



K.K.T.C.

YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Fakültesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve

Planlama Bilim Dalı

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETİM FELSEFESİ ÖZELLİKLERİ
(KKTC ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YILDIZ ZAYIF

LEFKOŞA 2004

K.K.T.C.
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Fakültesi
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve
Planlama Bilim Dalı

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETİM FELSEFESİ ÖZELLİKLERİ
(KKTC ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YILDIZ ZAYIF

Tez Danışmanı
Yrd.Doç. Dr.Mehmet Çağlar

LEFKOŞA 2004

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Yıldız Zayıf tarafından hazırlanan ‘ KKTC İlköğretim Dairesine bağlı ilkokullarında görevli yöneticilerin sahip oldukları yönetim felsefeleri ‘ adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç.Dr. Halil Aytekin

Üye: Doç.Dr. Aydın Ankay

Üye: Yrd.Doç.Dr. Mehmet Çağlar

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

03..../06..../ 2004

Yüksek Lisans yönetmeliğine uygun
olduğuna onaylarım.

Doç.Dr. Halil Aytekin

ONSÖZ

Okul, eğitimin yönünü, tüm toplumsal kurumlar belirler, okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır. Eğitim doğrudan insana yöneldiği için toplumun tüm kesimlerinin ilgi odağıdır.

Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyaçlarını karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür.

Eğitim Yönetimi bir toplumdaki eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür. Eğitim Yönetimi bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin varsa felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır.

Eğitim kalkınma ve hür iradenin temelidir. Bununla birlikte; unutmamak gerekir ki, Malthus'un belirttiği gibi; iyi bir yönetim altında pek çok şey yapabilen eğitim, kötü bir yönetim sisteminde hiçbirşey yapamaz Bu yüzden eğitim 1- en karlı yatırımdı, 2- en pahalı yatırımdır, 3- sonucu en geç alınan yatırımdır ve 4- yanlış yönlendirildiği zaman zararı en korkunç olan yatırımdır.

Okul yöneticilerinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Bu da eğitim yöneticisinin, herşeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yöneticilerin Öğretmen Koleji mezunu oldukları görülmektedir. Öğretmen Koleji(Akademisi) sınıf öğretmeni yetiştirmektedir. Bu mezunların yöneticilik görevlerine atandıkları görülmektedir. Oysa yöneticilik öğretmenlik mesleğinin dışında ayrı bir bilim alanıdır ve öğretmenin müdürlük görevine atanması ile kazanılabilecek bir meslek değildir

Bu nedenle, mevcut müdürleri sürekli eşit aralıklarla hizmet içi eğitim yada yönetim alanında yapılacak yüksek lisans programları yoluyla yetiştirmelidir. Hatta, öğretmen Eğitim Bakanlığı tarafından teşvik edilmeli, bu programı tamamlamış

öğretmenler arasından yöneticileri seçme yada atama yoluna gitmelidir. En azından öncelik tanıma yoluna gidilebilir.

Bu araştırmanın oluşturulmasında, anketi uygulamamda uzun süre sabırla yardımcı ve destek olan tez danışmanım Yrd. Doç.Dr. Mehmet Çağlar'a, yüksek lisansı yapmam için teşvik edip bitirmemi aynı şekilde destekleyen sevgili hocam, Doç.Dr. Halil Aytekin'e, istatistik verilerin analizinde yardımcı olan değerli arkadaşım Dr. Hasan Özder'e, aynı şekilde katkı koyan sevgili uzman Neşe Dolmacı'ya , bu uzun süreçte sabırla beni destekleyen çok sevgili eşim Bülent Zayıf'a çok teşekkür ederim. Çalışmamın ilgililere yararlı olmasını, bu konuda çalışacaklara ışık tutmasını dilerim.

Lefkoşa, Haziran/ 2004

Yıldız Zayıf

ÖZET

KKTC İLKOKULLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLDUKLARI YÖNETİM FELSEFESİ

Eğitim ve yönetim, eğitim ile insan arasında bir köprü olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır.

Eğitim yönetiminin ağırlık merkezini ise okul yönetimi oluşturmaktadır. Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da eğitim yöneticisinin herşeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgilere sahip olmasına dayanır.

Bu araştırmada, KKTC ilkokulları yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri incelenerek, bu yaklaşımlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ve yönetim felsefelerinin ne olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma aşağıdaki üç alt problemten oluşmuştur.

- 1- KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının klasik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 2- KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının neo-klasik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 3- KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının çağcıl yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırma verilerinin analizi, SPSS bilgisayar programı ile yapılmıştır. Anket sorularının her birinin ağırlıklı ortalamaları hesaplanmış ve her iki grup arasındaki farkın test edilmesi için de bağımsız gruplar arası 't' testi yapılmıştır.

Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1-Müdür ve Müdür yardımcıları, Klasik yönetim felsefesine katılmamakla birlikte, aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

2- Müdürler Neo-Klasik yönetim felsefesine kısmen katırken, müdür yardımcıları orta düzeyde katılmışlardır. Ancak aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4- Müdürler, Çağcıl yönetim anlayışına katılıyorken, müdür yardımcıları karasız kalmışlardır. Her iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

ABSTRACT

THE ADMINISTRATION PHILOSOPHIES OF THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN TURKISH REPUBLIC OF NORTHERN CYPRUS

Education and administration play a very important role such as building a bridge between people and education for changes and development of society.

School administration is the center of the educational administration. Educational administrators are responsible for applying the educational policies in the direction of the development of the country. For this purpose they have to use people and other sources effectively. In this context, the educational administrator has to possess some special qualities in the administration theories and process.

In this research, the philosophies of the primary school headmaster and assistant headmaster were examined. Also the opinions differences between the groups were tested.

The research questions were designed as follows:

1. What are the opinions of headmasters and assistant headmasters about the traditional administration? Are there any significant differences between the two groups?
2. What are the opinions of headmasters and assistant headmasters about the neo-classic administration? Are there any significant differences between the two groups?
3. What are the opinions of headmasters and assistant headmasters about the contemporary administration? Are there any significant differences between the two groups?

The research data was analysed by the computer program SPSS. Weighted mean of each item of the questionnaire was calculated and independent 't' test was used to test the difference between the two groups.

The research results can be summarized as follows:

1. Both the headmasters and assistant headmasters agreed with the traditional administration philosophy but there was not any significant difference between these groups.
2. The headmasters partly supported the neo-classic administration philosophy but assistant headmasters agreed with this philosophy. However, there was not any significant difference between these groups.
3. The headmasters agreed with the contemporary administration philosophy but assistant headmasters were undecided. There was a significant difference between these groups.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar CETVELİ.....	v
I. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Kuramsal Temelleri.....	1
1.1.1 Eğitim ve Yönetim.....	1
1.1.2 Yönetim Bilimi.....	2
1.1.3 Yönetim ve Örgüt.....	5
1.1.4 Örgüt ve Yönetim Kuramları.....	7
1.1.5 Klasik Örgüt Kuramı.....	7
1.1.6 Neo-Klasik Örgüt Kuramı.....	10
1.1.7 Çağcıl Örgüt Kuramı.....	13
1.1.8 Eğitim Yönetimi.....	17
1.2 Örgüt Yönetimi Felsefelerinin Eğitim Yönetimine Etkileri.....	19
1.2.1 Klasiklerin Eğitim Yönetimine Etkisi.....	19
1.2.2 Neo-Klasik Akımın Eğitim Yönetimine Etkisi.....	20
1.2.3 Sistem Yaklaşımlarının Eğitim Yönetimine Etkisi.....	22
1.3 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Eğitim ve Okul Yönetiminin Oluşumu.....	23
1.3.1 Osmanlı Dönemi.....	23
1.3.2 İngiliz Dönemi.....	24
1.3.3 İngiliz Döneminde Eğitim Yönetimi.....	26
1.3.4 Cumhuriyet Dönemi.....	29
1.3.4 Cumhuriyet Döneminde Eğitim Yönetimi.....	29
1.3.5 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitiminin Yapısı.....	31
1.3.6 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Eğitim.....	32
1.3.7 Kuzey Kıbrıs Türk Eğitim Sisteminde İlkokul Yöneticileri.....	32
1.3.8 Öğretmenlerin Yükselmeleri.....	34
1.3.9 Müdür ve Müdür Yardımcıları ile Sorumlu Öğretmenlerin Görev ve Sorumlulukları.....	35
1.3.10 Müdür, Müdür Muavinlerinin Adaylıkları, Görevlerinin Sona Ermesi ve Kazanılmış Hakların Korunması.....	35
1.3.11 Müdür ve Müdür Muavinlerini Öğretim Saatleri.....	35
1.4 Problem.....	36

1.5 Alt Problemler.....	36
1.6 Araştırmanın Amacı.....	36
1.7 Araştırmanın Önemi.....	37
1.8 Sayıtlar.....	37
1.9 Sınırlılıklar.....	38
1.10 Tanım ve Kısaltmalar.....	38
2.İLGİLİ ARAşTIRMALAR.....	40
3.YÖNTEM.....	46
3.1 Araştırmanın Türü.....	46
3.2 Evren ve Örneklem.....	46
3.3 Verilerin Toplanması.....	47
3.4 Verilerin Analizi.....	47
4.BULGULAR VE YORUM.....	48
4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	48
4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	52
4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	55
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
5.1 Sonuç.....	61
5.2 Öneriler.....	63
KAYNAKÇA.....	
EKLER.....	

TABLOLAR CETVELİ

Tablo 3.1 2001-2002 Öğretim Yılında KKTC İlkokullarında Görevli Müdür ve Müdür Yardımcısı Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı

Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan Müdür ve Müdür Yardımcılarının Sayıları

Tablo 4.1 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Klasik Yönetim Konusundaki Görüşleri

Tablo 4.2 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Klasik Yönetim Konusundaki Görüşlerinin Toplamına İlişkin Dağılımı

Tablo 4.3 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Klasik Yönetim Konusundaki Görüşlerinin Toplamına İlişkin 't' Testi Sonuçları

Tablo 4.4 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Neo-Klasik Yönetim Konusundaki Görüşleri

Tablo 4.5 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Neo-Klasik Yönetim Konusundaki Görüşlerinin Toplamına İlişkin Dağılımı

Tablo 4.6 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Neo-Klasik Yönetim Konusundaki Görüşlerinin Toplamına İlişkin 't' Testi Sonuçları

Tablo 4.7 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Çağcıl Yönetim Konusundaki Görüşleri

Tablo 4.8 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Çağcıl Yönetim Konusundaki Görüşlerinin Toplamına İlişkin Dağılımı

Tablo 4.9 Müdür ve Müdür Yardımcılarının Çağcıl Yönetim Görüşlerinin Toplamına İlişkin 't' Testi Sonuçları

Konusundaki

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın yapılma gerekçesini oluşturan araştırmanın kuramsal temelleri, problemi, alt problemleri, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlar ile kısaltmaları açıklanmıştır.

1.1 Araştırmanın Kuramsal Temelleri

1.1.1 Eğitim ve Yönetim

“Eğitim bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme getirme sürecidir” (Ertürk,1975:12).Bireylerin davranışlarında meydana getirilen bu değişmelerin bütün toplumu etkilemesi kaçınılmaz bir olgudur (Kaya,1991:11).

Bugün; değişme dediğimiz olgu, başta ekonomik büyüme olmak üzere her türlü toplumsal, siyasal, yönetsel gelişmeyi içermektedir. Başka bir deyişle herşey bir değişme içindedir (Kaya,1991:11). İnsan davranışlarını, dolayısıyla insanı da eğitim yoluyla değiştirmeden, hiçbir sosyal, ekonomik ve siyasal gelişmeyi başarmak mümkün değildir. Öyleyse; eğitim yalnızca eğitilen kişiyi değil, ailesinden başlayarak bütün toplumu etkiler (Kaya,1989:1). Eğitim, özgür bir toplumda demokratik yaşama bilincini uyandırır, geliştirir ve halkın demokratik yaşantıya etkili biçimde katılmasını sağlar. Böylece; eğitimin, ekonomik büyümeyi olduğu kadar, siyasal gelişmeyi hızlandırmada da önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Aynı şekilde eğitim, yönetsel gelişmeyi sağlayan etkenlerin de başında gelir. Çeşitli düzeydeki yöneticileri, bu görevlere hazırlayan belirli bir eğitimden geçmemiş toplumlarda, bu kadroların, personel politikalarına ve uygulamalarına, güdülemeye, iletişime, eşgüdümlemeye, grup çatışmalarına, değerlendirmeye ve benzer konulara ilişkin örgütsel ve yönetsel sorunlara sağlıklı çözümler getirmeleri, örgütlerini çağdaş yönetim anlayışında yönetmeleri beklenemez. Böyle toplumlarda yönetsel gelişme sağlanamaz(Kaya,1991:13).

Simon ve arkadaşlarının belirttiği gibi: *Eğitim, örgütsel etkilerin kişinin içine işlenmesini sağlar. Kişiyi öyle değiştirir ki, söz konusu kimse istenen davranışları her an verilen yönergelerin etkisi altında değil, kendiliğinden yapar. Üyelerinde kendi kendine yönetme yeteneği ve örgütün ortak çabasını destekleyecek biçimde bağımsız eylemde bulunmak isteği geniş ölçüde yoksa hiçbir örgüt var olamaz. Bununla birlikte, kişide örgütün öbür üyelerinin çabalarıyla uyumlu olarak bağımsız eylemde bulunma yetenek ve isteği eğitimle artırılabilir (Smitburg,Thompson,1973:343).*

Herkes gibi yöneticiler de, bilgi ve yönetim anlayışlarını, felsefelerini yeni görüşler, yeni buluşlar ve yeni kavramlarla sürekli eğitim yoluyla geliştirip, uygulayabilmelidirler.

1.1.2 Yönetim Bilimi

Yönetsel eylemlerin insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Bir bakıma doğal yada biçimsel her grupta, her örgütte, her toplumda insanlar yönetenler ve yönetilenler olmak olarak ikiye ayrılabilirler

(Birdal,1997:14).

Yönetimsel örgütler, süreklilikler, belirli amaçlara sahip olmaları açısından toplantı gösteri, konferans gibi geçici insan topluluklarından ayrılırlar. Örgütlenmemiş bir grup yalnızca bir insan yığıdır. Her grup yaşamak için örgütlenmek zorundadır. Yönetim faaliyetleri bir örgüt içinde yapılır. Örgüt, yönetimin etkili ve verimli olarak işlevde bulunmasını sağlayacak biçimde düzenlenmiş bir yapıdır, bir bakıma yönetimin anatomisidir.

Varlığı insanlık tarihi kadar eski olan örgüt ve yönetim sorunlarının bilimsel yaklaşımla ele alınışı ise oldukça yenidir. Yönetimin hem planlanmış bir faaliyet, hem de sınırları belirlenmiş bir bilim alanı olarak başlangıcını saptayacak tek bir tarih söyleme olanağı yoktur. Yönetimin ayrı bir bilim alanı olarak doğup gelişmesinde önemli katkıları olan bu gelişmeleri özetlemek, bir başlangıç tarihi bulmaya yardımcı olacaktır.

1-Kameralizm Akımı: Özellikle Almanya ve Avusturya'da 17-18. yy da, bazı üniversite profesörlerinin *kameralizm* denen bir akımı oluşturarak, üniversitelerde geleceğin yöneticilerine muhasebe, ekonomi, devlet maliyesi ve kamu hukuku gibi konularda dersler okutmalarını yönetime ilk bilimsel yaklaşım olarak düşünenler vardır.

Yönetimi, yasal bir çerçeve içinde sınırlı bir hareket olanağına sahip gören bu akım, sonraları yönetimin bir bilim olarak doğuşunu sağlayan Amerikalı bilim adamlarını etkilemiştir. Gerçekte bugünkü anlamda, yönetim biliminin doğum yeri olarak A.B.D. gösterilmektedir.

2-Federalist Bildiriler: Amerika'da federalist bir siyasal sistem oluşturan ve 1789 yılında yürürlüğe giren Amerikan Anayasasını savunmak amacıyla bu anayasanın yaratıcıları sayılan Alexander Hamilton, James

Madison ve John Jay 1787-1788 yıllarında 85 bildiri yayınlayarak anayasanın getirdiği sistemi açıkladılar, yönetimin çalışma alanlarını saptadılar. Çeşitli yönetim sorunlarının, başka ülke yönetimlerinden de örnekler verilerek tartışıldığı bu dökümanların yayınlanması, bazı yazarlar tarafından yönetim biliminin başlangıcı sayılmaktadır.

3-*Woodrow Wilson'un Makalesi:* Sonradan A.B.D. başkanlığı da yapan Woodrow Wilson, genç bir bilim adamı iken, 1887 yılında ünlü bir dergide 'Yönetim Bilimi' başlıklı bir makale yayınladı. Yönetimden bilim olarak söz eden bu makale, genellikle, yönetim biliminin başlangıcı sayılmaktadır.

