

YİBO YÖNETİM VE DENETİMİNDE VERİMLİLİK

Türkiye’de Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO) Yöneticileri ve Deneticilerinin Verimlilik İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi

Hüseyin ERKUL

DOKTORA TEZİ

63330

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönergesinin
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
Doktora Tezi

(Malatya, Ekim 1997)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :.....

Üye :.....

Üye :.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait

/ / 1997

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doktora tezi olarak sunduğum “YİBO Yönetimi ve Denetiminde Verimlilik” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakça da yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.



Hüseyin ERKUL

15 /10 / 1997

ÖNSÖZ

Dünyada bilim ve teknoloji hızla gelişmektedir. Bu gelişme ile birlikte toplumların sosyal, siyasal, yönetsel, kültürel ve ekonomik yapıları da değişmektedir. Bu değişimin sonucu olarak kamu hizmetlerinde de nitelik (kalite), nicelik ve çeşitlilik yönünden artışlar görülmektedir. Bu artışların istenilen düzeyde karşılanabilmesi; ülkelerin örgütsel yapılarına, günün koşullarına, uygunluklarına ve amaçlarını gerçekleştirmeleri ile toplumsal gereksinimleri giderebilme düzeylerine bağlıdır.

20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyada hız kazanan kalkınmanın temeli; kısıtlı kaynakların yönetimi, etkili ve verimli kullanılması ile bilgi birikimi üzerine yoğunlaşmıştır.

Drucker'e (1996,7) göre bilgi ve hizmet çalışanlarının verimliliklerini yükselten ülkeler gelecek yüzyıla ekonomik yönden hakim olacaklardır. Çünkü; verimlilik ülkelerin zenginliklerinin ölçüsü haline gelmiştir.

Kalkınmanın temel kaynağı ise insandır. Bu kaynağın akılcı ve etkin kullanılması yönetsel bir işlemdir. Ülkelerin kalkınma düzeyleri maden kaynaklarının zenginliği ile değil eğitilmiş nitelikli insan gücü ve bilgi birikimleri ile bu bilgi birikiminin teknolojiye dönüşme düzeyi ile ölçülmektedir. Bilgi birikimi ve bilginin teknolojiye dönüşmesi; tarlayı ekime hazırlamak, bitkiyi dikip büyütmek, bakmak ve ürün almak kadar zor ve uzun süreli bir işlemler dizisidir. Kolaycılığa kaçan ülkeler üretme yerine hazır tüketme yolunu seçerler. Bu tüketim için bile planlı ve akılcı olmak gerekir. Kolaycılığa kaçmadan bilgi birikimi ve bunun sonucu olan

teknolojiyi üretmek, eğitilmiş nitelikli insan gücü ile gerçekleşir. Bunu da ülkenin genel kamu yönetimi sisteminin bir alt sistemi olan eğitim sistemi gerçekleştirir. Eğitim sistemi; ülkedeki sanayi ve kamunun gereksinimi olan nitelikli insan gücünü yetiştiren, ülke kalkınmasında, ülkenin çağdaş uygarlık düzeyine çıkarılmasında etkin payı olan bir yatırımdır. Bu yatırım hem pahalı hem de sonucun alınması için uzun zaman gerekir.

Kamu yönetimi ile eğitim yönetimi birleşik kaplar gibidir. Ülkenin kamu yönetimindeki düzeyi ne ise eğitim yönetimindeki düzeyi de aynıdır. Bundan dolayı eğitimin yönetimi, denetimi ve yönetim denetimindeki verimlilik olgusunun irdelenmesi, sonuç olarak eğitim yönetimi ve dolayısıyla kamu yönetiminin varolan durumunu ortaya koyacaktır.

Verimlilik, önümüzdeki 3000'li yıllara damgasını vuracak olan anahtar bir kavram ve kalkınmanın olmazsa olmaz ilkesidir. Verimlilik, ulusal gönenci (refahı) artırmada, hızlı ekonomik kalkınma, yüksek yaşam ölçünü (standartı), hizmetlerde niteliğin artması, hizmet üretiminde aklın ve bilimsel yöntemlerin kullanılması, yönetimin ve denetimin geliştirilmesi, yönetim, denetim ve yönetim denetiminde verimlilik ilkelerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerle gelişmemiş ülkeleri birbirlerinden ayıran öğelerden bir tanesi de verimlilik artış düzeylerindeki sürekliliktir denilebilir. Çünkü verimlilik toplumsal gelişmenin ölçüsüdür ve verimlilik bir davranış biçimidir.

Türkiye de dünyadaki gelişmelere koşut olarak bir değişim ve gelişme ile karşı karşıyadır. Değişim ve gelişim bir süreçtir ve engellenemez. Bu nedenle ülkemizdeki kamu hizmetleri ve bunun yönetimi

kendisini günün koşullarına göre değiştirmek ve geliştirmek zorundadır.

