbul 1993.

Dipnotlar

- ¹ A.Z. DÜREN, **2000’li Yıllarda Yönetim**. Alfa Yayınları, İstanbul 2000.
- ² M. LITTLE, **Research, Ethics And Conflicts Of Interest** .Journal of Medical.25:259-262., 1999.
- ³ A. Z. DÜZEN, **2000’li Yıllarda Yönetim** 2000.
- ⁴ K. KARAKÜTÜK, **“Karşılaştırmalı Eğitim Finansmanı”** 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu; Eğitimde Yansımalar.V., 25-27 Kasım 1999. Ankara. 101-102
- ⁵ R. B. NELSON, **R.B Yetki Verme**.(Çev.E.Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları. İstanbul 1999.
- ⁶ S. ADALI, **Daha iyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim**. Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları, İstanbul 1986.
- ⁷ S. ADALI, **Daha iyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim**, 1986.
- ⁸ B. L. THOMPSON, **Yönetim Fonksiyonları**.(Çev.Vedat G. Diker), Hayat Yayınları. İstanbul 1998.
- ⁹ M. GÜMÜŞ, **Yönetimde başarı için Altın Kurallar**. Seha Yayınları İstanbul 1995.
- ¹⁰ R. G. WELLS, **Yetki Devri**. (Çev.Vedat Üner). Rota Yayınları, İstanbul 1993.
- ¹¹ İ. BİRCAN, **“Türkiye’de Eğitim-İstihdam ilişkiler (Durum-Sorunlar ve 21. Yüzyıl için Öneriler)”**, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu; Eğitimde Yansımalar V., 25-27 Kasım, Ankara 1999.
- ¹² İ. FİNDİKÇİ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayıncılık, İstanbul 2000.
- ¹³ Y. ÖZDEN, **Eğitimde Dönüşüm:Eğitimde Yeni Değerler**. PEGEM Yayınları, Ankara 1999.
- ¹⁴ İ.FİNDİKÇİ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2000.
- ¹⁵ A. Z. DÜREN, **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2000.
- ¹⁶ S. ÖZDEMİR, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, PEGEM Yayınları, Ankara 1997.
- ¹⁷ P.M. SENGE, **Beşinci Disiplin** (Çev:Ayşegül İlideniz/Ahmet Doğukan).Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1996.
- ¹⁸ B. AKKOYUNLU, **“Bilgisayar ve Eğitimde Kullanılması”** Çağdaş Eğitimde Yeni Teknolojiler ünite 3,4,5. Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:564, Eskişehir 1998.
- ¹⁹ A. KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. Sistem Yayınları, İstanbul 1998.