4- *Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetimi:* Yönetimde verimlilik üzerinde duran ve verimi artırmaya yönelik ilkeler ve yöntemler geliştirme çabasında olan Taylor'un 1895- 1913 yılları arasındaki çalışmaların, özellikle işletme yönetimine ağırlık veren yazarlar yönetim bilimine başlangıç sayılmaktadırlar. Taylor'un yönetim bilimine katkıları genellikle, *bilimsel yönetim* diye anılmaktadır.

5-*New York Kenti Belediye Araştırmaları:* Sonradan Kamu Yönetimi Enstitüsü adını alan New York Belediyesi Araştırma Bürosu, hizmetlerin dağıtımında, kayırmaların, gecikmelerin, kırtasiyeciliğin ve eskimiş yasaların egemen olduğu bir dönemde, yönetsel yetersizlikleri saptayıp, çözüm yolları önermeye yönelik bu araştırma akımı, çok geçmeden, pekçok kentte belediyelere bağlı araştırma bürolarının kurulmasına neden oldu. Bu araştırma büroları. 1906- 1915 yılları arasında, yüzlerce araştırmayı yürüterek yönetim açısından son derece önemli dökümanların ortaya çıkmasını sağladılar.

6-*İlk Kamu Yönetimi Ders Kitabının Yayınlanması:* Bazı yazarlar, yönetim biliminin başlangıç tarihi olarak, Profesör Leonard D. White'in bu

alandaki ilk ders kitabı olan *Kamu Yönetimi Bilimine Giriş* adlı kitabının yayınlandığı 1926 yılını kabul ederler(Kaya,1991:35-36-37)

Yönetimin, başlangıç noktası ne zaman olursa olsun bazı toplumsal, ekonomik, siyasal ve ideolojik etkenler yönetimin ayrı bir bilim alanı olarak gelişmesini hızlandırmıştır.

1.1.3 Yönetim ve Örgüt

Yönetim genelde, insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak tanımlanır. Daha geniş anlamda ifade edilirse, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Hangi tanım kullanılırsa kullanılsın, binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan kilit faktör, yönetim olmuştur(Hodgetts,1991:3).

Örgüt ise; insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Örgütle uygarlık eş anlamlıdır. Örgüt olmaksızın uygarlık olamaz(Aydın,1985:43-63).

İnsan yaşantısı örgüt ve yönetimiyle iç içedir. İnsanın örgüt ve yönetimle ilişkisi doğumla başlar. Genellikle, bir hastanede doğar, bir nüfus dairesine kaydolur, çeşitli okullarda öğrenim yapar, çeşitli örgütlerde değişik yönetimlerle ilişkilerde bulunur, çalışır, dinlenir, seyahat eder, eğlenir ve sonunda yine bir örgüt yönetiminin sunacağı bir hizmetle bu dünyadan ayrılır. Örgüt ve yönetimle olan bu ilişkiler insanlık tarihinin değişik dönemlerinde şu ya da bu şekilde kesintisiz devam etmiştir(Kaya,1991:32)

Örgüt üyeliği, insanların büyük çoğunluğu için yaşamın merkezidir ve çok önemlidir. Bunun bir nedeni, insanların zamanlarının önemli bir kesimini mutlaka bir örgüt ortamında geçirmek durumunda olmalarıdır. Toplumsal ilişkilerin, öz-benlik kavramının doğasının belirlenmesinde diğer etkenlerin her birinden daha önemli olduğu ileri sürülmektedir(Aydın,1998:21).

İnsan doğası gereği farklı gereksinimlere sahiptir. İnsan gereksinimlerini hiyerarşik bir yapı ile açıklamaya çalışan kuramcılardan Maslow'un kuramının etkili ve yaygın bir nitelik taşıdığı bilinmektedir. Bu kurama göre, bir insan gereksinim hiyerarşisinde yukarıya doğru çıktıkça, düşük düzeyli ve en temel olan gereksinimler karşılandıkça, yüksek düzeyli gereksinimler daha çok önem kazanır. Buna göre, insan temel gereksinimlerini, güvenlik, toplumsal, öz-saygı ve bağımsızlık gereksinimleri doyum sağlayıcı düzeyde karşılandığında, öz-gerçekleştirim gereksinimi karşılama girişiminde bulunur. Maslow kuramına göre, gereksinimler bir merdiven gibi yapılanmakta ve basamakların birer birer çıkılması gerekmektedir. Bunun anlamı şudur: Bir bireyin herhangi bir gereksinimi, belli bir gelişim aşamasında birey açısından en fazla önem taşıyacaktır(Maslow,1943:85)

Maslow ve diğer hümanist kuramcılara göre insan, gerçekçi fırsatlar verildiğinde ülküsel hedeflere doğru çaba harcar. Buna göre, esas sorun, örgüt ile bireyin ortak yararları için, insanın bu doğal yönelimlerini destekleyici ve özendirici koşulların hazırlanmasıdır.

Bireyin örgütteki davranışı da genellikle, örgüt politikasına ve işleyişe gösterdiği tepki açısından ele alınır. Bireylerin iş başında ve iş dışı yaşamlarında olup bitenlere tepkide bulundukları bir gerçektir. Bireyin örgütte ve örgüt dışı yaşamında karşılaştığı ve tepkide bulunduğu olaylar, bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirme yöntemlerini etkiler. Davranışların büyük çoğunluğu gibi, görev davranışı da genellikle amaç

yönelimlidir. Örgütlerdeki davranışın, örgütün işleyişi ve örgüt üyelerinin amaç yönelimli bireysel davranışları tarafından ortaklaşa belirlendiği söylenebilir (Aydın,1998:21).

1.1.4 Örgüt ve Yönetim Kuramları

Formal örgüt, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesi olarak tanımlanmaktadır(Blau,Scott,1962:2).Ortak bir amaç doğrultusundki eylemler kendiliklerinden eşgüdümlememez. Bu eşgüdümün sağlanması yönetsel bir süreçtir. Aslında örgüt ve yönetim birlikte var olan bir kavramdır. Formal örgüt bir yapı olarak kabul edilirse, yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir.

Örgüt ve yönetim kuramları 'Klasik Kuram, Neoklasik Kuram ve Sistem Yaklaşımı olarak sınıflandırılmakta ve incelenmektedirler(Hicks,Gullet,1975:125)

1.1.5 Klasik Örgüt Kuramı

Klasik Kuram olarak bilinen, örgütlere ilişkin kavramlar dizisinin varlığı, 1800'lerin sonlarına kadar gitmektedir. Klasik örgüt kuramının etkisi çok büyük olmuştur ve hala olmaktadır. Kuramın etkisi özellikle karmaşık örgütlerde görülmektedir.

Bürokratik yada başka bir biçimde de olsa, klasik kuramın bazı öğelerine sahip örgütlerin varlığı binlerce yıl öncesine gitmektedir. Örneğin, önemli ölçüde gelişmiş geniş bürokratik örgütlerin eski Mısır'da, Çin'de ve Roma İmparatorluğunda bulunduğu bilinmektedir(Gerth and Mills, 1958:204).Bürokrasi olarak adlandırılmamış da olsa örgütler binlerce yıldanberi var olmuşlardır. Klasik örgüt kuramının birçok öğesini, hemen

hemen ikibin yıl kullanmıştır.Klasik kavramlar ve bu kavramların uygulanaşı, yüzyıllarca bir zaman içerisinde gelişmiştir.

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü yada klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram, yapı (structure) dır. Formal örgütlerin yapısıdır. *Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır*(Aydın,1998:88).

Bürokrasi, klasik yönetim kuramında rol oynayan en önemli düşünce akımıdır.Bürokrasi, Max Weber adı ile bütünleşmiştir.Weber, ideal tip bürokrasi olarak nitelendirdiği örgüt modelini oluşturmuştur. Weber'e göre, hemen tüm çağcıl yönetsel örgütler, bürokratik olarak örgütlenmişlerdir.

Weber'in *ideal bürokrasisi*,bir dizi denenceye dayanmaktadır. Weber'e göre, bürokrasinin özellikleri belli yollarla birbirleriyle bağıntılıdır. Örneğin belli bir işte çalışma o ,işte ustalaşmayı sağlar. Otorite yapısı ve formal kurallar etkinliklerin eşgüdümünün sağlanmasına katkıda bulunur. Tarafsızlık ussallığı artırır. Bu özellikler ve bunların bileşimi yönetsel etkililiği artırıcı bir rol oynar.

Yönetim kuramının en kalıcı katkılarından birisi de yönetimin bir işlevler dizisi olarak kabul edilmesi ve incelenmesidir. Bu yaklaşımın öncülerinden olan Fransız maden mühendisi ve tanınmış yönetim bilimci Henri Fayol'a göre, bir örgütü tanımanın en sağlıklı yolu örgütün yönetim aygıtının incelenmesidir. **Planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol** önemli yönetsel işlevler olarak kabul edilmiştir. Böylece, yönetime ilk bilimsel yaklaşım Fayol ile başlamıştır. Yönetim kuramının tüm yönlerini, mutlak olmayan, değişen koşullarda kullanılabilir esneklikte olan yönetim ilkeleri 'Fayol'un 14 ilkesi' olarak bilinmektedir. Bu ilkeler yapıya, sürece ve sonuca göre sınıflandırıldığında yönetim açısından önemleri daha

çok anlaşılmaktadır.

Yapıya ilişkin ilkeler: İşbölümü, komuta birliği, otoritenin merkezileşmesi, yetki – sorumluluk, hiyerarşi.

Sürece ilişkin ilkeler: Denkserlik (Hakkaniyet), disiplin, uygun ödeme, amaç birliği, örgütün amaçlarının üstünlüğü yada genel çıkarlara bağlılık

Sonuca ilişkin ilkeler: Düzen, kararlılık, girişim hakkı yada inisiyatif, birlik duygusu (Aydın, 1998:99-101)

Fayol'un yönetim bilimine katkısı: yönetsel sürecin analiz edilerek kavramsal bir iskelet sağlamasının yanında, yönetim teorisinin geliştirilmesi yoluyla yönetimin öğretilmesi olasılığına odaklanmasıdır (Hodgets, 1999:47).

Klasik örgüt kuramını oluşturan halkalardan üçüncüsü 'bilimsel yönetim' dir. Bu düşünce sisteminin özü, insanların verimli olarak programlanabilecekleri görüşüdür. Anahtar kavram *makine-insan* dır. İnsan makine olarak algılanmıştır (Hoy, Miskel, 1978:3)

Bilimsel yönetim düşünce sisteminin öncülerinden biri Frederick Winslow Taylor'dur. Böyle olmasına karşın, Taylor bu yönetim bilimcinin tekelinde olmadığını ileri sürmüştür. Bütün bunlara karşın, *bilimsel yönetim* akımı Taylor adı ile anılmaktadır. Bu adla bütünleşmiştir. Bu nedenle, 'Taylorizm' olarak da bilinmekte ve kullanılmaktadır.

Taylorizm'de iki önemli soruya yanıt aranır; (1) Verimlilik nasıl artırılabilir? Ve (2) İşgörenler nasıl güdülenebilirler? Bu düşünce sistemine

göre bu soruların yanıtı, *özendirici ödeme sistemi* dir(Aydın,1998:104-105).

Taylor'a göre; çeşitli ilkeleri tanıma ve tanımlayabilmek için yönetici, herşeyden önce, kendi görevlerini sistemli olarak incelemeli ve öğrenmelidir. Taylor, yöneticinin en güç fakat en önemli görevinin, fonksiyonel ara yöneticileri seçmesi ve eğitmesi olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü çeşitli birimlerin başında fonksiyonel olarak çalışan ara yöneticiler, alt düzeydeki personel ile doğrudan ilişkileri olan, onlara önderlik eden ve işlerini öğretip, denetleyen kimselerdir.

Örgütün başarısı bir bakıma, bu ara yöneticilerin başarısına bağlıdır(Kaya,1991:55).

Taylor'un modern yönetime iki önemli katkısı vardır. Birincisi, uygulama fonksiyonundan planlama fonksiyonunu ayırmasıdır. İkincisi, ise, işçilerin ve yöneticilerin işlerine karşı olan tutumlarında neredeyse devrim olan bir değişime işaret ederek, her birinin kendi işine yönelerek birbirleriyle uyum içinde çalışmalarının zorunluluğudur(Hodgetts,1999:38-39).

1.1.6 Neoklasik Örgüt Kuramı

Neoklasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak doğmuştur. Klasik örgüt kuramının üzerinde durmadığı konulara eğilmiştir. Neoklasik örgüt kuramının temelinde, *insan ilişkileri yaklaşımı* ile klasik örgüt kuramının eksiklerini tamamlayan görüş ve araştırmaların tümü *neoklasik örgüt kuramını* oluşturmaktadır(Aydın,1998:111).

İnsan ilişkileri yaklaşımının temelinde de Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve klasikleşen bir dizi araştırmanın bulguları, görülmektedir. Bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo, dur. Mayo 'insan ilişkileri yaklaşımının' da öncüsü olarak bilinmektedir(Aydın,1998:107)

Araştırma, Chicago yakınlarında Hawthorne adında bir elektrik fabrikasında yürütülmüştür. 1927-1932 yılları arasında yapılmıştır. Araştırmada şu denenceler test edilmiştir:

- 1- Işıklandırmadaki artışın, üretim düzeyi üzerindeki etkisi. Bu iki değişken arasında bir fark gözlenmemiştir.
- 2- Dinlenme süresinin yada sürelerinin üretim üzerindeki etkisi. Üretim artışı ile yorgunluğun azalması arasında bir ilişki saptanmamıştır.
- 3- Üretimin artışı ile işgörenlerin toplumsal durumları arasındaki ilişki. İşgörenler, deney odasına konularak ve kendilerine özel ilgi gösterilerek yeni bir toplumsal etkileşim modeli oluşturulmuştur. Toplumsal etkenlerin öneminin anlaşılması, Hawthorne araştırmalarının temel bulgusu olmuştur.
- 4- Grup normlarının oluşmasında ve uygulanmasında liderliğin rolü. İşgörenlerin, fiziksel yeterliliklerinin altında bir üretim yaptıkları görülmüştür. İş arkadaşları tarafından uygulanan toplumsal normu izledikleri gözlenmiştir. Normal üretim miktarını bu normun belirlediği saptanmıştır. Araştırmacılar bu, bu durumu ifade etmek için *yapay üretim sınırlaması* deyimini kullanmışlardır.

Araştırmaların sonunda şu bulgular elde edilmiştir:

- 1- Üretim düzeyi, bireylerin fizyolojik kapasiteleri tarafından değil, toplumsal normlar tarafından belirlenmektedir.

- 2- Ekonomik olmayan ödül ve yaptırımlar, işgörenlerin davranışlarını önemli ölçüde etkilemekte ve ekonomik özendirilicilerin etkisini anlamlı düzeyde sınırlandırmaktadır.
- 3- İşgörenlerin, genellikle bireyler olarak değil, bir grubun üyeleri olarak davrandıkları görülmüştür. Tanınmış psikolog Kurt Lewin'in de vurguladığı gibi, grup normları değişmediği sürece, birey değişmelere fazla direnmektedir. Yani, bireyleri etkilemenin ve değiştirmenin etkili bir yolu, bireylerin bağlı olduğu grup normlarını değiştirilmesidir. Bu konuyla ilgili yapılan birçok bilimsel araştırmanın sonunda, 'insan ilişkileri yaklaşımı', yönetimin bireyleri soyut varlıklar olarak değil, bir grubun üyeleri olarak görmesi gereğini vurgulamıştır(Aydın,1998:108-109).
- 4- Grupta en çok sevilen ve grup normlarını kişiliğinde somutlaştıran ve grubun davranışında etkili olan kişinin, doğal lider olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, insan ilişkileri yaklaşımının doğal liderlik kavramını vurgulamasına neden olmuştur.

Neoklasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramının belirli kavramları değiştirilerek ve genişletilerek bu kavramlar üzerine oluşturmuştur. Temel bir değişiklik vardır. O'da, neoklasik örgüt kuramı, ortalama insan kavramına doğrudan karşı çıkmıştır. Neoklasik kuramda, bireysel farklılıklar kabul edilmektedir. Bu görüş, ortalama insan felsefesi ile bağdaşmamaktadır(Hicks,Gullett,1975:199).

Klasik örgüt kuramının çalışmaları daha çok alt düzey çalışanlarla

ilgili olmuştur. Neoklasik örgüt kuramı ise üst düzey çalışanlar ve yöneticilerle ilgililenmiştir. Neoklasik örgüt kuramı, insan ilişkileri yaklaşımına karşılık, pek çok problemi çözmemiştir (Hodgetts, 1999:63)

Başka bir deyişle, Taylor'un, bir işin geliştirilmesinden, işin çözümlenmesinden, sadece uzmanların anlayabileceğine ilişkin görüşüne karşılık, neoklasik kuramcılar, işgörenlerin kendi işlerini ilgilendiren konulardaki karara katılmalarının, kendilerinin çalışma biçimlerini geliştirmelerine katkıda bulunacağı görüşünü vurgulamışlardır. Bu görüş de arkasından *çağcıl yönetim* anlayışını getirmiştir (Aydın, 1998:112).