Türkiye'nin hızlı nüfus artışı, iç göç, çarpık kentleşme, çevre sorunları ve bölgeler arası dengesizlik, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını ve sistemlerinin gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Frederick Taylor 1880'lerde Bilimsel Yönetim çalışmalarına başladığı zaman "Görev nedir?", "Neden Yapılıyor?" sorularını aklına getirmede, Elton Mayo insan ilişkilerini ele aldı. Mayo da Taylor gibi "Görev nedir?", "Niye yapıyorum?" sorularına yanıt aramadı. Fakat bilgi ve hizmet işlerinde verimliliği arttırmak için ilk soru "Görev nedir?", "Biz ne başarmaya çalışıyoruz?", "Bunu neden yapıyoruz?" olmalıdır. Bu çeşit işlerde verimliliği artırmanın en kolay, belki de en önemli yolu görevi yeniden tanımlamak ve özellikle gereksiz işleri çıkarmaktır (Drucker,1996,10).

Verimliliğin artırılması bilgi toplumlarında yönetimlerin en önde gelen toplumsal sorumluluğudur ve verimlilik artışı sürekli öğrenmeyi gerektirir. Verimlilik insanın aklını kullanmasıdır.

Türkiye'de devlet örgütü ve kamu yönetimini incelerken öncelikle Anayasa da; devlet, kamu ve birey ilişkilerine baktığımızda, önceliğin devlete verildiğini, bireyin devlete hizmetle görevli olduğunu görürüz. Bu özellik kamu hizmetinin yapı ve işleyişinin belirleyicisi olmuştur. Kamu kurumlarında üretilen hizmetin niteliği, hizmetten yararlanan bireylere sürekli olarak iletiler verir. Bu iletiler sunulan hizmetin niteliği, verimliliğinin veya verimsizliğinin göstergesidir. Devlet vatandaşına hizmet için oluşturulmuş bir örgüt gibi görülmeyip, tek yanlı ve antidemokratik olursa kamu hizmetini sunan bireylerin gizil güçlerinin engellenmesine ve sunulan hizmetin verimsizliğine neden olur.

Kamu hizmetlerinin sunuluşunda fiziki koşullar, işlemlerin hızlı ve nitelikli olması, insan haklarına saygı anlayışı ile düzeyinin kamu hizmetinin niteliği ve verimliliği konusunda ileti vereceği düşünölmelidir.

Ülke sorunlarının çözümlmesi, eğitim sisteminin sorunlarının çözümlmesine bağılı olarak görölebilir. Eğitim sisteminin sorunları çözüldüğünde kamu yönetiminde de bir gelişme görölecektir.

Eğitim hizmeti de bir kamu hizmetidir. Bu hizmetin sunulduğu en uç alan okullardır. Okul halka açık ve halkla doğrudan ilişkisi olan toplumsal bir örgüttür. Anayasada ve diğör yasalarda ilköğretim zorunlu ve devlet okullarında parasız olduğu belirtilmiş, gözetimi, yönetimi ve denetimi Milli Eğitim Bakanlığı'na verilmiştir.

Eğitim hizmeti, toplum açısından vazgeçilmez nitelikte bir hizmettir ve toplumsal gereksinme ve beklenen hizmet niteliği önceliklidir. Bu nedenle eğitimde daha çok maliyet-yarar çözümlmesi yerine maliyet-etkililik çözümlmesi tercih edilir (Ünal,1996,245). Çünkü; bireyin topluma yararlı hale getirilmesi, istenilen davranışların kazandırılması, istenilmeyen davranışların okul dışında bırakılması eğitim ile gerçekleşir.

“Kamu yönetiminde olmadığı gibi eğitim yönetiminde de verimliliği kesin olarak ölçen bir yöntem henüz bulunamamıştır”
(Bursalıoğlu,1987,134).

Eğitimde verimlilik, ekonomik anlamdaki verimlilikten daha çok etkililik kavramına yakın biçimde; sunulan hizmetle, hizmetin niteliği arasındaki ilişki olarak ele alınabilir. Buna göre eğitim sisteminin etkililik derecesi, verilen eğitimin niteliği olarak da görölebilir.

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO) eğitim sisteminin bir alt sistemidir. Bu alandaki varolan durum eğitim sistemi için de genellenebilir.

YİBO'lar sistemin bir parçasıdır ve bu özellikleri nedeniyle genel eğitim sistemini etkiler ve ondan etkilenirler. Bu alanda yapılacak yönetim, denetim, yönetim denetimi ve verimlilik ilkelerine uyma düzeyleri genel eğitim sistemi içinde bir gösterge özelliği taşıyacak, bu alan için getirilen öneriler genel eğitim sistemi için de geçerli olacaktır.

Bu nedenle YİBO yönetim ve denetiminin verimlilik ilkeleri açısından değerlendirilmesi bir bakıma eğitim sisteminin ve bunun üst sistemi olan kamu yönetimi sisteminin de değerlendirilmesi olacaktır. İşte bu nedenlerle, YİBO'lar bu doktora tezinin konusu yapılmıştır.

Bu çalışmada;

Değerli yönlendirmeleri ve katkıları için tez danışman hocam Yrd.Doç.Dr Selma KARATEPE'ye; bıkmadan bize katlanarak aklımızı kullanmamızı öğreten, zaman ayıran Prof.Dr.Kemal KARTAL'a, istatistik konusunda destek olan Yrd.Doç.Dr. Hasan Hüseyin DOĞAN hocama; ayrıca kendilerinden çok yararlı bilgiler öğrendiğim hocalarım Doç.Dr. Ali ÖZTEKİN'e, Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir BAHARÇİÇEK ve Yrd.Doç.Dr. Hasan BURAN'a teşekkür ediyorum.