1.1.7 Çağcıl Örgüt Kuramı

Sistem anlayışı olarak da adlandırılan 'çağcıl örgüt kuramı', klasik kuramla neoklasik örgüt kuramının bir sentezi olarak düşünülebilir. Yönetimi bir bakıma örgüt anlamında kavramlaştıran ve örgütü bir toplumsal sistem olarak gören tümcü yaklaşımlar, 1958 yılında, March ve Simon'un *Organizations (örgütler)* adlı kitabının yayınlanması ile başladı. Literatürde genellikle örgütsel yaklaşımlar yada sistem yaklaşımları olarak bilinen bu yeni yaklaşımlar, yönetsel eylemlerin yer aldığı örgütü, onun çevresini kısaca örgütün iç ve dış öğelerini, bu öğelerin birbiriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalıştılar. Bu nedenle; klasik yaklaşımları *tez*, davranışçı ve çevresei yaklaşımları *anti-tez* olarak gören Prof. Henderson, sistem yaklaşımlarını da *sentez* olarak düşünmektedir (Kaya, 1991:83).

Sistemci yaklaşımın örgüt yönetimini katkılarını incelemekten sistem kavramının anlaşılmasında yarar vardır. Sistem; birtakım daha küçük parçalardan oluşan, fakat kendisinde aynı zamanda, daha büyük bir sistemin yada sistemlerin parçası olarak işlevde bulunan bir bütündür. Sistem dediğimiz bütünü oluşturan parçalara *alt sistem*, her sistemin bağlı olduğu daha büyük sistemlere de *üst sistem* denir (Kaya, 1991:84).

Sistemler açık yada kapalı olabilir. Açık sistemler çevreleriyle ilişkilidir ve etkileşim içinde bulunurlar. *Denge* durumunda olama eğilimi, açık sistemlerin bir özelliğidir. Sistem açısından *denge* sisteminin *girdileri* ile *çıktıları* arasında bulunan bir oranın devam ettirilmesidir. Açık sistem özelliği gösteren bir örgütte; yönetim, çevrenin beklenti ve sınırlamalarını dikkate almak zorundadır. Çevresiyle ilişki ve etkileşim içinde bulunmayan kapalı sistemlerde ise, çevre etkenleri dikkate alınmadığı için denge durumunda bulunma eğilimi de yoktur. Bir sistemin yada üst sistemin çevresi, sınırları dışında kalan herşeydir. Bir sistemin içinde ve dışında (çevresinde), hem sistemin hemde çevrenin davranışını, yapısını ve fonksiyonunu etkileyen sayısız etkenler vardır(Çulpan,1976:115).

Çağcıl örgüt kuramına damga vuran kuramcılar olarak Alfred Korzybski (gerçekliğin süreci), Mary Parker Follett(eşgüdüm), Chester I. Barnard (işbirliğine dayalı dinamik bir toplumsal sistem), Norbert Wiener (sibernetik, feedback yolu ile sistemin kontrolü) ve Ludwig Von Bertalanffy (örgütlerde çok yönlü dinamik bir etkileşim, olasılıklarının dikkate alınması, örgütlerde alt birimlerin ve bu alt birimlerin oluşturduğu bütünün önemi) gösterebilir(Aydın,1998:113).

Çağcıl kuram, örgütü, beş temel öğeden oluşan bir sistem olarak kabul etmektedir. Bunlar; *girdi*, *süreç*, *çıktı*, *feedback*, ve *çevre*'dir. Çağcıl kuram örgütün her düzeyine önem verir. Hem makro hemde mikro bir yaklaşımdır.Örneğin bir okul örgütü bağlı olduğu eğitim ağı içinde mikro olarak, kendi yapısında yer alan birimler açısından makro olarak düşünülür. Hem parçaların hemde bütünün önemine inanılır. Çağcıl kuramda, örgütlerin üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturdukları kabul edilir. Bilimsel yönetim düşünce sisteminde ileri sürüldüğü gibi, yönetim ilkeleri izlendiğinde yada uygulandığında, örgütün performansının gelişeceği gibi kesin bir yargı, çağcıl kuramda yer almamaktadır. *Olabilir, genelde ve çoğunlukla* gibi ifadeler çağcıl kuramı daha iyi nitelendirmektedir. Çünkü

çağcıl kuram çok sayıda değişkeni dikkate almaktadır ki çok az sayıda kesin yargıda bulunabileceği görüşündedir. Örneğin, sodyum ile kloru birleştirdiğimizde elde edilen sonuç ne olur? Sorusuna verilen klasik yanıt tuz olarak kesin biçimde ifade edilirken, çağcıl kuramın gerektirdiği yanıt: basınç(x) ve ısı koşulları (y) altında tuz elde etme olasılığı (z) dir. Görüldüğü gibi, çağcıl kuram kesin yargılardan sakınmakta, belli bir sonucun alınmasını, belli koşullara bağlamaktadır. Olasılıklar dikkate alınmaktadır. Bilim, bir bütün olarak bir istatistik hiyerarşisi olarak görünmektedir(Hicks,Gullett,1975:216)

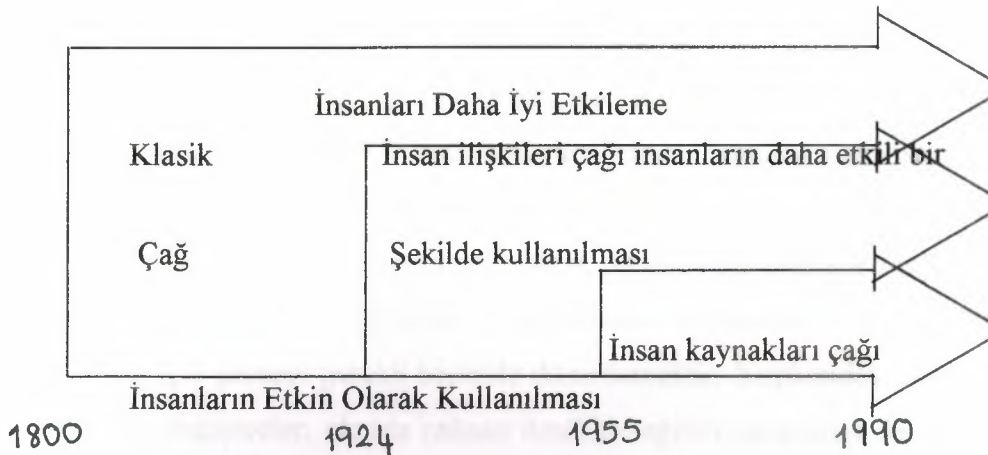
Çağcıl kuramın en önemli özelliklerinden biri de örgüte uyum sağlayıcı bir sistem olarak bakmasıdır. Bir örgütün varlığını sürdürmesi için çevrenin değişen gereklerine, gereksinimlerine sürekli olarak uyum sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Geçerli yada yaşayabilir bir örgüt ile çevresi dinamik bir denge içindedir. Değişmelere göre, zorunlu olan parçaların yeniden düzenlenmesi yapılır.

Çağcıl kuram, örgütün çıktısı üzerinde de önemle durmaktadır.Örgütün çıktısı, örgütün varoluş nedeni olarak düşünülmektedir. Eski kuramların süreci yada etkinlikleri, daha çok vurgulamalarına karşılık, Çağcıl kuramda, hedeflerle yönetim (çıktı) ya önem verilmektedir. Bir örgütün, değerli bir ürün ortaya koymaması halinde, varlığını sürdürmesi için bir neden olmadığına inanılmaktadır(Aydın,1998:116-117)

Çağlar boyu sürekli arayışlar içinde olan yönetim, yeni bir kavram değildir. Binlerce yıldan bu yana, Roma Katolik Kilisesinde, Romalılarda ve Sümerlerde uygulamaları görüldüğü gibi, insanlara uygulanmıştır. Sanayileşmeyle birlikte yönetimde rasyonelleşme, çalışanların yönetimi için bilimsel yönetim prensiplerinin kullanılması; malzemeler, para ve makinaların geliştirilmesi için gerekli hale gelmiştir. Bilimsel yönetimler; bu amaca ulaşmaya yardımcı olmak için başlı başına bir rol oynamışlardır.

Bilimsel yöneticilerin başarısı çalışan- yönetici oranlarında değişikliklere neden olmuş ve dikkati hiyerarşinin üst basamaklarına çekmiştir. Sonuçlar yönetimin iki farklı düzeyde sorgulanmasını getirmiştir. Birincisi, yönetimin kapsadığı anlamı genel olarak teşhis etmektir. İkincisi, organizasyon içindeki hem bireysel hem de grupların birlikte gösterecekleri davranışları araştırmaktır. İlk yönetim teorisyenlerinin en ünlüsü F.W. Taylor ve arkasından H. Fayol'du. Fayol'un en büyük katkısı yönetim sürecinin analizi için ortaya koyduğu düşünsel çatıdır. Davranış alanında Elton Mayo, organizasyon içindeki grup davranışlarını araştırdı. Hawthorne çalışmaları bu alanda büyük bir etkiye sahip olmuştur ve davranışsal yönetim yaklaşımı için en önemli alt yapı haline gelmiştir. Chester Bernard'ın yetki teorisinin kabulü ilk davranışsal teknik bilgilere en büyük katkıyı yapan yönetim teorisinin içinde bir sınırtaşı olarak kabul edilmiştir(Hodgetts,1999:68-69).

Tüm üç grubun perspektifinde-bilimsel yöneticiler, klasik teorisyenler ve insan ilişkileri mevcuttur. Bu üçü birbirini tamamlayarak modern yönetim teori ve uygulamalarına temel oluşturmaya yardım ettikleri kabul edilmelidir. Tablo 1'de görüldüğü gibi, insanları iyi şekilde kullanan bir insan kaynakları felsefesi tarafından ve sırayla birbirinin yerini alan bilimsel yöneticilerin ve klasik teorisyenlerin amaç etkinliği, insan ilişkileri felsefesinde insanları daha iyi etkilemeye götürmüştür(Hodgetts,1999:69)



1800

1924

1955

1990

1.1.8 Eğitim Yönetimi

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişmeler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunları çözümlemesi zorunludur(Alkan,1977:5).Okul, böyle bir ortamda insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekecektir(Taymaz,1995:1).

Okulun (eğitimin) yönünü tüm toplumsal kurumlar belirler. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır(Aydın,1998:169).Eğitim doğrudan insana yöneldiği için toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir. Tüm toplum kesimleri eğitimin etkileme gücünün farkındadır ve bu nedenle de kendi değerleri ve eğilimleri doğrultusunda eğitimi yönlendirmek ve eğitimden yararlanmak isterler(Aydın,1998:170).

Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyaçlarını karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür. Bu nedenle bir topluma göre iyi olan sistem, sosyal ve ekonomik yapısı farklı olan diğer bir toplumun ihtiyaçlarını karşılayamayacağından, kendine özgü sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak bir sistem geliştirmek zorundadır.. Eğitim sistemi içinde okulların temel işlevi, öğrencilere istenilen davranışları kazandırma ve belli öğrenme yaşantılarının öğrencilerle yaşanmasını sağlamak için çevreyi gerekli biçimde düzenlemektir. Yoplumdaki sosyal ve ekonomik değişmeler, okulda çalışan özellikle eğitici personelin de düşüncü

ve davranışlarında değişimleri zorunlu kılar. Okul yöneticisi ve öğretici personel bu gelişmelerin öncüsü ve gerektirdiği yenilikleri uygulayıcı olma durumundadır(Taymaz,1995:1).

Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin varsa felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır(Bursalıoğlu,1982:6)

Eğitim yönetiminin ağırlık merkezi okul yönetiminin üzerinde bulunmaktadır. Okul yönetiminin önemi de yönetimin görevinden doğmaktadır. *Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır.* Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bie eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındadaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır. Eğitim yönetiminin özellikleri arasında başta geleni, sosyal, siyasal ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş

olan okul dediğimiz kurumdur. Bu nedenledir ki, okul yönetiminin etki alanını aynı derecede geniş görmek gerekir. Böyle geniş bir alan içindeki olumlu olumsuz güçleri dengeleştirmek, bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir.

Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece, bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaktır. Çünkü yönetici ile uzman arasındaki anlaşmazlıkların nedeni, her ikisinin kendisini ayrı dünyaların adamları gibi saymalarıdır. Oysa, mesleğinde çok yanlı yetişmiş bir yönetici, örgütteki çeşitli uzmanlarla daha kolay işbirliği yapabilecektir. Ayrıca bunlar arasındaki koordinasyon rolünü, daha rahat oynayabilecektir(Bursalıoğlu,1982:7-8)

Özet olarak; eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da eğitim yöneticisinin herşeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından, temel bilgilere sahip olmasına dayanır.

1.2 Örgüt Yönetimi Felsefelerinin Eğitim Yönetimine Etkileri

1.2.1 Klasiklerin Eğitim Yönetimine Etkisi

Klasik yaklaşımlar, eğitim yönetiminde önemli gelişmelere neden olmuştur.Bilimsel yönetim ilkelerinin kullanılışıyla geleneksel üretim yöntemleri terkedilmiş, büyük verim artışları sağlayan iş bölümüne dayalı

seri üretim yöntemleri hemen hemen iş kollarında yaygınlaşmıştı. Bu da eğitim kuramları ile iş çevreleri arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesini ve eğitim kurumlarının iş çevrelerinin gereksinimlerine uygun programlarla eğitim ve öğretimin yapmasını zorunlu kılmıştır. Böylece, bilimsel yönetim görüşlerinden, yalnızca eğitim kurumlarının yönetimleri değil, aynı zamanda amaçları ve programları da büyük ölçüde etkilenmiştir.

Klasik görüşlerin eğitim yönetimine uygulanışı eğitim anlayışına yeni boyutlar kazandırmış, entelektüel yetiştiren klasik eğitim anlayışından, üretici yetiştiren eğitim anlayışına geçilmiş, eğitime yatırım olarak bakılmaya başlanmıştır.

Bu tür bir eğitim anlayışı; bugün özellikle, kalkınma çabası içinde bulunan toplumlarda, kalkınmanın gerektirdiği nitelikte insanlar yetiştirmek ve yüksek öğretim kurumları önünde, kafalarında kısa sürede unutulacak bir takım ansiklopedik bilgi kırıntılarıyla bekleyen binlerce lise mezunu genci hayata ve mesleğe hazırlamak bakımından savunulmaktadır. Bununla birlikte; eğitim kurumlarının topluma katkısını artıracak üretici insan yetiştirme görüşü savunulurken, eğitimin sosyal ve psikolojik yönünü de unutmamak gerekir. Aksi halde; özellikle yetki, emretme ve denetime ilişkin klasik ilkelerin katı uygulanması eğitim yönetiminde sorunlar yaratabilir. Gerçekten de; eğitim kurumlarının kendine özgü niteliklerini dikkate almadan, klasik ilkeleri sıkı bir biçimde uygulamaya çalışan eğitim yöneticileri doğal grupları görmemezlikten geldikleri için çatışmalara neden olmuşlardır. Weber'in ideal tip bürokrasisi ise, eğitim örgütlerinde katı uygulamalara yol açmış, Weber'in ısrarla üzerinde durduğu verimle çelişkili olmuştur. Ömür boyu memuriyet ilkesi, vatandaşlarda bürokrasi korkusuyla birlikte, tutucu, değişmelere karşı direnen, yeniliği geciktirici, işleri güçleştirici bürokrat tipi yaratmış ve *demokratik eğitim yönetimi* gereksinmesini doğurmuştur(Kaya,1991:65-68).

1.2.2 Neo-Klasik Akımın Eğitim Yönetimine Etkisi

Klasik görüşlere karşı bir tepki olarak doğan neo-klasik bir diğer

adıyla davranışçı yaklaşımlar, çalışan insanın mutluluk ve esenliğine aşırı derecede ağırlık vererek, mal üretmek yada hizmet sunmak amacıyla kurulmuş olan örgütlerin teknik sorunlarını ikinci plana itmişlerdir. Sorunları, kişi ve grup düzeyinde ele alarak, tüm örgütsel sorunları ve çevresel etkenleri dikkate almamaları nedeniyle, çok geçmeden bu yaklaşımlara da sert eleştiriler gelmiş, hatta davranışçılar örgütsüz insan olmakla suçlanmışlardır.

Bütün bu gelişmeler sonunda, örgütteki insanın mutluluk ve esenliğini sağlamak kadar, çevredeki değişmelere ayak uydurmak ve çevreyle olumlu ilişkiler geliştirmek yeteneği de, yönetimde etkinliğin temel boyutlarından biri durumuna gelmiştir.

Aslında; insan ilişkilerinin önemi, bu landa, ötedenberi savunulmaktaydı. Ne varki; bu görüşleri destekleyecek bilimsel araştırmalar yapılmıştı. Hawthorne çalışmalarından sonr başlayın ve demokratik liderlik, demokratik yönetim, gönüllü işbirliği, iletişim, doğal örgütler, grup çatışmaları, yetki kabulü, kararlara katılma gibi yeni konuları içeren davranışçı akımlar, eğitim yönetimine yeni ufuklar açtı.

Davranışçı yaklaşımlar, diğer örgütlerde olduğu gibi, insan ilişkilerini ön plana çıkarmış, *bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eyleminin personelin hem işbirliği ve verimini arttıracığına, hem de onların toplumsal, ekonomik ve psikolojik gereksinimlerini karşılayacağına* inanılmıştı. Eğitim örgütlerinin felsefeleri, programları, yönetimleri ve biçimleri zaman zaman değişik görüşleri savunan grupların etkisinde kalır. Neo-klasik yaklaşımlar eğitim yöneticilerine, bu değişik etkilere yaklaşımda, büyük ölçüde olanaklar sağlar (Kaya, 1991:79-81)

Morphet ve arkadaşlarının belirttiği gibi; eğer eğitim yöneticileri ve öğretmenler, toplumun canlılığına ve gelişmesine etkili olarak katkıda bulunmak zorunda iseler, bulundukları örgütte değişmeye elverişli bir hava yaratmalıdırlar. Eğitim sistemi; yalnızca etkili olarak işlemek değil, aynı zamanda büyümek ve gelişmek zorundadır. Bu nedenle, eğitim yöneticilerinin birer *değişme ajanı* olarak rol oynamaları gerekir. Bu rolü oynarken ise; çevre etkenlerini karşısına değil, yanına alacak yöntemleri

kullanabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir(Kaya,1991:82)

1.2.3 Sistem Yaklaşımlarının Eğitim Yönetimine Etkisi

Sistem yaklaşımları, genel yönetime olduğu kadar eğitim yönetimine de yeni bir anlayış getirmiş ve eğitim kurumlarının açık bir toplumsal sistem olarak incelenmesine yol açmıştır. Toplumdaki bütün öteki sistemler inançları, değerleri ve amaçlarıyla eğitim kurumlarının üst sistemleri de kapsayan, çevresini oluşturur. Bir sistemin alt sistem sayıları sayısı arttıkça, hiyerarşide de basamak sayısı artar. Hiyerarşik basamakların çoğalması, kuşkusuz, komuta zincirini uzatır, bu da, iletişim güçlüklerine ve gecikmelere, iç sürtüşmelerin artmasına neden olur.

Sistem yaklaşımına göre; toplumsal sistem olan eğitim kuramları, çevreden pekçok tepki almaktadır. Eğer, eğitim örgütleri, çevreden bilgi almada başarısızlığa uğrarsa, eninde sonunda o çevredeki yaşamını yitirir yada çevre sistemi değişmeye zorlar. Sistem yaklaşımları örgütte yer alan grupların ortak ilgilerinin olabileceği gibi, birbiriyle çelişen ilgilerinin de olabileceğini kabul etmektedir(Aydın,1998:113). Eğitim yönetimi açısından önemli olan uygun karar alınmasını ve çevreden olumlu tepkiler gelmesini sağlamak ise eğitim yöneticilerinin sağlamasıdır. Prof. Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi; *bir eğitim sisteminin her tip çevreye uyacak uyabilecek esneklikte olması, bu esneklik derecesinin toplumun demokratlaşması ile düz orantılı olması, eski sistemin geleneklerini bırakması gerekir*(Bursalıoğlu,1973:27).

Eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak önemi kuşkusuz çok büyüktür. Prof.Kaya'nın belirttiği gibi; *bir toplumun gelişmişliği yada geri kalmışlığı ile o toplumun eğitim sistemi arasında yakın bir ilişki vardır*(Kaya,1989:1). Eğitim, hem bireyler olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem de toplum olarak gelişme ve çağdaş ülkeler

arasında yer almanın başlıca yoludur. Eğitim; demokratik siyasal ve sosyal hayatı gerçekleştirmenin bir aracıdır. Eğitim kalkınma ve hür iradenin temelidir. Bununla birlikte; unutmamak gerekirk, Malthus'un belirttiği gibi; *iyi bir yönetim altında pekçok şey yapabilen eğitim, kötü bir yönetim sisteminde hiçbirşey yapamaz. Bu yüzden eğitim; 1- en karlı yatırımdır, 1- en pahalı yatırımdır, 3- sonucu en geç alınan yatırımdır ve 4- yanlış yönlendirildiği zaman zararı en korkunç olan yatırımdır*(Kaya,1989:4).

Gerçekten de, eğitim sistemini, geleneksel sına- yanılma yöntemini örgüt ve toplum için parasal açıdan pahalı, karar ve politika saptama yönünden sakıncalı sonuçlarından kurtarmak amacı, eğitim yöneticilerinin de yönetim bilimleri ve eğitim yönetimi konularında eğitilmelerini ve bilgilendirmelerini gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri örgütün, çevre koşullarına uygunluğu, dönüt(feedback) ve çıktısı(öğrenci) açısından çok önemlidir(Kaya,1991:91)

Sonuç olarak; eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da, eğitim yöneticisinin, her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından, temel bilgiler- kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına yani sahip oldukları yönetim felsefelerine dayanır(Kaya,1991:132).

1.3 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Eğitim ve Okul Yönetiminin Oluşumu

1.3.1 Osmanlı Dönemi

Kıbrıs 1571 yılında Osmanlı idaresine girdiğinde Osmanlı maarifinin din anlayışı esasına dayanan eğitim şekli Kıbrıs'ta da

başladı(Behçet,1969:22). Kıbrıs'taki Türk ilkeğitim kurumları 1573 yılında açılmaya başladı. O zamanın okul sistemi iki bölümden oluşuyordu(Feridun;2001:5-6).

- a- İptidailer (ilkokullar)
- b- Medreseler (orta ve yüksek öğrenim)

İptidailer üç bölümdü:

- a- Sıbyan okulları
- b- Vakıf okulları
- c- Hususi okullar

Medreselerse iki bölümdü:

- a- İptidaisiz
- b- İptidaili

1.3.2 İngiliz Dönemi:

İngiliz Döneminde Eğitim:

1878'de Kıbrıs'ın İngiliz yönetimine girdiği dönemde adada Türklerin 65 İptidaisi, 3 Rüştî ve 7 Medresesi vardı(Nesim,1987:11). 1880-1881 yılında İngiliz hükümeti bu okulların 3 tanesine yardımı keserek kaapanmalarına sebep oldu. Üç okulun kapanması Türk halkı arasında sert tepki ile karşılandı o zaman müftü sekreteri olan Osman Nuri İstanbul'a giderek bir Kıbrıslı olan Sadrazam Kamil Paşa ve Maarif Nazırı Munif ile yaptığı temaslar olumlu sonuç verdi. Böylece ihtiyaç duyulan 12 ilkokulun Osmanlı Hükümeti desteği ile açılması uygun görüldü(Behçet, 1969: 68). 1900 yılında bu ilkokulların sayısı 14'e yükselmiştir.

Osmanlı İlkokulları 1919'da 6'ya düşmüş ve 1920 Maarif Kanunu ile tüm ilkokulların devletleştirilmesi sonucu ortadan kaldırılmıştır(Nesim,1987:15)

Kıbrıs'ın İngiltere'ye kiralandığı sırada aşağıdaki ilkokullar mevcuttu:

Lefkoşa Kazası :28

Larnaka Kazası : 8

Mağusa Kazası : 8

Limasol Kazası : 4

Baf Kazası : 12

Girne Kazası : 4

Toplam : 65 İptidai

Yukarıdaki iptidailerden başka aşağıdaki rüştiye ve medreselerde mevcuttu.

- 1- Rüştiye (Lefkoşa)
- 2- Büyük Medrese
- 3- Küçük Medrese
- 4- Arabahmet Medresesi
- 5- Peristerona Medresesi
- 6- Larnaka Medresesi
- 7- Bafta Hoca İbrahim Medresesi
- 8- Limasolda Köprülü Medresesi.

1880'de göreve başlayan İngiliz Maarif Müdürü'nün politikası kendi deyimiyle şunları öngörüyordu:

- 1- *Hristiyan okulları için yerel bir yönetim sistemi kurmak;*
- 2- *Türk Cemaat okulları için eski metodları yavaşça kökünden sökmek ve öğretmenleri akılcı bir öğretim sistemi uygulamaya ikna etmek*(Feridun,2001:12).

1884'te Türk ve Rum toplumları için iki ayrı Maarif Encümeni oluşturuldu. Üyeleri seçimle gelen 2 yıl süreli Türk Maarif Encümeni'nin 9 üyesi vardı.

1895 Eğitim Yasası'na göre ise Eğitim Encümeni'nin yetkileri şunlardı:

- 1- Okul yönetmeliklerinin düzenlenmesi;
- 2- İngiliz Eğitim Baş Müfettişinin Hükümete sunacağı raporların gerektireceği işlemlerin yapılması;
- 3-Kaza ve köylerde çözümlenemeyen öğretmen okul problemlerinin sonuçlandırılması;
- 4- Okul vergileri hakkındaki şikayetlerin incelenmesi;

İngiliz Döneminde Eğitim Yönetimi:

İlk adım olarak 1884'te biri Türk diğeri Rum toplumları için iki ayrı Maarif Encümeni oluşturuldu. Üyeleri seçimle gelen 2 yıl süreli Türk Marif Encümeni'nin 9 üyesi vardı. 29.3.1884'teki ilk toplantısına Sömürge Valisi başkanlık etti. 1929 yılına kadarki toplantılara Vali veya Müsteşarı başkanlık ediyordu. 1929- 1958 devresinde ise başkanlık görevi İngiliz Maarif müdürüne devrolundu.

1895 Eğitim Yasası'na göre; Eğitim Encümeninin yetkileri şunlardı:

- 1- Okul yönetmeliklerinin düzenlenmesi;
- 2- İngiliz Eğitim Baş Müfettişinin Hükümete sunacağı raporların gerektireceği işlemlerin yapılması;
- 3-Kaza ve köylerde çözümlenmeyen öğretmen ve okul problemlerinin sonuçlandırılması;
- 4- Okul vergileri hakkındaki şikayetlerin incelenmesi;

Daha sonra çıkarılan **1905 Eğitim Yasası'**nda ise Encümen üyelikleri şartları değiştirilerek, serbest seçimle gelen 9 üye yerine, İngiliz Başkan(Sömürge Müsteşarı), 4 doğal üye (Kıbrıs Müftüsü, Baş Kadı, Evkf Murahhası ve Kavanin Meclisindeki 3 Türk mebustan biri) ve seçimle gelen 6 üye (toplam: 11 üye) haline getirildi. Maarif Encümeni yanında, yöresel iki tip kurul oluşturuldu:

a-Köy Marif Komisyonları:

Okulu olan köyün, vergi veren 18 yaşını bitirmiş olan erkekleri, kendi aralarında toplanarak her yıl için Köy Komisyonunu seçerlerdi. Görevleri, köylerindeki öğretmenlerin atanma ve azılleri, maaşlarının ödenmesi ve köyün eğitim giderlerinin karşılanması için vergi tespit ve toplanması idi.

Yine 1905 Maarif Kanunu ile İngiliz Sömürge İdaresi bu komisyonların da üyeliğini, seçimle değil, atanmış muhtar ve azalara bırakmıştır(Feridun,2001:13-14).

b-Kaza Maarif Encümenleri:

Köy Komisyonları her iki yılda bir kendi Kaza merkezlerinde toplanarak, kendi Kaza Maarif Encümenleri'nin üyelerinin seçimine

katılırlardı. Bu Encümenlerin görevi, Köy Komisyonlarının yerel olarak çözümlenemeyen problemlerini ve üst Kazalarında açılacak yeni okulların listelerini Marif Encümenine bildirmektir.

Yine 1905 yasasıyla bu encümenin de üyelik şartları değiştirilerek Başkanlığına İngiliz Kaza Komiseri, üyeliklerine de Baş Kadı ve seçimle 4 üye getirilmişti.

1920 Maarif Yasası ile merkezileştirme ve kontrol yönünde önemli adımlar atıldı:

1. Merkezdeki Maarif Encümeni'nde de değişiklikler yapılarak seçimle gelecek 6 üyenin yeri iptal edildi. Yerine, Kavanin Meclisindeki 3 Türk Mebusla, İngiliz Baş Müfettişi üye olarak atandı.
2. Ayrıca Kaza Maarif Encümeni üyelerinin de, seçim yerine, Maarif Encümeninin tavsiyesi ile vali tarafından atanması yoluna gidildi.
3. Köy komisyonlarında da muhtar ve azalar, otomatik olarak üyelikleri doldurdu.
4. Öğretmen atama yetkisi Köy komisyonları yerine Valiye devredildi.
5. Yasa, Hükümete, öğretmen maaşları için Türk ve Rum toplumlarından vergi toplama yetkisi verdi.
6. Öğretmenler ve okullar sınıflandırılarak, resmi maaş baremleri sisteme getirildi.
7. Öğretmenlere emeklilik maaşı hakkı tanındı.
8. Kur'an kursları şeklinde, bazı kasaba ve köylerde faaliyette bulunan özel okullar kapatıldı.
9. Öğretmen kadrosunun üçte birini teşkil eden bayn öğretmenlerin, evlenmeleri halinde görevlerine son verilmesi kararlaştırıldı(Feridun,2001:14-15)

1931'de Rumların Koloni Hükümetine karşı isyan ederek Lefkoşa'daki Vali Konağını yakmalarından sonra İngiliz Sömürge Hükümeti, adadaki özgürlükleri, bu arada özgür eğitim hakkını kısıtlama yoluna giderek **1935 Eğitim Yasasını** yürürlüğe koydu. Buna göre her iki toplum için:

1. Maarif Encümeni ve Kaza Maarif Encümeni üyelerinin hükümet tarafından atanması ve sadece istişari organlar halinde çalışması.
2. 1933'e kadar Maarif Encümeninin yetkisinde olan ilkokul müfredatı ile ilkokul kitaplarının saptanmasının bu tarihten sonra hükümetin yetkisine verilmesi.

3. Eğitim vergilerinin denetiminin hükümetin yetkisinde verilmesi.
4. Eğitim vergilerinin denetiminin hükümetin yetkisinde olması, eğitim giderlerini karşılamak için Türklerin arazi vergilerinin arttırılması.
5. Türkiye'den getirtilen ilkokul kitaplarının okutulmasının yasaklanarak, Kıbrıs'ta yerel olarak sadece alfabe ve okuma kitabı hazırlanması, diğer konular için kitapsız eğitime gidilmesi.
6. 1936 yılında İngilizce'nin yardımcı dil olarak ilkokul müfredatı kapsamına alınması.
7. Rum okulları 'Greek Orthodox Schools' diye anılırken Türk okullarının adının ise 'Moslem Schools' olarak değiştirilmesi.
8. Ada sathında; Milli bayrak çekme, Milli Günleri Kutlama, milli renkleri kullanma, milli büyüklerin resimlerini teşhir etmenin yaslanması.
9. İlköğretim 5 yıldan 6 yıla çıkarılarak, mevcut 22 Rüştiyeden, Lefkoşa'da İdadiye bağlı olanı hariç, tüm diğer kasaba ve köylerde yer ln 21 Rüştiyenin kapatılması.
10. Kazalardaki Rüştiyelerin kapatılıp sdece Lefkoşa'da kalan iki (kız, erkek) ortaöğretim kuruluşunun Vali tarafından atanan bir Tali Okullar İdare Heyeti'nin yönetimine bırakılması ve Kız Erkek liselerine birer İngiliz Müdür atanması.
11. 1937' de Türk- Rum karma erkek ilkokul öğretmen adayları için Omorfo(Güzelyurt) da **Öğretmen Koleji**'ni (Techer Training Centre).
12. 1940't Türk ve Rum kız öğretmen adylrı için, aynı yönetim altında, ayrı iki merkezde (Türkler için Selimiye Camii yanındaki okulda) Kız Öğretmen Koleji'ni (Woman Teacher Training Centre).
13. Yine 1940't Güzelyurt'ta, Öğretmen Kolejinin geniş arazisi içinde Türk-Rum karma, Merkezi Köycülük (Tarım) Okulunu (Rural Central School)'un açılması(Feridun,2001:20-22).

Kıbrıs Türk Maarifi, 9 Haziran 1959 tarihinde İngiliz İdaresinden Türk Cemaati'ne devredildi. 23 Eylül 1960 tarihinde ise resmi bir kamu dairesi statüsünde Türk Cemaat Meclisi İcra Heyeti'nin yönetimine girdi (Behçet;1969:112).

Aralık 1961’de, T.C.M. İcra Heyetine Türk Maarif Müdürlüğünce sunulan ‘*Kıbrıs Maarifinin İnkişafına ait 5 yıllık plan (1962-1967)*’ onaylandıktan sonra, 1962-1963 ders yılından itibaren, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içinde uygulanmasına başlandı. Eğitim hizmeti çalışmaları bu şekilde, 1973-1974 ders yılı sonuna (20 Temmuz 1974) kadar statik olarak sürdü(Feridun,2001:43).