Ayrıca; araştırma soru kağıdı uygulanması ile ilgili olarak başta Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri, YİBO yöneticileri, İlköğretim müfettişleri ile Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişleri Kurulu başkanı Osman ALGAN, başkan yardımcısı Sebahattin AKGÜL ve kurul üyelerine, Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu Müdürü Numan İŞCAN'a, grup başkanları Mehmet BAYAT ve İ.Bakır ARABACI'ya, ilköğretim müfettişleri, İsmet SOLAK ve Mehmet CİNKARA'ya, çalışmam sırasında ve yazımında sabır gösteren ve yardımlarını esirgemeyen eşim Hayriye ERKUL'a teşekkür ediyorum.

Malatya, 1997

Hüseyin ERKUL

**TÜRKİYE'DE YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI'NIN
YÖNETİM VE DENETİMİNDE VERİMLİLİK**

Doktora Tezi; Yazar: Hüseyin ERKUL
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
(Ekim,1997)

ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER

Atasözü şöyle der: "Güven iyidir, ama denetim en iyisidir." Bu tezde Türkiye'deki Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'nın (YİBO'ların) yönetim ve denetiminde verimlilik konusu incelenmiştir.

Tez dokuz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tezin yöntemi ve denenceleri sunulmuştur. İkinci bölümde eğitim, eğitim yönetimi ve okullarda eğitim etkinliklerinin denetimi incelenmiştir. Üçüncü bölüm verimliliğin ayrıntılı incelenmesine ayrılmıştır. Dördüncü bölümde, eğitim yönetiminde ve denetiminde verimliliğe yaklaşım biçimleri ele alınmıştır. Beşinci ve altıncı bölümlerde, verimlilik açısından YİBO'lardaki yönetim ve denetim konuları incelenmiştir. Yedinci ve sekizinci bölümlerde, 140 YİBO yöneticisine ve deneticisine uygulanan araştırma soru kağıtlarıyla derlenmiş bilgilerin çözümlemesi ve yorumu yapılmıştır. Çalışmanın bulguları, önerileri ve genel sonuçları dokuzuncu bölümde sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Kamu yönetimi (Türkiye'de), Yönetim bilimi, Yönetim (Eğitim, YİBO), Denetim (Eğitimde, YİBO'larda), Verimlilik (Türkiye'de, Eğitimde, Yönetimde, Kamu Hizmetlerinde, Denetimde, YİBO'larda), Verimlilik Bilgisi, Verimlilik Bilinci, Verimlilik Davranışı (Türkiye'de, Yönetimde, Eğitimde).

**PRODUCTIVITY IN THE ADMINISTRATION AND
INSPECTION OF PRIMARY EDUCATION BOARDING
DISTRICT SCHOOLS (PEBDS) IN TURKEY**

Ph.D. Dissertation, Written by : Hüseyin ERKUL

Inönü University, Graduate School of Social
Sciences, Department of Public Administration
(October, 1997)

ABSTRACT AND KEY WORDS

“Trust is good, control is the best” says a proverb. This dissertation examines productivity in the administration and inspection of Primary Education Boarding District Schools (PEBDS) in Turkey.

Dissertation consists of nine chapters. First chapter presents methodology and hypothesis of the study. In the second chapter, education, education administration and inspection of educational activities in schools are examined the approaches to productivity in educational administration and inspection. In the fifth and sixth chapters, administration and inspection of PEBDS of Turkey are examined in terms of the principles of productivity. In the seventh and eighth chapters, the results and explanation of information collected from the questionnaires applied to 140 PEBDS's administrators and inspectors. The findings, proposals and general conclusion of the study are presented in the ninth chapter.

Key Words : Public Administration (in Turkey), Science of administration, Administration (Education, PEBDS), Inspection (Education, PEBDS), Productivity (in Turkey, in Education, in Public Services, in Inspection, in PEBDS), Productivity culture, Awareness of Productivity, Productive Behavior (in Turkey, in Administration, in Education).

İÇİNDEKİLER

Onay Sayfası	I
Onur Sözü	II
Önsöz	III
Özet ve Anahtar Kelimeler	VIII
Abstract and Key Words	IX
İçindekiler.....	X
Çizelgeler Dizelgesi	XVII
Çizimler Dizelgesi	XVII
Haritalar Dizelgesi	XVIII
Kısaltmalar	XVIII

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

1.1. YİBO Yönetim ve Denetiminde Verimlilik Konusunun Önemi	1
1.2. Çalışmanın Amacı	3
1.3. Çalışmanın Denenceleri	4
1.4. Çalışmada Kullanılan Yöntem	6
1.5. Çalışmanın Sunuş Sırası	6

2. EĞİTİM, EĞİTİM YÖNETİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİNİN DENETİMİ

2.1. Yönetim Kavramı	9
2.1.1. Yönetimin Önemi	10
2.1.2. Yönetim Yaklaşımları	13
2.1.2.1. Klasik Yaklaşımlar	13

2.1.2.2. Davranışçı Çevresel Yaklaşımlar	17
2.1.2.3. Sistem Yaklaşımı	19
2.1.3. Genel Olarak Yönetim Süreçleri	21
2.1.3.1. Planlama	21
2.1.3.2. Örgütlendirme	22
2.1.3.3. Yönetme	23
2.1.3.4. Eşgüdüm	24
2.1.3.5. Denetleme	25
2.2. Eğitim ve Eğitim Yönetimi	26
2.2.1. Eğitimin Tanımı ve İşlevleri	27
2.2.1.1. Eğitimin Önemi	28
2.2.1.2. Dünyada Eğitim	31
2.2.1.3. Türkiye’de Eğitimin Tarihsel Gelişimi	33
2.2.1.4. Eğitim ile Özetken Yönetim İlişkisi	37
2.2.1.5. Türk Eğitim Sistemini Etkileyen Etkenler	38
2.2.2. Eğitim Yönetimi	42
2.2.2.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı	42
2.2.2.2. Eğitim Yönetiminin Önemi	43
2.2.2.3. Dünyada Eğitim Yönetimi	43
2.3. Denetim, Eğitim Denetimi ve Eğitim Yönetiminin Denetimi	44
2.3.1. Denetim	44
2.3.1.1. Denetimin Tanımı, Önemi ve Amacı	44
2.3.1.2. Denetim Türleri	46

2.3.1.3. Eğitim Denetimi	49
2.3.1.4. Denetimin Hukuksal Durumu	50
2.3.1.5. Eğitim Denetiminin İlkeleri	52
2.3.1.6. Dünyada Eğitim Denetimi	54
2.3.1.7. Türkiye’de Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi.	56
2.3.2. Eğitim Yönetiminin Denetimi	58
2.3.2.1. Eğitim Yönetimi Denetiminin Tanımı, Önemi ve Amaçları	59
2.3.2.2. Eğitim Yönetiminin Denetimi İçin Gerekçeler	60
3. VERİMLİLİK	
3.1. Verimlilik Tanımları	61
3.2. Verimliliğin Önemi	67
3.3. Verimliliğin Tarihsel Gelişimi	68
3.4. Verimlilik İlkeleri	69
3.5. Verimlilik Ölçütleri	71
3.6. Verimliliği Etkileyen Etkenler	73
3.7. Verimlilik Yaklaşımları	77
3.8. Verimliliği Artırıcı Çalışmalar	84
3.9. Verimlilik Artırma Teknikleri	87
3.10. Dünyada Verimlilik	94
3.11. Türkiye’de Verimlilik	99
3.12. Verimliliğin Günümüzdeki Boyutları	103

4. EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ HİZMETLERİNDE VERİMLİLİK YAKLAŞIMLARI

4.1. Hizmet Üretiminde Verimlilik	106
4.1.1. Genel Olarak Kamu Hizmeti Kavramı	106
4.1.2. Kamu Hizmeti Üretimi ve Verimlilik	107
4.2. Yönetim Hizmetleri ve Verimlilik	108
4.3. Denetim Hizmetleri ve Verimlilik	109
4.4. Yönetim Denetimi Hizmetleri ve Verimlilik	109
4.5. Eğitim Hizmetleri ve Verimlilik İlişkisi	110
4.5.1. Eğitim ve Ulusal Kalkınma İle Verimlilik İlişkisi	111
4.5.2. Yönetici ve Verimlilik İlişkisi	113
4.5.3. Denetici ve Verimlilik İlişkisi	113
4.5.4. Verimliliğin Eğitime Etkileri	114
4.5.5. Eğitimin Verimliliğe Etkileri	114

5. TÜRKİYE'DE YİBO'LAR VE YÖNETİM DENETİMİ

5.1. YİBO Modeli ve Sorunları	116
5.1.1. YİBO Nedir ve YİBO'yu Zorunlu Kılan Koşullar Nelerdir?	117
5.1.2. YİBO'nun Tarihsel Gelişimi	118
5.1.3. YİBO'nun Hukuksal Durumu	121
5.1.4. YİBO' nun Eğitim Sistemi İçindeki Yeri	123
5.1.5. YİBO'nun Önemi	124
5.1.6. YİBO'ların Günümüzdeki Durumu ve Sorunları	124
5.1.7. YİBO'da Varolan Yönetim Uygulamaları	131

5.2. YİBO'larda Varolan Denetim	131
5.2.1. YİBO Denetiminin Önemi	132
5.2.2. YİBO'larda Yönetim Denetimi	133
5.3. Olması Gereken YİBO Yönetimi.....	134
5.4. Olması Gereken YİBO Denetimi.....	138

6. VERİMLİLİK AÇISINDAN YİBO'LAR

6.1. Türkiye'de Eğitim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi	140
6.1.1. Ulusal Eğitim ve Verimlilik	142
6.1.2. YİBO'larda Verimlilik	143
6.2. Yönetim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi	144
6.2.1. Ulusal Eğitim Yönetiminde Verimlilik	145
6.2.2. YİBO Yönetiminde Verimlilik	146
6.3. Denetim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi	149
6.3.1. Ulusal Eğitim Denetiminde Verimlilik	150
6.3.2. YİBO Denetiminde Verimlilik	150
6.4. Yönetim Denetimi Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi	151
6.4.1. Ulusal Eğitim Yönetimi Denetimi Hizmetlerinde Verimlilik	152
6.4.2. YİBO Yönetim Denetiminde Verimliliği Etkileyen Etkenler ve Sorunlar	152