1.3.4 Cumhuriyet Dönemi:

Cumhuriyet Döneminde Eğitim:

Kıbrıs Cumhuriyeti’nin kurulduğu 16 Ağustos 1960 tarihinin hemen sonrasında başlayan 1960- 1961 ders yılı intibak devresinin ilk yılı olarak sayılmalıdır.

Kıbrıs Cumhuriyeti Anayasasının 87. maddesi gereğince maarif işleri, Adadaki iki cemaatin kontrolüne verilmiştir. Bu durumda da Kıbrıs Türk Cemaatine ait bütün eğitim öğretim işleri, Türk Cemaat Meclisine bağlı Türk Maarif Dairesi tараafından yürütölmekteydi(Behçet, 1969:273).

Maaarif Dairesi Merkez Teşkilatı’nın yapısı:

Türk Cemaat Meclisi İcra Heyeti,

İcra Heyeti Maarif Üyesi,

Maarif Müdürü,

Yönetim Kurulu/Talim Terbiye

1.3.4 Cumhuriyet Döneminde Eğitim Yönetimi:

1960- 1961 ders yılında adada 229 ilkokul, bu ilkokullarda görev yapan 517 öğretmen ve öğrenim gören 15.766 öğrenci vardı.

1963- 1965 ders yıllarında iki toplum arasındaki çatışmalardan dolayı adaadaki ilkokul ve öğrenci sayısında düşüş görölmektedir.

1965- 1966 ders yılında ise olağanüstü durumun geçmesinden dolayı tüm okullarda normal tetrasta yakın bir sistem uygulanmıştır. Bu ders yılında ilokul sayısı 153 öğretmen sayısı 510, öğrenci syısı 17.440 olduğu saaptanmıştır.

Bu dönemde herhangi bir şahsın ilkokul öğretmeni olarak Meclisin

daimi hizmetine tayin edilebilmesi için, Türk Cemaat Meclisi Amme Hizmeti Kanunun 5. maddesinin 2. bendi dışındaki hükümleri muhafız kalmak şartıyla, aşağıdaki vasıflara haiz olması gerekmektedir:

- 1- Bir Türk Lise veya İcra Heyetince buna muadil olarak kabul edilen bir okul mezunu olmak.
- 2- Kıbrıs Türk Öğretmen Koleji veya İcra Heyetince bu koleje mudil olduğu Cumhuriyet Resmi Gazetesinde ilan edilebilecek olan başka bir öğretim müessesesi mezunu olmak.
- 3- Türk milli ahlak, vicdan ve şuuruna sahip olmak,
- 4- Ahlaki veya bedeni yetersizliği veya müzmin bir hastalığı olmadığına ve ilkokul öğretmenliği görevinin ifasına müsait bir sıhhi durumda olduğuna dair, Türk Cemaat Meclisi Amme Hizmeti Komisyonunun 24. maddesinde gösterilen Sıhhiye Heyetinden bir rapor almış olmak.

1959- 1963 arasında T.C. Milli Eğitim Bakanlığından üst düzeydeki Eğitim uzmanları Kıbrıs'a gelerek; eğitim politikasının şekillenip, planlanması müfredat programlarının, T.C. kurumlarına muadeletine hâlel gelmeden, yerel şartlara uydurulması; ve öğretmenlere meslek içi eğitim kursları düzenlenmesi konularında önemli hizmetlerde bulundular.

Aralık 1961'de, T.C.M. İcra Heyetine Türk Maarif Müdürlüğünce sunulan 'KIBRIS TÜRK MARİFİNİN İNKİŞAFINA AİT 5 YILLIK PLAN (1962-1967)' onaylandıktan sonra, 1962- 1963 ders yılından itibaren, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içinde uygulanmasına başlandı.

Maarif Müdürü tarafından yayınlanan 5 yıllık planda;

- 1- Kıbrıs Türk Marifi merkez teşkilatı,
- 2- Kıbrıs Türk maarifinin inkişafına ait 5 yıllık planın ne olacağı,
- 3- 1967 yılına kadar eğitim sistemimizin alacağı şekil,
- 4- Anaokulları,

- 5- İlköğretim,
- 6- Ortöğretim,
- 7- Öğretmen Kolleji,
- 8- Halk eğitimi,
- 9- Yıllık genel bilanço, konuları yer almakta olup izahat verilmektedir(Behçet,1969:275-276).

1.3.5 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitiminin Yapısı

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Anayasası (15 Kasım1983) öğretim ve eğitim hakkı;

Madde 59:

- 1- Kimse, öğrenim ve eğitim hakkından yoksun bırakılamaz.
- 2- Her türlü öğretim ve eğitim etkinliği Devletin gözetim ve denetimi altında serbesttir.
- 3- Çağdaş bilim ve eğitim ilkelerine aykırı öğretim ve eğitim yerleri açılmaz.
- 4- Halkın öğrenim ve eğitim gereksinimlerini sağlama Devletin başta gelen ödevlerindendir. Devlet, bu ödevini, Atatürk ilkeleri ve devrimleri doğrultusunda, ulusal kültür ve manevi değerlerle bezenmiş bir muhteva, çağın ve teknolojinin gelişmesine, kişinin ve toplumun istek ve gereksinimlerine yanıt verecek planlı bir şekilde yerine getirir.
- 5- Her çocuk, kız erkek ayırımı yapılmaksızın on beş yaşına kadar zorunlu; on sekiz yaşına kadar ücretsiz öğrenim hakkına sahiptir.
- 6- Devlet durumları dolayısıyla okul içi ve dışında özel eğitime gereksinimleri olanları topluma yararlı kılacak şekilde yetiştirmek için gereken önlemleri alır.
- 7- Devlet, maddi olanaklardan yoksun başarılı öğrencilerin, en yüksek öğrenim derecelerine kadar çıkmalarını sağlamak amacıyla burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar.

Ülkemiz Milli Eğitiminin genel yapısı (17/1986) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Yasası'nda şöyle belirtilmiştir:

(24). 1- Kıbrıs Türk Milli Eğitim Sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşur.

a. Örgün eğitim; okul öncesi eğitimi, ilköğretimi, orta öğretimi, yüksek öğretimi kapsar.

b. Yaygın eğitim, örgün eğitim dışındaki eğitim etkinliklerini kapsar.

1.3.7 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Eğitim

İlköğretim o yılın 31 Aralık gününden önce altı yaşını tamamlayan çocukların 11 yaşını tamamlayınca kadar süren eğitim ve öğretimlerini kapsar. Zorunlu ilköğretim çağı çocuğun altı yaşını tamamladığı yılın Ağustos ayının son gününü izleyen öğretim yılı başında başlar.

Amaç ve Görevler:

İlköğretimin amaç ve görevleri, Kıbrıs Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak şunlardır.

- 1- Öğrencilere, Atatürk ilke ve devrimleri ile Atatürk milliyetçiliğini ve toplumsal mücadelemizin kökeninde yatan gerçekleri öğretmek;
- 2- Çocuklara, iyi ve yararlı birer yurttaş olarak yetişebilmeleri için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak;
- 3- Çocukları, ilgi ve yetenekleri yönünde yetiştirerek onları toplumsal yaşama ve üst öğrenime hazırlamak;
- 4- Çocukların estetik duygularını geliştirmek, onlara, doğruyu, güzeli ve iyiyi görebilme yeteneğini kazandırmak ve onlarda, birlikte hareket etme, işbirliği, yardımlaşma, arkadaşlık, insan sevgisi gibi üstün duyguları yaşatma!

Kuruluş:

İlköğretim kurumları, bir veya iki yıllık anasınıflar ile beş yıllık ilkokullardan başlar.

İlkokulun beşinci sınıfı bitirildiğinde, ilkokul diploması verilir.

1.3.7 Kuzey Kıbrıs Türk Eğitim Sisteminde İlkokul Yöneticileri

İlkokullarda yönetim işleri, tek öğretmenli okullarda bu öğretmen tarafından; dört öğretmene kadar öğretmeni olan okullarda sorumlu öğretmen tarafından; beş veya daha fazla öğretmeni olan okullarda müdür ve müdür yardımcıları tarafından yürütülür. İlkokulların yönetim işleri, yasa ve yürürlükteki yasalar bağlı kalmak koşuluyla, Bakanlığın yönergeleri çerçevesinde yürütülür.

1.3.8 Öğretmenlerin Yükselmeleri

Öğretmenlerin yükselmeleri, üst derece ne olursa olsun, aşağıda belirlenen ilkelere ve Öğretmen Yasası'nda(25/1985) öngörülen öteki kurallara göre, Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından yapılır:

- Hizmetteki başarısı orta derecede veya orta derecenin üstünde olmak;
- Hizmet süresi içinde disiplin cezasına çarptırılmamış olmak; disiplin cezasına çarptırılmış olması halinde ise, uyarma ve kınama cezası alanlar için ise, bu cezanın alındığı tarihten başlayarak iki yıl geçmiş olmak.
- Yukarıdaki fıkra uyarınca yükselme işlemleri gerçekleştirilirken, Kamu Hizmeti Komisyonu'nca Bakanlığın görüş ve önerilerine de başvurulur. Bakanlık da bu konudaki görüş ve önerilerini biçimlendirirken ilgili sendikaların görüşlerini alır. Ancak, Kamu Hizmeti Komisyonu kendisine iletilen görüş ve önerilere uymak zorunda olmayıp yükselme işlemlerini gerçekleştirirken bağımsız hareket eder.

1.3.9 Müdür ve Müdür Yardımcıları ile Sorumlu Öğretmenlerin Görev ve Sorumlulukları:

Öğretmenler Yasası'na göre (25-1985) :

- Müdür, Müdür Muavini, Sorumlu öğretmenler ve tek öğretmenli okullarda görevli öğretmenler, görevli bulundukları okulların bağlı oldukları ilgili daire müdürüne karşı sorumlu yöneticilerdirler.

2. Bu yasa ve yürürlükteki diğer yasalara bağlı kalmak koşuluyla, Bakanlığın önerilerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlü oldukları görevler ve işler aşağıdaki gibidir.

3. Müdür, Müdür muavini ve sorumlu öğretmenlerin görev ve sorumlulukları şunlardır:

- a- Görevli bulundukları okulun yönetim işlerini yürütmek ve resmi evrak, ististik, kayıt ve defterlerinin tutulmasını ve korunmasını sağlamak;
- b- Yönetici olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin ve diğer personelin yapacağı görev ve işlerin yürütülmesini sağlamak ve onlar hakkında sicil düzenlemek;
- c- Eğitim ve öğretim etkinlikleri ile diğer okul etkinliklerini düzenlemek ve ders programlarının uygulanmasını sağlamak;
- d- Öğretmenlere, okutucuları sınıf veya dersleri belirlemek ve yürütülecekleri okul etkinliklerini göstermek;
- e- Görev yaptığı okulda uygulanan beslenme programının usulüne göre uygulanmasını sağlamak; gıda maddelerini korumak, bu amaçla gerekli kayıt defterleri tutmak; öğrenci velileri ile eşgüdüm içinde yemeklerin hazırlanmasını sağlamak ve uygulamayı denetlemek;
- f- Görevini aksatan ve görevine gelmeyen öğretmenlerle diğer okul personelinin durumlarını izlemek ve bağlı bulundukları daireye (müdürlüğe) bildirmek;
- g- Eğitim, öğretim ve yönetim işleri ile ilgili değerlendirmelerde bulunmak, görüş ve önerilerini de içeren raporlar hazırlamak;

- h- Okul ile öğrenci velileri arasında gerekli ilişkiyi kurmak, okul aile birliğinin çalışmalarına yardımcı olmak;
- i- Görevli bulunduğu yerleşim yerinde ortaokul bulunmadığı takdirde , köy kadın kursunun yönetim işlerini de yürütmek;
- j- Görevli bulunduğu okulun her türlü bina, tesis ve demirbaşını korumak ve korunmasını sağlamak.

1.3.10 Müdür, Müdür Muavinlerinin Adaylıkları, Görevlerinin Sona Ermesi ve Kazanılmış Haklarının Korunması:

1. Müdür ve Müdür Muavini olarak atanan öğretmenler, bu kadrolara bir yıllık süre için aday olarak atanırlar. Bu süre sonunda bu görevlerde asaleti onaylanmayanlar, bu görevlerinden alınırlar.
2. Bir yıllık adaylık süresi sonunda tuttıkları kadrolara asaleten atanmaları onaylanan Müdür ve Müdür Muavinlerinin görevlerinde başarısızlık veya yetersizlikleri teftiş raporları ile saptandığı takdirde, Kamu Hizmeti Komisyonu'na son verilebilir.
3. Müdür ve Müdür Muavini olarak atanan öğretmenler bu görevlerinden kendi istekleriyle herhangi bir zamanda Kamu Hizmeti Komisyonu'na yapacakları yazılı bildimle çekilebilirler.
4. Yukarıdaki fıkralar uyarınca görevden alınan, görevine alınan, görevine son verilen veya kendi istekleriyle bu görevlerinden çekilen Müdür ve Müdür Muavinleri bu görevleri yürüttükleri sürece kazandıkları brem içi artış hakları sklı kalmk koşuluyla, bu görevlere atanmadan önce yapmakta oldukları görevlerine dönerler ve öğretmenlerin yıllık maaş baremlerine bağlı olarak maaş alırlar. Ancak kazanılmış brem içi artış hakları nedeniyle öğretmenlerin maaş baremlerinin üstünde maaş çekenler bu maaşı çekmeye devam ederler.

1.3.11 Müdür ve Müdür Muavinlerinin Öğretim Saatleri :

Müdür ve Müdür Muavininin haftalık ders saatleri, hale göre, bu görevlerini tam olarak yapmalarını sağlayacak sayıda olur.

Ancak, bir müdürün ders saatleri haftada en çok dört saat; Müdür Muavinin ise en az yedi, en çok oniki saattir. Müdür, Başmuavin ve Müdür Muavinlerine haftalık ders saatleri üzerine ders veya ders doldurma görevi verildiği takdirde ek çalışma ödeneği verilir.

1.4 Problem

KKTC'de ilköğretime bağlı ilkokullarda, yöneticilik görevi yapmakta olan yöneticilerin sahip oldukları yönetim felsefesi nedir? Başka bir deyişle, söz konusu yönetici konumundaki personelin yönetim şekli yönetim kuramlarından hangisine daha yakındır? Sorusuna yanıt bulmak bu araştırmanın temel problemi olmaktadır.

1.5 Alt Problemler

- 1- KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının klasik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 2- KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının neo-klasik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 3- KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının çağcıl yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.6 Araştırmanın Amacı

İlköğretim dairesine bağlı ilkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının yöneticilik ile ilgili felsefe ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

İlköğretim yasaları, örgüt yapıları ve işleyişleri yanında bu kurumlarda görevli müdür ve müdür yardımcılarını bazı yönlerden farklı düzenlemelere tabi tutulmuştur.

Yönetici konumundaki kişilerin, görev, yetki ve sorumlulukları ile diğer özlük hakları açısından hem Öğretmenler Yasası, hem de Kamu Görevlileri Yasası'na tabi bulunmaktadır.

İlkokullarda görevli idari personelin oluşturduğu örgüt, 25/1985 sayılı öğretmenler

yasasının 15,18,22 ve 23. maddeleri ile şekillenmiştir. İlköğretim dairesine bağlı 92 ilkokuldan idari personeli, öğretmenler yasası hükümleri uyarınca görevlendirmekte ve değerlendirmektedir.

Yetişmiş kaliteli insan gücünü, resmi yönetim sektöründe istihdam etmeyi sağlayıcı çekici bir düzen kurulmamış olduğu için, akademik öğrenim görmüş ve yönetim alanında uzmanlaşmış elemanlardan gerektiği şekilde faydalanılmamaktadır.

İlkokullarda görev yapan personelin yukarıdaki satırlarda açıklanan koşullar karşısında görevli bulunduğu örgüt ve içine girdiği çalışma grubuyla kendisine ait yönetim özellikleriyle, nasıl bir yönetim kuramıyla yönettiğini tespit etmek, önemli ve anlamlı bir amaç haline gelmektedir.

Böyle bir amaca ulaşmaya çalışırken, idari personelin her örgütte karşılaşılan olumsuz etkilere karşı, örgütünü çevresiyle ayakta tutmaya çalışması, örgüt üyeleri ve üstleri ile ilişkileri ve çağdaş yöneticilik anlayışının uygulanması hedeflenen hususlardır.

Bu araştırma sonunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokulları'nda görevli yöneticilerin ve yönetici yardımcılarının yönetici olarak düşünce ve hareketlerinin yönetim kuramları açısından duyarlılığını ortaya koymaya çalışılmıştır.

1.7 Araştırmanın Önemi

Çağımızda teknolojinin ilerlemesi, çağa daha kolay ayak uydurma ve ilerleme iyi bir eğitim görme gereğini ortaya koymaktadır. İyi bir eğitim ortamı içinde, yöneticilerin eğitilmesi geliştirilmesi gerekir. Her faaliyette olduğu gibi, böylesine önem ve hayatiyet atfedilen eğitim faaliyetlerinde yönetim; eğitimin en önemli etkenlerinden biridir. Bir toplumun gelişmişliği yada geri kalmışlığı ile o toplumun eğitimi arasında önemli bir ilişki vardır.