7. YİBO YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİNİN VERİMLİLİK İLKELERİNE UYMA DÜZEYLERİ ALAN ARAŞTIRMASINDAN (140 YİBO UYGULAMASINDAN) ELDE EDİLEN BİLGİLER

7.1. Alan Araştırmasını Tanıtıcı Bilgiler	153
---	-----

7.1.1. Konuyu Tanıtıcı Bilgiler	154
7.1.2. Alanı Tanıtıcı Bilgiler	154
7.1.3. Araştırma Soru Kağıtları ve Deneklere İlişkin Bilgi...155	
7.1.3.1. Araştırma Soru Kağıtları	155
7.1.3.2. Denekler	156
7.1.4. Varolan Sorunları Saptayıcı Sorular	156
7.1.4.1. Bireysel Bilgiler	156
7.1.4.2. Varolan Durumu Saptayıcı Sorular	157
7.1.4.3. Varolan Sorunları Saptayıcı Sorular	157
7.1.4.4. Çözüm Önerileri Öngören Sorular	158
7.2. Alandan Derlenen Bilgilerin Sergilenmesi	160
8. ALANDAN DERLENEN BİLGİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMU	
8.1. YİBO Yöneticilerinin Yönetimle İlgili Görüşleri	200
8.1.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri	200
8.1.2. Çözüm Önerileri	201
8.1.3. Araştırmacının Yorumu	203
8.2. YİBO Yöneticilerinin Denetimle İlgili Görüşleri	205
8.2.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri	205
8.2.2. Çözüm Önerileri	206
8.2.3. Araştırmacının Yorumu	207
8.3. YİBO Deneticilerinin Yönetimle İlgili Görüşleri	208
8.3.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri	208
8.3.2. Çözüm Önerileri	209

8.3.3. Araştırmacının Yorumu	211
8.4. YİBO Deneticilerinin Denetimle İlgili Görüşleri	213
8.4.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri	213
8.4.2. Çözüm Önerileri	214
8.4.3. Araştırmacının Yorumu	215
9. GENEL DEĞERLENDİRME	
9.1. Bulgular	217
9.2. Öneriler	222
9.3. Sonuç	226
EKLER	
EK.1. YİBO'lara ait istatistiki bilgiler.....	230
EK.2. İnşaatı devam eden YİBO'lar.....	236
EK.3. YİBO Yönetim ve Denetim Ölçünü.....	238
EK.4. Yönetici Araştırma Soru Kağıdı.....	240
EK.5. Denetici Araştırma Soru Kağıdı.....	247
EK.6. Araştırma Soru Kağıdı Uygulama İzni.....	254
KAYNAKÇA	257-263.

ÇİZELGELER DİZELGESİ

ÇİZELGE	SAYFA
1. GELENEKSEL VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ BENİMSEMİŞ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ.....	83
2. EĞİTİM VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	86
3. ÜLKELER ARASI ZENGİNLİK ÖLÇÜTÜ OLARAK VERİMLİLİK VE İŞSİZLİK GÖSTERGELERİ KARŞILAŞTIRMASI (1994) DÜNYA VERİMLİLİK ENDEKSİ.....	99
4. BÖLGESEL DÜZEYDE EĞİTİM ÖRGÜTÜ.....	135
5. YİBO YÖNETİM ÖRGÜTÜ.....	137
6. YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİN EN SON BİTİRDİKLERİ OKUL DAĞILIMI.....	160
7. YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİN YÖNETİCİLİKTEKİ KIDEM DAĞILIMI.....	161
8. YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA LİSANS VE YÜKSEK LİSANS DÜZEYİNDE EĞİTİM GÖRMELERİNİN DAĞILIMI.....	162
9. DENETİCİLERİN DENETİCİLİKTEKİ KIDEM DAĞILIMI.....	162
10. YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA HİZMETİÇİ EĞİTİM GÖRME DAĞILIMLARI.....	163

6. DENETİCİLERİN DAHA ÖNCEDEN YİBO’LARDA YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN OLARAK ÇALIŞMALARININ DAĞILIMI.....	163
7. YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİN VERİMLİLİK KONUSUNDA KURS VE SEMİNERE KATILMALARININ DAĞILIMI.....	164
8. YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN PLANLAMA ÇALIŞMALARINI ENGELLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI.....	165
9. YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN İŞGÖRENLERİN GÖREV DAĞILIMINI YAPARLARKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI.....	166
10. YİBO YÖNETİMİNDE İŞGÖRENLERİN KARARLARA KATILMASI KONUSUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLARIN DAĞILIMI.....	167
11. YİBO YÖNETİMİNDE AMAÇLARIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ VE İŞGÖRENLERİN AMAÇLARA YÖNELTİLMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN DAĞILIMI.....	168
12. YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİMİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARINI ENGELLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI.....	169
13. YİBO’DA YÖNETİCİLERİN İŞGÖRENLERİ GÜDÜLEMELERİ KONUSUNDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI.....	170