Örgütü ve çevresiyle çağdaş bir yönetim biçimi ortaya koyamayan yönetici, eğitimde aksaklıklara, tekdüzeliğe ve eğitimin yerinde saymasına hatta gerilemesine neden olmaktadır.

1.8 Sayıtlar

1-Yöneticilerin verilen anketlere içten ve doğru yanıtlar verdikleri kabul

edilmiştir.

2- Seçilmiş örneklem grubunun, evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

1.9 Sınırlılıklar

1-Araştırmanın örneklem grubunu, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa, Magosa, Girne, Güzelyurt ve Yeni İskele merkez ilkokullarında görev yapan 58 yönetici oluşturmuştur.

2- Araştırmanın anket uygulaması, araştırmacı tarafından sağlanmıştır.

3- Anket uygulaması yapılan yöneticilerin tümü halen ilköğretime bağlı okullarda görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır.

1.10 Tanımlar ve Kısaltmalar

Bu araştırmada sözü edilen kavramların tanımları aşağıda verilmektedir.

İdari Personel: İlkokullarda idarecilik görevi yapan, müdür ve müdür yardımcılarını anlatır (Dictionary Larousse, 1993:1840).

Müdür: Herhangi bir ilkokulda görevli, idareci personeli anlatır (25/1985 Öğretmenler Yasası).

Müdür Yardımcısı: Herhangi bir ilkokulda müdür yardımcılığı görevini yapan, idareci personeli anlatır (25/1985 Öğretmenler Yasası).

Okul veya İlkokul: İlköğretim dairesine bağlı herhangi bir ilköğretim kurumunu anlatır (25/1985 Öğretmenler Yasası).

Öğretmen: KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği görevleri anlatır (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Milli Eğitim Yasası).

Yönetim: Simon'a göre; yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır

(Kaya,1991:41).

Eğitim Yönetimi: Kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Eğitim yönetimi; devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya,1991:43).

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

Md. : Müdür

Md. Mv.: Müdür Muavini

Md. Yrd.: Müdür Yardımcısı

N : Ankete katılanların sayısı

$\bar{X}$: Aritmetik Ortalama

$\overline{\overline{X}}$: Aritmetik Ortalamaların Ortalaması

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aytekin (2002) 'KKTC'de İlkokul Müdürlerinin Yönetsel Davranışları' adlı araştırmasında KKTC ilkokullarında görev yapan müdür ve müdürlük sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetsel davranış biçimlerini saptamaya çalışmıştır. Araştırmaya 2001-2002 öğretim yılında Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokullarda görev yapan müdür ve yönetici konumunda bulunan sorumlu öğretmenler alınmıştır. TODAİE'de kullanılan yönetim ölçeği anketi verilerin sonuçlarına göre KKTC'de İlkokul müdürleri ve müdür sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetsel davranış biçimleri açısından uzlaşmacı yöneticilik davranışları ve orta yol yönetimi sergiledikleri saptanmıştır. Buna göre bu tip yöneticiler; başarısızlık korkusu yaşarlar. Tüm zamanlarını başarısızlığa uğrayacağım endişesiyle geçirirler. Bu tip yöneticiler kurnazlıkla, yönetim tarzlarını amirler göre de biçimlendirirler. Eğer üst amirler insancıl bir kişi ise insancıl yönetime, otoriter bir kişi ise otoriter yönetime eğilim gösterirler. Bu yöneticiler uzun süre yerlerini korurlar. Bunların örgütün gelişmesine katkıları çok az olur. Güce karşı duyarlı ve esnektirler. Ancak araştırmada insan ilişkileri yaklaşımı iş boyutundan daha fazla çıkmıştır. İnsana yönelik boyut, $Y=5.3$, işe yönelik boyut, $X=3.0$ tür. Buna göre okul müdürleri görevlerinin gerektirdiğini yerine getirmekten çok, ast ve üst personelle iyi geçinmeyi amaçlamaktadır. Bu yöneticiler, kurumlarının üretim düzeyini (kalitesini) değiştirmezler, sadece örgütün mevcut konumunu korumaya çalışırlar. Bunlar yöneticilik görevine atandıktan ve

belirli deneyimden sonra aynı işi, benzer yaklaşımlarla tekrar yapar ve bunu bir görev olarak algırlar. Bu özelliklerinden dolayı ne riske girebilirler ne de var olan kuralları sorgulamayı göze alabilirler. Örgütlerinde değişim yapamazlar, dıştan ve içten gelen tepkilerle yapılan değişimde karşı duramazlar.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu (1975), 'Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri' konulu araştırmasında, İlköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durarak TC Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürlerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterlikler aşağıda gösterildiği gibi sıralanmıştır(Bursalıoğlu,1981:132-133):

- 1- Başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme.
- 2- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinde yararlanabilme
- 3- Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme.
- 4- Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme
- 5- Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme.
- 6- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme
- 7- Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme

- 8- Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme
- 9- Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme
- 10- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme
- 11- Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme
- 12- Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yönltebilme
- 13- Okul içi ve dışı haberleşmenin de önemini kavrayabilme
- 14- Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme

Açıkalın(1977), 'Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlilikleri' konulu araştırmasında, milli eğitim müdürlerinin saptanabilen yeterliliklerinin davranışa dönük tanımlarını yapmaya, varolan duruma göre yeterliklerin hangi düzeyde veya hangi yöntemlerle kazanıldığını saptamaya yarayacak veriler elde etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, milli eğitim müdürlerinin, görevlerinin gerektirdiği bir çok yeterlikleri alanlarında görevlerini yaparken, kendi kendilerine sınama-yanılma yoluyla kazanmaya çalıştıkları sonucuna varmıştır.

Ergun'un (1981) 'Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı' adlı araştırmasında, kamu yönetiminde üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunanların liderlik davranışlarının, saptanması amaçlanmış ve kadın ve erkek astların kendi üstlerinin liderlik davranışlarını betimleme ve değerlendirmeleri arasında fark bulmuştur.

Binbaşıoğlu(1983), 'Eğitim Yöneticiliği ' adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler şöyledir:

- 1- Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir
- 2- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir
- 3- Herkese kaeşı anlayışlı ve eşit davranır
- 4- Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır
- 5- Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar
- 6- Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar
- 7- Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır
- 8- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır
- 9- Bir öneriyi savunabilir yada bir öneriye karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir
- 10- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular
- 11- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir
- 12- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve hakkında doğru bilgi verir
- 13- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararlarını her şeyin önünde tutar
- 14- Tutum ve giyimine özen gösterir
- 15- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar
- 16- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez
- 17- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir
- 18- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır
- 19- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir
- 20- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Üniversitesi'nde yapılan araştırmada, öğretmenlerin çoğunluğunu bayan öğretmenlerin oluşturmasına karşılık, okul yönetimindeki sayısal azlığı nedenlerini saptamak amacıyla yaptığı araştırmada şu sonuçlara varmıştır:

- 1- Bayan ve erkek öğretmenler, okul yöneticisi olmaya aynı ölçüde ilgi duymaktadırlar. Onların bu pozisyona gelmelerini engelleyen belirgin bir etken saptanmamıştır.
- 2- Gelecekte, okul yönetiminde görev alma konusuyla, erkeklerin bayanlardan daha fazla ilgilendikleri ve erkeklerin eğitim yönetimi konusunda ileri eğitim yada kurs aldıkları saptanmıştır.
- 3- Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, yönetimin, bir bayan yöneticiyi atama konusunda istekli olacağından emin olmadıkları anlaşılmıştır.
- 4- Erkek öğretmenler, kendilerine verilen bir listeden, yöneticilikteki en önemli üç özelliği, 'çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, iletişim kurabilme becerisi ve nesnel olabilme' diye vurgularken, Bayan öğretmenler, 'iletişim kurma becerisi, çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, kendine güven şeklinde sıralamışlardır.

Aydın(1994) 'Eğitim Yönetimi' adlı çalışmasında okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktaları vurgulamaktadır:

- 1- İnsanlarla etkili bir biçimde çalışma
- 2- Etkili bir işletme yönetimi
- 3- Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama
- 4- Eğitim programının geliştirilmesi
- 5- Mesleğe hizmet

Açıkalın (1994), 'Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği ' adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Açıkalın 'a göre okul yöneticisinin özellikleri şöyle sıralanmıştır:

- 1- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış
- 2- Etkili iletişim becerisine sahip
- 3- Liderlik özellikleri baskın
- 4- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş
- 5- Yabancı dil bilen
- 6- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten
- 7- Beden ve ruh tönünden sağlıklı
- 8- Eğitime inanmış yöneticidir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın türü, evren-örnekleme, verilerin toplanması ve analizi açıklanmıştır.

3.1 Araştırmanın Türü

Araştırma KKTC’de ilköğretime bağlı ilkokullarda, yöneticilik görevi yapmakta olan yöneticilerin sahip oldukları yönetim felsefesini ortaya çıkarmayı amaçladığından betimsel bir çalışmadır (Kaptan, 1983: 69).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini KKTC İlköğretim Dairesi Müdürlüğü’ne bağlı bulunan ilkokullarda 2001-2002 öğretim yılında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme olarak merkez ilkokulları yöneticileri alınmıştır. 2001-2002 öğretim yılında KKTC ilkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının ilçelere göre dağılımı Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1

2001-2002 Öğretim Yılında KKTC İlkokullarında Görevli Müdür ve Müdür Yardımcısı Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı

İLÇE	Müdür	Müdür Yardımcısı	Toplam
Lefkoşa	17	23	40
Mağusa	23	10	33
Girne	12	9	21
Güzelyurt	12	6	19
İskele	8	6	14
Toplam	72	54	127

Tablo 3.1'den de anlaşılacağı üzere, 2001-2002 öğretim yılında KKTC ilkokullarında görev yapan erkek okul yöneticisi sayının 127 olduğu anlaşılmaktadır. Bunların 40'ı Lefkoşa, 33'ü Mağusa, 21'i Girne, 19'u Güzelyurt ve 14'ü de İskele ilçesinde görev yapmaktaydı. Araştırma örneklemine alınan müdür ve müdür yardımcıları Tablo 3.2'de görülebilir.

Tablo 3.2

Araştırmaya Katılan Müdür ve Müdür Yardımcıları

GRUP	N
MÜDÜR	26
MÜDÜR YAR.	31
TOPLAM	57

Tablo 3.2'den de anlaşılacağı üzere, araştırma kapsamına 26 müdür ve 31 müdür yardımcısı katılmıştır. Toplam 57 kişiden oluşan örneklem grup evrenin % 44'ünü oluşturmaktadır.

3.3 Verilerin Toplanması

Bu araştırmada yöneticilerin, yönetim felsefelerini belirleyen "Yönetim Felsefesi Anketi" kullanılmıştır. Ankette 60 soru bulunmaktadır.

Yönetim bilimine uygun olarak düzenlenmiştir. Ankette 20 soru Klasik akımı, 20 soru neo-klasik akımı ve 20 soru da Çağcıl (sistem yaklaşımı) akımı ölçen nitelikte düzenlenmiştir. Anket 5'li likert tipinde düzenlenmiştir. Sözkonu anket EK-1'de sunulmuştur.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS bilgisayar programı ile yapılmıştır. Anket sorularının her birinin ağırlıklı ortalamaları hesaplanmış ve her iki grup arasındaki farkın test edilmesi için de bağımsız gruplar arası 't' testi kullanılmıştır.

BÖLÜM 1V

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ele alınıp sunulmuştur.

4.1 Alt Probleme İlişkin Bulgular

“KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının klasik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?” Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler aşağıda tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Tablo 4.1
Müdür ve Müdür Yardımcılarının Klasik Yönetim Konusundaki Görüşleri

GÖRÜŞ	GRUP	$\bar{X}$	S	t
1.Çoğu insan değişime	Müdür	4,48	2,12	

direnir	Müdür Yrd.	5,23	1,58	1,51
2.Çoğu insan çalışmayı sevmez	Müdür	3,74	1,89	1.04
	Müdür Yrd.	4,30	2,16	
3.Ortalama insan kolayca kandırılır	Müdür	3,90	2,05	0.53
	Müdür Yrd.	3,62	2,04	
4.Örgüt çalışanlarının oluşturduğu gruplar örgüt için sorun demektir	Müdür	3,16	1,67	0.35
	Müdür Yrd.	3,00	1,69	
5.Örgüt çalışanları örgütün ihtiyaçlarına ve amaçlarına ilgisizdir	Müdür	3,13	1,54	0.72
	Müdür Yrd.	2,80	1,76	
6.Ortalama örgüt çalışanları sorumluluk yüklenmekten hoşlanmazlar	Müdür	3,48	1,60	0.31
	Müdür Yrd.	3,34	1,76	
7.Örgüt çalışanlarının sorumlulukları altındaki görevlerin sayısı azaldıkça üretkenlikleri artar	Müdür	4,03	1,95	0.01
	Müdür Yrd.	4,03	2,06	
8.Örgüt çalışanları genellikle çocuklar gibidir. Bu nedenle buna uygun bir davranış içinde olmak gerekir	Müdür	3,32	1,77	1.25
	Müdür Yrd.	2,76	1,55	
9.Örgüt çalışanlarının iş yerindeki performans hedeflerini yöneticiler belirlemelidir	Müdür	3,51	1,99	0.98
	Müdür Yrd.	4,03	2,02	
10.Yöneticiler astların davranışlarını denetlemektedirler	Müdür	4,25	1,63	1.25
	Müdür Yrd.	4,80	1,67	
11.Örgüt çalışanlarının çoğu, mecbur olduklarından daha fazla çalışmazlar	Müdür	3,67	1,81	0.71
	Müdür Yrd.	4,03	2,00	
12. Örgüt çalışanlarının en mutlu oldukları anlar, örgütsel görevlerini düşünmek zorunda olmadıkları zamanlardır	Müdür	3,06	1,48	0.48
	Müdür Yrd.	3,30	2,18	
13. Gruplar insanları daha inatçı, işbirliğine karşı ve düşmanca davranmaya yönlendirme eğilimindedirler	Müdür	2,70	1,86	0.95
	Müdür Yrd.	3,19	1,93	
14. Yönetimin temel sorumluluklarından bir tanesi astlara verilen direktiflerin astlara kabul edilmesini sağlamaktır	Müdür	5,16	1,88	1.08
	Müdür Yrd.	4,65	1,64	
15.Örgüt çalışanları üretken olmadıkları zaman bu onların temel olarak tembel olmadıklarından kaynaklanmaktadır	Müdür	4,09	1,19	1.58
	Müdür Yrd.	3,46	1,72	

16. Örgüt çalışanlarının çoğu kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini ister	Müdür	4,16	1,63	1.65
	Müdür Yrd.	4,84	1,48	
17. İnsanlar mecbur kılındıkları ya da zorlandıkları zaman birşeyler öğrenirler	Müdür	3,22	1,54	4.02*
	Müdür Yrd.	4,88	1,55	
18. İnsanları daha çok çalışmaya teşvik eden şey paradır	Müdür	3,41	1,60	2.31*
	Müdür Yrd.	4,42	1,65	
19. Yöneticiler birimlerinin faaliyetlerini çok sıkı denetlemektedir	Müdür	3,00	1,46	0.97
20. Yöneticiler çalışanlar arasında birbirlerine bağlı, samimi arkadaşlık gruplarının kurulmasına fırsat vermemelidirler	Müdür	2,35	1,81	0.44
	Müdür Yrd.	2,15	1,61	

Tablo 4.1'den de anlaşılacağı üzere, geleneksel yönetim anlayışına ilişkin ankette yer alan ilk 20 soruya verdikleri yanıtların ağırlıklı aritmetik ortalaması ($\bar{X}$) ve standart sapması ayrı ayrı hesaplanmış ve müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı "t" testi ile yoklanmıştır. Geleneksel görüşe ilişkin 20 maddenin 18 maddesinde müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. 17. ve 18. maddelerde ise anlamlı bir fark bulunmuştur. "İnsanlar mecbur kılındıkları ya da zorlandıkları zaman birşeyler öğrenirler" ve "İnsanları daha çok çalışmaya teşvik eden şey paradır" görüşlerine müdürler katılmıyorken müdür yardımcıları desteklediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.2

Müdür ve Müdür Yardımcılarının Klasik Yönetim Anlayışı Konusundaki Görüşlerinin Toplamına İlişkin Dağılımı

Tablo 4.2’den de görüldüğü gibi, müdür ve müdür yardımcıları klasik yönetim felsefesine katılmamaktadırlar. Müdürlerin her bir maddeye ilişkin görüşlerinin ağırlıklı ortamasının aritmetik ortalaması ($\bar{X}$) 2.93 müdür yardımcılarının ise 2.32 olarak hesaplanmıştır. Her iki grup arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ise “t” testi ile yoklanmıştır ve Tablo 4.3’te verilmiştir.