6. YİBO'DA YÖNETİCİLERİN DENETİMİNDE DENETİMİN ETKİLİ VE VERİLİ OLMASINI ENGELLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI.....	171
7. YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT YAPISINI OLUŞTURURKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI.....	172
8. YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMADA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI.....	173
9. YİBO YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM UYGULAMALARINDA VERİMLİLİKLERİNİ OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI.....	174
10. YİBO YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK ARTIRMA ÇALIŞMALARINI ENGELLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI.....	175
11. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDEKİ REHBERLİK ÇALIŞMALARINI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI.....	176
12. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE YÖNETİCİLERİN VERİMLİLİK ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRİRKEN UYGULADIKLARI YÖNTEMİN DAĞILIMI.....	177
13. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ YAPARLARKEN YÖNETİCİLERİ YÖNELTME VE GÜDÜLEME İÇİN KULLANDIKLARI YÖNTEMİN DAĞILIMI.....	178
14. DENETİCİLER YÖNETİMİ GELİŞTİRME KONUSUNDA YÖNETİCİLERE YARDIMCI OLMA ÇALIŞMALARININ DAĞILIMI.....	179

6. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ SONUNDAKİ DEĞERLENDİRMELERİ İLE İLGİLİ YORUMUN DAĞILIMI.....	180
7. YÖNETİM DENETİMİ İLE İLGİLİ YORUMUN DAĞILIMI.....	181
8. YİBO YÖNETİM UYGULAMALARININ YÜKSEK NİTELİKTE OLMASI İÇİN YAPILACAK ÇALIŞMALARIN DAĞILIMI.....	182
9. YİBO YÖNETİMİNDE PLANLAMA ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	183
10. YİBO'DA İŞGÖRENLERİN GÖREV BÖLÜMÜNÜ YAPARKEN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	184
11. YİBO YÖNETİMİNDE KARARLARA KATILMA UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARLA İLGİLİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	185
12. YİBO YÖNETİMİNDE AMAÇLARIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ VE İŞGÖRENLERİN YÖNELTİLMESİ KONUSUNDAKİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	186
13. YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİMİ GELİŞTİRME KONUSUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	187
14. YİBO'DA İŞGÖRENLERİN GÜDÜLENMESİ KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI.....	188
15. YİBO YÖNETİM İŞLEVLERİNİ YÖNETİCİLERİN İÇ DENETLEMELERİ İLE İLGİLİ KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	189

6. YÖNETİMDE İÇ ÖRGÜTLENMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	190
7. YİBO YÖNETİMİNDE EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMA İLE İLGİLİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI.....	191
8. YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ETKENLERİN ORTADAN KALDIRILMASINA YÖNELİK ÇÖZÜMLERİN DAĞILIMI.....	192
9. YİBO YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK İÇİN YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI.....	193
10. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE OLMASI GEREKEN REHBERLİK ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI.....	194
11. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE VERİMLİLİK ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRİRKEN UYGULADIKLARI YÖNTEM KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI.....	195
12. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ YAPARKEN YÖNETİCİLERİ YÖNELTMELERİ VE GÜDÜLEMELERİ KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI.....	196
13. DENETİCİLERİN YÖNETİCİLERE YÖNETİMİ GELİŞTİRMEDE YARDIMCI OLMALARI KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI.....	197

46. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ SONUNDAKİ DEĞERLENDİRMELERİ İLE İLGİLİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI.....	198
47. DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE, DENETİMİN ETKİLİLİĞİ KONUSUNDAKİ YORUMLARININ DAĞILIMI.....	199

ÇİZİMLER DİZELGESİ

ÇİZİM	SAYFA
1. VERİMLİLİK İLKELERİ AÇISINDAN YÖNETİM VE DENETİM İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	3
2. BULGULAR VE ÖNERİLER MATRİKSİ.....	229

HARİTALAR DİZELGESİ

HARİTA	SAYFA
1. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI HARİTASI.....	255
2. İNŞAATI DEVAM EDEN YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI HARİTASI.....	256

KISALTMALAR

M.E.B. Milli Eğitim Bakanlığı

M.P.M. Milli Prodüktivite Merkezi

Y.İ.B.O. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

ILO Uluslararası Çalışma Örgütü

AB Avrupa Birliği

PERT (Program Evaluation Review Technique) Program

Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği

T.K.Y. Toplam Kalite Yönetimi

T.B.M.M. Türkiye Büyük Millet Meclisi

T.D.K. Türk Dil Kurumu

A.B.D. Amerika Birleşik Devletleri

V.A.T. Verimlilik Artırma teknikleri

M.L.O. Müfredat Laboratuvar Okulu

B.M. Birleşmiş Milletler

E.A.N.P.C. Avrupa Ulusal Verimlilik Merkezleri Birliği

M.E.C.O.P.O.R. Latin Amerika Verimlilik Örgütü

A.P.O. Asya Verimlilik Örgütü

T.E.Y.B.O. Temel Eğitim Yatılı Bölge Okulu

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

Bu bölümde: YİBO yönetim ve denetiminde verimlilik konusunun önemi, çalışmanın amacı, denenceleri, kullanılan yöntem ve sunuş sırası verilmiştir.

1.1. YİBO Yönetim ve Denetiminde Verimlilik Konusunun Önemi

Genel ve ortak toplumsal gereksinimleri karşılamak ve kamu hizmetlerini yürütmek üzere oluşturulan kamu yönetiminin bir alanı da eğitim yönetimidir.

Kamu hizmetlerinin işlevsel ögesi (unsuru), halkın önemli ve ortak gereksinimlerinin karşılanması kamu yararı olgusudur. Kamu yararı bir yandan da kamu hizmetlerinin en önemli amacıdır.

Kamu hizmetleri süreklilik, değişkenlik ve eşitlik kurallarına bağlıdır. Bu nedenle aşağıdaki özellikleri taşır:

1. Süreklilik; kamu hizmetinin karşılamaya çalıştığı toplumsal gereksinimler sürekli olduğundan, hizmetinde sürekli ve kesintisiz olması gerekir,

2. Değişkenlik, kamu hizmetinin dayandığı gereksinimlerin gelişmesi ve değişmesi karşısında yönetimin de günün koşullarına göre nicelik ve nitelik olarak değişmesi gerekir.

3. Eşitlik; kamu hizmetinin ondan yararlanacak olan halka, eşit olarak ve ayırım yapılmadan sunulması gerekir.

Bir toplumun gelişmesi, bireylerini eğitim sistemi ile amaçları doğrultusunda yetiştirmesine bağlıdır. Bireylerin içinde yaşadıkları topluma uymaları, kişiliklerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi, mesleki

yeterliliklerinin artırılması, bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılması bir süreç olan eğitim ile gerçekleştirilir.

Kalkınma ve ekonomik büyümenin ilk koşulu eğitimidir. Eğitimle yönetsel, bilimsel ve mesleki alanlarda nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi bir zorunluluktur.

Eğitilmiş nitelikli insan gücü; etkili öğrenme ve öğretmenin gerçekleştirildiği, toplumun kültürünün aktarıldığı ve kavratıldığı, bireylerin yeteneklerinin geliştirildiği, davranış değişikliğinin oluşturulduğu, fiziksel ortam olan okullarda oluşturulur.

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO); ilköğretim düzeyindeki çocuklara eğitim, öğretim ve yatılılık hizmeti sunan bir okul türüdür. Türkiye’de günümüzde 132 tanesi eylemsel olarak açık, 8 tanesi açılmak üzere, 30 tanesinin inşaatı devam etmekte olan, 170 tane YİBO vardır.

55. hükümet izlencesinde Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu ilköğretim uygulanmasında anahtar rolünü üstlenen YİBO’ların sayısının 400’e çıkarılacağı hedeflenmiştir (Milliyet Gazetesi, 11.10.1997,14)

Çoğunlukla ülkemizin Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan bu okulların yönetimi ve denetimi ile verimlilikleri eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir. Çünkü; bu okullar Devlete pahalıya mal olmakta, iyi işletilmedikleri ve amaçlarını gerçekleştiremedikleri zaman bölgesel dengesizlik oluşmakta, fırsat ve olanak eşitliğinin gerçekleşme düzeyi azalmaktadır.

YİBO’larda yapılmış olan bu çalışma; yönetimin ve denetimin geliştirilmesi ile bunların verimliliklerinin karşılaştırılması sonucunda, yönetimin ve denetimin niteliğinin yükseltilmesi açısından önemlidir.

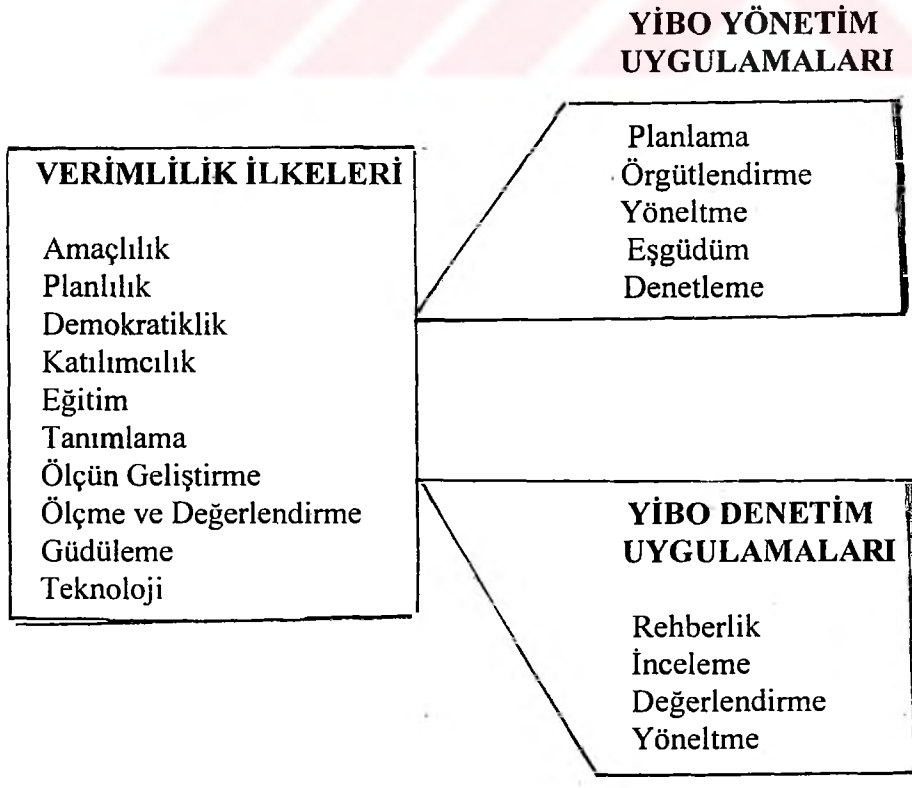
1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; kamu yönetiminin alt sistemi eğitim yönetiminin bir alt sistemi ve alanda uygulaması olan YİBO yöneticilerinin ve bu okulları denetleyen deneticilerin, yönetim ve denetim çalışmaları ile YİBO yönetim ve denetimi uygulamalarının verimlilik ilkeleri açısından değerlendirilmesidir. Sunulan hizmetin niteliğinin varolan durumunun belirlenmesi ve olması gerekene yükseltilmesi için öneriler getirilmesi ve verimliliklerinin ölçülmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada; YİBO'nun yönetim ve denetim uygulamaları, verimlilik ilkeleri açısından karşılaştırılıp değerlendirilmiştir.