4.3 Tablo

Müdür ve Müdür

Yardımcılarının Klasik Yönetim Konusundaki Görüşlerinin Toplamına İlişkin

GRUP	N	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$
MUDUR	26	76,38	19,95	2.93
MUDUR YRD	31	71,90	16,34	2.32

“t” Testi Sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Müdür	26	76.38	19.95	55	1.92	.05
Müdür Y.rd	31	71.90	16.34			

Tablo 4.3’den de görüldüğü gibi, Müdür ve müdür yardımcılarının klasik yönetim konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu bulguların yorumu şöyle yapılabilir;

Klasikçilerin eğitim yönetimine etkisi, ömür boyu memuriyet ilkesi, vatandaşlarda bürokrasi korkusuyla birlikte, tutucu, değişmelere karşı direnen yeniliği geciktirici, işleri güçleştirici bürokrat tipi yaratmış ve demokratik eğitim yönetimi gereksinmesini doğurmuştur. Kaya, (1991:67) Tablo 4.2'den de görüldüğü gibi Müdür ve Müdür yardımcıları Klasik yönetim felsefesine katılmayarak Kaya'nın araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedirler. Ancak Müdürlerin aritmetik ortalamaları 2.93, Müdür yardımcılarının aritmetik ortalamaları 2.32 olarak hesaplanmıştır. Buna göre Müdürlerin, Müdür Yardımcılarına göre Klasik akıma daha yakın olduğunu söyleyebiliriz.

4.3. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“ KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının neo-klasik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır?” Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler aşağıda tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Tablo 4.4

Müdür ve Müdür Yardımcılarının Neo Klasik Yönetim Konusundaki Görüşleri

	GRUP	$\bar{X}$	S	t
21. Çalışanlara iş yerindeki performans hedeflerini belirlemeye katılma fırsatı verilmelidir	Müdür	5,58	1,28	1.23
	Müdür Yrd.	5,92	,79	
22. Çalışanların yeterli para ve iş güvenliğinin ötesinde başka ihtiyaçları da vardır	Müdür	5,77	1,68	0.44
	Müdür Yrd.	5,92	,79	
23. Yöneticiler denetimden çok yönlendirmeye önem vermelidir	Müdür	5,80	1,27	1.05
	Müdür Yrd.	6,11	,95	
24. İnsanlar işlerinde çok sayıda çeşitli etkinlikler olmasından haz duyarlar	Müdür	5,64	1,11	0.76
	Müdür Yrd.	5,84	,88	
25. Örgüt, çalışanların özgüvenlerini kazanmalarına ve potansiyellerini ortaya koymalarına fırsat vermelidir	Müdür	6,00	1,18	1.29
	Müdür Yrd.	6,30	,54	

26. İnsanlar yaratıcılıklarını kullanmaktan haz duyarlar	Müdür	6,03	1,11	0.86
	Müdür Yrd.	6,23	,58	
27. İyi bir ücret, çalışma koşulları, ikramiye ve prim gibi örgütün sağladığı olnaklar ve iş güvenliği çoğu insanı tatmin etmeye yeterlidir	Müdür	5,32	1,30	1.74
	Müdür Yrd.	5,88	1,14	
28. İnsanlar başarılı ve yeterli oldukları duygusunu hissetmek ihtiyacındadırlar	Müdür	6,03	1,27	1.23
	Müdür Yrd.	6,34	,56	
29. Örgüt çalışanlarının sorumluluk yüklenme kapasitesini artırmak yönetimin sorumluluğudur	Müdür	5,25	1,38	1.47
	Müdür Yrd.	5,73	1,04	
30. İnsanlar doğal olarak bilgi düzeylerini artırmak için çaba gösterirler	Müdür	4,32	1,42	3.09*
	Müdür Yrd.	5,30	,97	
31. Paradan ziyade, tanınmak ve yaptıkları işten memnun kalındığını bilmek örgüt çalışanlarını daha çok çalışmaya teşvik eder	Müdür	4,67	1,59	1.68
	Müdür Yrd.	5,30	1,22	
32. Örgüt çalışanları kendi kendilerini yönlendirme ve denetleme yetenekleri olan olgun kişilerdir	Müdür	4,96	1,30	0.08
	Müdür Yrd.	5,00	1,52	
33. İnsanlar yeteneklerini ve ustalıklarını mümkün olduğunca geliştirip en üst düzeye çıkarmak isterler	Müdür	5,19	1,22	1.11
	Müdür Yrd.	5,50	,86	
34. Çalışanlar örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmaya teşvik edilebilirler	Müdür	5,51	1,28	0.49
	Müdür Yrd.	5,65	,79	
35. Yöneticiler çalışanların potansiyellerini sonuna kadar kullanabilmeleri için gerekli fırsatları yaratmalıdırlar	Müdür	5,64	1,37	1.45
	Müdür Yrd.	6,07	,84	
36. Yöneticiler, asların kendi kendilerini yönlendirmeyi öğrenmeleri için onlara yardımcı olmaya çalışmalıdırlar	Müdür	5,74	1,23	2.38*
	Müdür Yrd.	6,34	,62	
37. Örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde gruplar genellikle bireylerden daha etkili olabilirler	Müdür	5,74	1,26	1.88
	Müdür Yrd.	6,23	,65	
38. Örgüt çalışanları, genellikle örgütsel görevlerini iyi yaptıkları konusunda duyarlıdırlar	Müdür	5,22	1,38	1.62
	Müdür Yrd.	5,76	1,14	
39. İnsanların temel ihtiyaçlarından bir tanesi bağımsız olmaktır	Müdür	5,51	1,26	1.15
	Müdür Yrd.	5,92	1,38	
40. İnsanlar daha çok sorumluluk yüklenmekten haz duyarlar	Müdür	4,74	1,31	1.12
	Müdür Yrd.	4,30	1,56	

Tablo 4.4'den de anlaşılacağı üzere madde 30 ve 36'da gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur.

“İnsanlar doğal olarak bilgi düzeylerini artırmak isterler” ve “Yöneticiler, asların kendi

kendilerini yönlendirmeyi öğrenmeleri için onlara yardımcı olmaya çalışmalıdırlar” görüşlerine her iki grup da katılırken müdür yardımcıları daha fazla katılmaktadırlar.

Müdür ve müdür yardımcılarının neo-klasik yönetim anlayışına ilişkin toplam görüşleri ise Tablo 4.5’te görülebilir.

Tablo 4.5
Müdür ve Müdür Yardımcılarının Neo-Klasik Yönetim Konusundaki Görüşlerinin
Toplamına İlişkin Dağılımı

GRUP	N	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$
MUDUR	26	115.73	6.92	3.50
MUDUR YRD	31	108.74	18.41	4.45

Tablo 4.5’den de anlaşılacağı üzere, müdürler neo-klasik yönetim anlayışına kısmen katılmakta (3.50), müdür yardımcıları ise orta düzeyde katılmaktadırlar (4.45). Bu görüşler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ise Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6

Tablo 4.6
Müdür ve Müdür Yardımcılarının Klasik Yönetim Konusundaki
Görüşlerinin Toplamına İlişkin “t” Testi Sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Müdür	26	115.73	6,92	55	1.95	.05
Müdür Y.rd	31	108.74	18.41			

Tablo 4.6’ dan da anlaşılacağı üzere, müdür ve müdür yardımcılarının klasik yönetim konusundaki görüşlerinin toplamına ilişkin “t” testi sonuçları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu bulguların yorumu şöyle yapılabilir:

Neo-Klasik yönetim (akım) kuramı, klasik örgüt kuramının belirli kavramları değiştirilerek ve genişletilerek bu kavramlar üzerine oluşturulmuştur. Temel bir değişiklik vardır. O da, neo-klasik örgüt kuramı ortalama insan kavramına doğrudan karşı çıkmıştır. Neo-klasik kuramdan bireysel farklılıklar kabul edilmektedir. Bu görüş, ortalama insan felsefesi ile bağdaşmamaktadır (Hick, Gullet, 1975: 199).

Başka bir deyişle Taylor’un (klasik akım) bir işin geliştirilmesinden işin çözümlenmesinden, sadece uzmanların anlayabileceğine ilişkin görüşüne karşılık, neo-klasik kuramcılar, işgörenlerin kendi işlerinin ilgilendiren konulardaki karara katılmalarının, kendilerinin çalışma biçimlerini geliştirmelerine katkıda bulunacağı görüşünü vurgulamışlardır (Aydın, 1998: 112).

Neo-klasik akımın bu özelliği KKTC ilkokullar yöneticilerinin görev ve yetkileriyle paralellik göstermektedir. Müdür yardımcılarının birçok görev

ve sorumlulukları olduğu halde, karar verme mekanizmalarında aynı oranda etkileri yoktur. Bu bağlamda müdürler neo-klasik akıma müdür yardımcılarının daha az katılmaktadırlar.

4.3 Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının çağcıl yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? İki grup arasında anlamlı bir fark var mıdır? Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler aşağıda tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Tablo 4.7
Müdür ve Müdür Yardımcılarının Çağcıl Yönetim Konusundaki
Görüşleri

GÖRÜŞ	GRUP	$\bar{X}$	S	t
41. Örgüt çalışanları kendilerini ilgilendiren ve etkileyen k söz sahibi olmalıdırlar	Müdür	6,03	1,04	0.78 ⁵⁷
	Müdür Yrd.	6,30	1,51	
42. Örgüt çalışanları, örgütün gereksinimlerini karşılayan bir parçasıdır	Müdür	5,80	,98	0.12
	Müdür Yrd.	5,76	1,24	
43. Örgüt başarısında, o örgütü oluşturan bütün parçalar vardır	Müdür	6,16	,93	3.00*
	Müdür Yrd.	6,73	,45	
44. Örgüt performansının artmasında girdilerin önemli t vardır	Müdür	2,67	1,64	0.35
	Müdür Yrd.	2,53	1,33	
45. Çalışanların amaçlarının gerçekleşmesi örgüt amaçlarının da gerçekleşmesi demektir	Müdür	4,58	1,54	1.79
	Müdür Yrd.	5,34	1,64	
46. Çevrenin, örgütün çağdaş ve kaliteli hizmet sunmasında önemli rolü vardır	Müdür	5,61	,91	1.65
	Müdür Yrd.	6,00	,84	
47. Örgütün varlığını sürdürmesi için çevrenin değişen ş (gereklerine, gereksinimlerine) sürekli uyum sağlanması yoktur	Müdür	2,83	1,84	0.89
	Müdür Yrd.	3,30	2,07	
48. Örgüt ve yönetim, toplumsal, ekonomik ve siyasal çevrenin sürekli etkisi altındadır	Müdür	5,61	1,49	1.94
	Müdür Yrd.	6,23	,86	
49. Örgütün varoluş nedeni, örgütün çıktısıdır	Müdür	5,58	1,47	0.28
	Müdür Yrd.	5,69	1,43	
50. Çalışanlarla merkez örgüt arasındaki hiyerarşik basamaklar arttıkça, çalışanlarla merkez arasındaki iletişim de güçlenecektir	Müdür	4,48	1,50	0.69
	Müdür Yrd.	4,76	1,58	
51. Örgüt, içinde ve dışarda eylemde bulunan çeşitli kuvvetler ve etkenler arasında bir denge sağlama eğiliminde olmalıdır	Müdür	5,09	1,07	0.18
	Müdür Yrd.	5,15	1,18	
52. Örgütte beklenen yeniliklerin sayısı, baş yöneticinin o örgütteki yıllarıyla ters orantılıdır	Müdür	3,58	2,01	0.55
	Müdür Yrd.	3,30	1,69	
53. Bir örgütte, değişme olasılığı, baş yöneticinin yerine atanan kişinin örgüt dışından gelmesi durumunda, örgüt içinden gelmesi durumundan daha fazladır	Müdür	4,45	1,62	0.74
	Müdür Yrd.	4,11	1,75	
54. Örgüt yöneticisinin liderlik rolünün örgütün başarısına etkisi yoktur	Müdür	2,41	1,70	1.58
	Müdür Yrd.	1,84	,96	
55. Örgüt yöneticilerinden; değişmenin gerekli olduğu durumları hemen sezebilecek ve örgütünde iç ve dış etkenlerin istediği yenilikleri yapmada liderlik rolü oynayabilecek güçte olması beklenir	Müdür	5,64	1,30	0.54
	Müdür Yrd.	5,84	1,46	
56. Örgüt bütün birimleri ve çalışan tüm personeliyle yönetilirse başarılı olabilir	Müdür	5,54	1,31	2.46*
	Müdür Yrd.	6,30	1,01	
57. Yöneticiler, örgütteki alt birimlerin ve bu alt birimlerin oluşturduğu bütünün önemini görebilmelidirler	Müdür	5,90	1,10	2.24
	Müdür Yrd.	6,46	,76	
58. Çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda, kendi hedeflerini seçebilmelidirler	Müdür	5,74	,89	1.34
	Müdür Yrd.	6,03	,77	
59. Örgüt üyelerine verilen ödüller gerçek anlamda inandırıcı ödüller olmalıdır	Müdür	5,70	,97	1.34
	Müdür Yrd.	6,03	,87	
60. Çevre ve örgüt karşılıklı olarak bağımlıdırlar. Gecerli ve da vasavabilir bir örgüt ile dinamik	Müdür	5,90	1,27	1.22

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, müdür ve müdür yardımcılarının çağcıl yönetim anlayışına ilişkin görüşleri arasında madde 43. ve 56’da anlamlı bir fark bulunmuştur. “Örgüt başarısında, o örgütü oluşturan bütün parçaların etkisi vardır” ve “Örgüt bütün birimleri ve çalışan tüm personeliyle yönetilirse başarılı olabilir” görüşlerine müdür yardımcıları daha fazla katılmaktadırlar

Tablo 4.8
Müdür ve Müdür Yardımcılarının Çağcıl Yönetime İlişkin Toplam Görüşlerine İlişkin Dağılım

GRUP	N	X	S	X
MÜDÜR	26	104.04	7.9	4.00
MÜDÜR YRD	31	99.38	8.3	3.20

Müdür ve müdür yardımcılarının çağcıl yönetim anlayışına ilişkin görüşleri Tablo 4.8’de görülebilir. Müdürler çağcıl yönetime katılıyorken müdür yardımcıları kararsız kalmışlardır. Her iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ise Tablo 4.9’da görülebilir.

Tablo 4.9

**Müdür ve Müdür Yardımcılarının Çağcıl Yönetim Konusundaki
Görüşlerinin Toplamına İlişkin “t” Testi Sonuçları**

Grup	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Müdür	26	104.04	7.9	55	2.16	.05
Müdür Y.rd	31	99.38	8.3			

Tablo 4.9’den de anlaşılacağı üzere, müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Müdür ve müdür yardımcıların çağcıl yönetim anlayışı konusundaki toplam görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ‘t’ testi ile yoklanmış ve 55 serbestlik derecesinde ve .05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak müdürlerin lehine manidar bir fark bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda müdürler çağcıl yöntemi müdür yardımcılarından daha çok benimsemektedirler denilebilir.

Bu bulguların yorumu ise şöyle yapılabilir:

43. (Örgüt başarısında, örgütü oluşturan bütün parçaların etkisi vardır) ve 56. (Örgüt bütün birimleri ve çalışan tüm personeliyle yönetilirse başarılı olabilir) görüşlerine müdür yardımcıların daha fazla katılmaları; çağcıl (sistem yaklaşımı) akımda, sistem; bir takım daha küçük parçalardan oluşan fakat kendisi de aynı zamanda, daha büyük bir sistemin sistemlerin parçası olarak işlevde bulunan bir bütündür. Sistem dediğimiz bütünü oluşturan parçalara ait sistem, her sistemin bağlı olduğu daha büyük sistemlere de üst sistem denir (Kaya, 1991: 84) görüşüne daha yakın olmalarından kaynaklanmaktadır. Müdür yardımcıları müdürlere göre okul başarısının çalışan tüm personelinin yüksek verimi ile gerçekleştirebileceğine inandıkları söylenebilir.

Eğitim yöneticileri eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da eğitim yöneticisinin herşeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgilere sahip olmasına dayanır (Kaya, 1991: 65-66).

43. ve 56. sorulara müdür yardımcıları daha çok katılıyorken, geneline baktığımızda müdürler, müdür yardımcılara oranla çağcıl yönetim kuramına çok daha yakın oldukları görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürleri sorumluluk yüklerini diğer personelle paylaşmak istemektedir şeklinde yorumlanabilir. Çağcıl yönetim anlayışında sorumluluğun paylaşımı ve işbirliği temel alınmaktadır. Bu faktör müdürlerin görüşlerini çağcıl kuramı benimsemelerine etki etmiş olabilir.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına ve bulgular doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1- Sonuçlar

KKTC İlkokulları yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefelerini bulmak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir.

1-Müdür ve müdür yardımcıları klasik yönetim felsefesine katılmamaktadırlar. Anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, müdürlerin aritmetik ortalamaları 2.93, müdür yardımcılarının 2.32 olarak hesaplandığı göz önünde tutulursa, müdürler müdür yardımcılara kıyasla , klasik akıma daha yatkın özellikler göstermişlerdir.

2- Müdür ve müdür yardımcılarının Neo-Klasik yönetim felsefesi görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak müdürlerin aritmetik ortalamaları 3.50, müdür yardımcılarının aritmetik ortalamaları 4.45 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamalara göre müdürler neo-klasik akıma kısmen, müdür yardımcıları ise orta düzeyde katılmaktadırlar.

3- Müdür ve müdür yardımcılarının çağcıl yönetim felsefesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Müdürlerin aritmetik ortalamaları 4.00- müdür yardımcılarının 3.20 bulunmuştur. Müdürler çağcıl yönetime katılıyorken, müdür yardımcıları karasız kalmıştır. Bunun yorumunu da şöyle yapabiliriz. Eğitim sistemimiz sınavlara ve özellikle ilkokulların başarısı Maarif Kolejine ne kadar öğrenci yerleştirmeleriyle yakından ilişkilidir. Okul müdürleri de bunun gayet farkında olduklarından çağcıl yönetim akımının gereği öğrenci,süreç, çıktı, feedback ve çevre faktörlerinin önemini iyi kavramalarından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Üstelik okul ve dolayısıyla öğrenci başarıları da çoğunlukla veli

tarafından okul müdürüne atfedilmektedir.

5.2 Öneriler

Çağımızda okullar aynı zamanda bir örgüt olarak Kabul edilmelidir. Örgütler de çok iyi yönetildikleri zaman verimli ve iyi sonuç alındığı düşünülmelidir. Dolayısıyla okul yöneticileri de, bilgi ve yönetim anlayışlarını felsefelerini yeni görüşler, yeni buluşlar ve yeni kavramlarla sürekli eğitim yoluyla geliştirip uygulayabilmelidir. Yıllar ilerleyip, teknoloji geliştikçe de yönetim bilimi ve eğitim yönetimi paralel şekilde gelişmeye çalışmalıdır.

Bu araştırmada KKTC’nde 2001-2002 öğretim yılında İlköğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı ilkokullardaki yöneticileri yönetim felsefeleri değerlendirmelerinde net bir yönetim felsefine rastlanmamıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının yönetime karşı güdü ve motivasyonlarının artırılması için önlemler alınmalıdır. Bu bağlamda aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

1. Eğitim ve eğitim sisteminin gelişmesi ve eğitimde ilerlemiş ülkelerin seviyesine ulaşabilmesi için, iş başarma arzusunda olan, radikal kararlar alabilen , eğitim yönetiminin bir takım (ekip) işi olduğunu algılayabilen çağcıl akımı destekleyen yöneticileri, eğitimin menfaatleri doğrultusunda olumlu bir davranış olacaktır.
2. Aynı şekilde, eğitim yöneticileri seçilirken eğitim yönetimi üzerinde yüksek lisans yapmış veya buna denk kursalardan geçmiş bireylerden eğitim yöneticisi seçme yoluna gidilmelidir. Bu uygulama objektif kriterler doğrultusunda olmalıdır.
3. Eğitim Bakanlığı okul ve okul yöneticileriyle hiyerarşik değil pararel ilişkiler geliştirme yoluna giderek , onlarla sürekli iletişim halinde olmalı, zaman zaman yöneticilere okullarında verimi ve kaliteyi nasıl artıracabileceklerini sevgi ve saygı ortamında çalışmayı gerçekleştirebileceklerini uzmanlar tarafından hazırlanan semir ve atölye çalışmalarıyla hem kendisi ekip çalışmasına önderlik etmeli hem de okul yöneticilerinin bunu uygulayabilmesi için teşvik ve

motive etmesini sağlama yoluna gitmeye çalışmalıdır.

4. Eğitim yöneticileri, KKTC ilk okullarında görev yapan öğretmenler arasından Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından yedi ve on yılını doldurmuş öğretmenlerin arasından sınavla seçilmektedir. İlk okul öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun Atatürk Öğretmen Akademisi'nden mezun oldukları bilinmektedir. Bu yüzden Eğitim yönetiminin Atatürk Öğretmen Akademisi'nde ders olarak verilmesi önerilir.

AÇIKLAMA

Bu anket formu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin 'Yönetim Felsefeleri' konulu bir araştırma için bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anket ile toplanacak veriler, sadece yukarıda belirtilen amaç için kullanılacak ve isme bağlı olarak kesinlikle açıklama yapılmayacaktır. Bu nedenle formun herhangi bir yerinde isminizi yazmanız istenmemiştir.

Her yargı ile ilgili görüşlerinizi belirtirken, önce cümleyi dikkatlice okuyunuz. Sonra cümlede belirtilen düşüncenin, sizin düşünce ve görüşlerinize ne derece uygun olduğuna karar vererek, cevap bölümünde yer alan 'Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Desteklemiyorum, Kararsızım, Destekliyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum' seçeneklerinden bir tanesini işaretleyiniz.

Her soru için uygun gördüğünüz seçeneğin altına karşılık gelen kolona 'X' işareti koyunuz.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Yıldız Kul Zayıf

Şht. Tuncer İlk.

ANKET FORMU

BÖLÜM 1

Bu bölümdeki soruları, sizin durumunuza uyan seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

A- Yaşınız?

- 1- ☐ 21-30 arası
- 2- ☐ 31-40 arası
- 3- ☐ 41-50 arası
- 4- ☐ 51-60 arası

B- Cinsiyetiniz?

- 1- ☐ K
- 2- ☐ E

C- Göreviniz?

- 1- ☐ Müdür Yardımcısı
- 2- ☐ Müdür

D- Yöneticilikteki kıdeminiz?

- 1- ☐ 1-5 yıl
- 2- ☐ 6-10 yıl
- 3- ☐ 11-15 yıl
- 4- ☐ 16-20 yıl
- 5- ☐ 21-25 yıl
- 6- ☐ 26 yıl ve daha fazla

E- En son mezun olduğunuz okul?

- 1- ☐ Öğretmen Koleji
- 2- ☐ Eğitim Enstitüsü
- 3- ☐ Fen Edebiyat Fakültesi
- 4- ☐ Eğitim Fakültesi
- 5- ☐ Diğer (Yazınız):.....

F- Uzmanlık öğreniminiz?

- 1- ☐ Yok
- 2- ☐ Yüksek Lisans veya Master
- 3- ☐ Doktora ve üstü

ANKET FORMU

Bölüm II

Bu bölümde siz yöneticilerin görev yaparken nasıl bir Yönetim Felsefesi'ne sahip olduğunuzu anlayabilmek için 60 tane yargı bulunmaktadır. Bu yargıların her birine ne derece katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Desteklemiyorum	Kararsızım	Destekliyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	1	2	3	4	5	6	7
1. Çoğu insan değişime direnir.							
2. Çoğu insan çalışmayı sevmez.							
3. Ortalama insan kolayca kandırılır							
4. Örgüt çalışanlarının oluşturduğu gruplar örgüt için sorun demektir.							
5. Örgüt çalışanları örgütün ihtiyaçlarına ve amaçlarına ilgisizdir.							
6. Ortalama örgüt çalışanları sorumluluk yüklenmekten hoşlanmaz.							
7. Örgüt çalışanlarının sorumlulukları altındaki görevlerin sayısı azaldıkça üretkenlikleri artar.							
8. Örgüt çalışanları genellikle çocuklar gibidir. Bu nedenle buna uygun bir davranış içinde olmak gerekir.							
9. Örgüt çalışanlarının iş yerindeki performans hedeflerini yöneticiler belirlemelidir.							
10. Yöneticiler astların davranışlarını yakından denetlemektedir.							
11. Örgüt çalışanlarının çoğu, mecbur olduklarından daha fazla çalışmazlar							
12. Örgüt çalışanlarının en mutlu oldukları anlar, örgütsel görevlerini düşünmek zorunda olmadıkları zamanlardır.							
13. Gruplar insanları daha inatçı, işbirliğine karşı ve düşmanca davranmaya yönlendirme eğilimindedirler.							
14. Yönetimin temel sorumluluklarından bir tanesi astlara verilen direktiflerin astlara kabul edilmesini sağlamaktır.							
15. Örgüt çalışanları üretken olmadıkları zaman bu onların temel olarak tembel olmadıklarından kaynaklanmaktadır.							
16. Örgüt çalışanlarının çoğu kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini ister.							

17. İnsanlar mecbur kılındıkları ya da zorlandıkları zaman birşeyler öğrenirler.							
18. İnsanları daha çok çalışmaya teşvik eden şey paradır.							
19. Yöneticiler birimlerinin faaliyetlerini çok sıkı denetlemektedir.							
20. Yöneticiler çalışanlar arasında birbirlerine bağlı, samimi arkadaşlık gruplarının kurulmasına fırsat vermemelidirler.							

21. Çalışanlara iş yerindeki performans hedeflerini belirlemeye katılma fırsatı verilmelidir.							
22. Çalışanların yeterli para ve iş güvenliğinin ötesinde başka ihtiyaçları da vardır.							
23. Yöneticiler denetimden çok yönlendirmeye önem vermelidir.							
24. İnsanlar işlerinde çok sayıda çeşitli etkinlikler olmasından haz duyarlar.							
25. Örgüt, çalışanların özgüvenlerini kazanmalarına ve potansiyellerini ortaya koymalarına fırsat vermelidir.							
26. İnsanlar yaratıcılıklarını kullanmaktan haz duyarlar.							
27. İyi bir ücret, çalışma koşulları, ikramiye ve prim gibi örgütün sağladığı olanaklar ve iş güvenliği çoğu insanı tatmin etmeye yeterlidir.							
28. İnsanlar başarılı ve yeterli oldukları duygusunu hissetmek ihtiyacındadırlar.							
29. Örgüt çalışanlarının sorumluluk yüklenme kapasitesini artırmak yönetimin sorumluluğudur.							
30. İnsanlar doğal olarak bilgi düzeylerini artırmak için çaba gösterirler.							
31. Paradan ziyade, tanınmak ve yaptıkları işten memnun kalındığını bilmek örgüt çalışanlarını daha çok çalışmaya teşvik eder.							
32. Örgüt çalışanları kendi kendilerini yönlendirme ve denetleme yetenekleri olan olgun kişilerdir.							
33. İnsanlar yeteneklerini ve ustalıklarını mümkün olduğunca geliştirip en üst düzeye çıkarmak isterler							
34. Çalışanlar örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmaya teşvik edilebilirler.							
35. Yöneticiler çalışanların potansiyellerini sonuna kadar kullanabilmeleri için gerekli fırsatları yaratmalıdırlar.							
36. Yöneticiler, asların kendi kendilerini yönlendirmeyi öğrenmeleri için onlara yardımcı olmaya çalışmalıdırlar.							
37. Örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde gruplar genellikle bireylerden daha etkili olabilirler.							
38. Örgüt çalışanları, genellikle örgütsel görevlerini ne kadar iyi yaptıkları konusunda duyarlıdırlar.							
39. İnsanların temel ihtiyaçlarından bir tanesi bağımsız olmaktır.							

40. İnsanlar daha çok sorumluluk yüklenmekten haz duyarlar							
41. Örgüt çalışanları kendilerini ilgilendiren ve etkileyen kararlarda söz sahibi olmalıdırlar.							

42. Örgüt çalışanları, örgütün gereksinimlerini karşılayan çevrenin bir parçasıdır.							
43. Örgütün başarısında, o örgütü oluşturan bütün parçaların etkisi vardır.							
44. Örgüt performansının artmasında girdilerin önemli bir etkisi yoktur.							
45. Çalışanların amaçlarının gerçekleşmesi örgüt amaçlarında gerçekleşmesi demektir.							
46. Çevrenin, örgütün çağdaş ve kaliteli hizmet sunmasında oldukça önemli rolü vardır.							
47. Örgütün varlığını sürdürmesi için çevrenin değişen şartlarına (gereklerine, gereksinimlerine) sürekli uyum sağlanması ihtiyacı yoktur.							
48. Örgüt ve yönetim, toplumsal, ekonomik ve siyasal çevrenin sürekli etkisi altındadır.							
49. Örgütün var oluş nedeni, örgütün çıktısıdır.							
50. Çalışanlarla merkez örgüt arasındaki hiyerarşik basamaklar arttıkça, çalışanlarla merkez arasındaki iletişim de güçlenecektir.							
51. Örgüt, içerde ve dışarda eylemde bulunan çeşitli kuvvetler ve etkenler arasında bir denge sağlama eğiliminde olmalıdır.							
52. Örgütte beklenen yeniliklerin sayısı, baş yöneticinin o örgütteki yıllarıyla ters orantılıdır.							
53. Bir örgütte; değişme olasılığı, baş yöneticinin yerine atanan kişinin örgüt dışından gelmesi durumunda, örgüt içinden gelmesi durumundan daha fazladır.							
54. Örgüt yöneticisinin liderlik rolünün örgütün başarısına etkisi yoktur.							
55. Örgüt yöneticilerinden; değişmenin gerekli olduğu durumları hemen sezebilecek ve örgütünde iç ve dış etkenlerin istediği yenilikleri yapmada liderlik rolü oynayabilecek güçte olması beklenir.							
56. Örgüt bütün birimleri ve çalışan tüm personeliyle yönetilirse başarılı olabilirler.							
57. Yöneticiler, örgütteki alt birimlerin ve bu alt birimlerin oluşturduğu bütünün önemini görebilmelidirler.							
58. Çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda , kendi hedeflerini seçebilmelidirler.							
59. Örgüt üyelerine verilen ödüller gerçek anlamda inandırıcı ödüller olmalıdır.							

60. Çevre ve örgüt karşılıklı olarak bağımlıdır. Geçerli ya da yaşayabilir bir örgüt ile çevresi dinamik bir denge içerisinde.

61- Araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanan bu anketteki sorulara verdiğiniz yanıtlar dışında konu ile ilgili görüş ve önerileriniz varsa lütfen maddeler halinde yazınız.

KAYNAKÇA

- ALKAN, Cevat (1977), **Eğitim Teknolojisi**, Ankara: Yargıçoğlu Yayınları
- AYDIN, Mustafa (1998), Prof.Dr.**Eğitim Yönetimi**, Ankara.
- AYTEKİN, Halil (2002), Doç. Dr. KKTC'de İlkokul Müdürleri'nin Yönetmel Davranışları
- BEHCET, Hasan. (1969). **Kıbrıs Türk Maarif Tarihi. Lefkoşa**
- BİLGİN, H.Nihat. (1990) **Örgüt İklimi**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu.
- BLAU, Peter m. SCOTT, W.R. 1962: **Formal Organization**, San Fransisco, Chandler Publishing Company
- BİRDAL, İlker.(1997) **Yönetim Teorileri**. İst.Sistem Yayıncılık
- BURSALIOĞLU, Ziya. Prof.Dr.(1982) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
-(1973): Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değirlerdirmesi. Ankara A.Ü. Yayınları
-(1991): Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık
- ÇENGİZ, Cevat ve Arkadaşları. (1986) **Eğitim Yönetimi Seminer Notları**. Ankara: MEB.
- ÇELİK, Vehbi (2000) **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ank.Pegem Yayıncılık.
- ÇULPAN, Refik. (Aralık, 1976) **Çevresel Etkiler ve Örgütsel Değışim**, Anme İdaresi Dergisi.
- ERTÜRK, Selahettin. (1975) **Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara: Yelkentepe Yayınları
- FERUDUN, Hüsnü. Dr. (2001). **Türk Eğitiminin Tarihçesi**.Lefkoşa
- HODGETTS M.Richard (Çev: Prof. Dr. Canan Mutlu,Doç.Dr.Esin Mutlu)Teori, Süreç ve Uygulama
- İLGAR,Lütfü.(1996). **Eğitim Yönetimi**, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi.İst.Beta Basım Yayın
- KARASAY, Niyazi. (1978). **Araştırmalarda Rapor Hazırlama ve Teknikleri**. Kavramlar İlkeler, Teknikler. Ankara
- KAYA, Yahya Kemal. (1979) **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**. Ankara: Doğan Basımevi
- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Anayasa

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Resmi Gazete. (1986), sayısı Bölüm 1- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Yasası

MASLOW, A.H.A(1943). **Theory of Human Motivation**. Phsychological Rewiev.

NESİM, Ali. (1987). **Batmayan Eğitim Güneşlerimiz Lefkoşa .KKTC,Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Yayınları,**

Öğretmenler Yasası,(1968) Kıbrıs. Türk Öğretmenler Sendikası Yayınları

PALMER, Margaret.(1993) (çev.Vedat Üner). **Yönetimde Kadınlar**. İst. Rota Yayın.

SİMON,H.W.;Smitburg,VICTOR, Thompson A.(çev: Cemal Mihçioğlu), 1973:**Kamu Yönetimi Ankara Sistem Yayınları**

TAYMAZ, A. Haydar. (1995): **Okul Yönetimi**, Ankara: Saypa Yayınları

THOMSON, Brad Lee.. (1998). Yeni Yöneticinin el kitabı-1. Yönetim Fonksiyonları Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.

WAYNE, Hay. MISCEL, G.Cecil (1978): **Educational Administration. Random House, Newyork**