Çizim: 1

VERİMLİLİK İLKELERİ AÇISINDAN YÖNETİM VE DENETİM UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI



Bu karşılaştırmada; YİBO yönetici ve deneticilerinin yönetim ve denetim uygulamalarında, birbirlerine bakış açıları, birbirlerini nasıl algıladıkları, araştırmacının yöneticilere ve deneticilere bakış açısı ve algılaması değerlendirilmiştir;

Yöneticiler -----> Yöneticileri

Yöneticiler -----> Deneticileri

Deneticiler -----> Deneticileri

Deneticiler -----> Yöneticileri

Araştırmacı -----> Yöneticileri

Araştırmacı -----> Deneticileri

Nasıl algılıyor ?

1.3. Çalışmanın Denenceleri

D.1. YİBO'lardaki hizmet yetersizliğinin başlıca nedenlerinden birisi de verimlilik bilgisi ve bilinç düzeyinin düşüklüğüdür.

D.2. YİBO yöneticilerinin verimlilik kaygıları yoktur.

D.3. YİBO'larda insan ve madde kaynaklarının etkili, ussal ve verimli bir biçimde kullanılmamasının önemli nedenlerinden birisi de YİBO deneticilerinin yönetim denetimi yaparken verimlilik ilkelerini dikkate almamaları ve bu konuda rehberlik yapmamalarıdır.

D.4. YİBO'ların nasıl yönetileceği ve yöneticilerinin nasıl denetleneceğinin ölçünleri önceden saptanmamış olduğundan, yöneticiler deneme yanılma yöntemine göre görevlerini yapmaktadırlar; deneticilerde

yöneticileri denetlerken kendi öznel denetim ölçünlerini kullanmaktadır, bu da denetim sonucunun deneticiden denetickiye farklı olmasına neden olmaktadır.

D.5. YİBO yönetim ve denetim uygulamalarında bilimsel çalışmaların yetersizliği varolan yönetim ve denetim hizmetlerinin niteliğini ve verimlilik düzeyini azaltmaktadır.

D.6.YİBO yönetim ve denetim hizmetlerinin yüksek nitelikli ve verimli olması aşağıdaki sonuçların gerçekleşmesine bağlıdır.

D.6.a. Yönetim ve denetimin aşamalarının planlı olmasına,

D.6.b. İşgörenlerin hizmetiçi eğitimden geçirilmesi ve işe uyumlarının gerçekleştirilmesine,

D.6.c. İşgörenlerin kararlara katılması ve demokratik yönetim anlayışına,

D.6.d. İşgörenlerin amaçlara yöneltilmesi ve birey amaçlarıyla örgüt amaçlarının bütünleşmesine,

D.6.e. Yönetimde yönetimi geliştirme çalışmalarının yapılmasına,

D.6.f. İşgörenlerin güdülenmesi ve iş doyumlarının sağlanmasına,

D.6.g. Denetimin işgörenleri geliştirici bir araç olarak kullanılmasına,

D.6.h. Örgütlendirme ilkelerine göre örgüt yapısı oluşturulmasına,

D.6.1. Birimler arasında eşgüdüm sağlanmasına.

D.7. YİBO'lardaki yönetim hizmetlerinin verimsiz olmasının nedenlerinden birisi de yöneticilerin yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında eğitim görmemeleri ve yetiştirilmeyişi ile yöneticiliğin meslekleşmemiş olmasıdır.

D.8. YİBO'larda denetimin etkili olmayışının bir nedeni de bu okulları denetleyen deneticilerin YİBO deneyimlerinin olmayışındır.

1.4. Çalışmada Kullanılan Yöntem

Bu çalışmada betimsel yöntem kullanılmıştır. Genel kütüphane çalışmaları yanında, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) uzmanlarıyla görüşme yapılmıştır, YİBO yöneticilerine (140 YİBO müdürüne) ve YİBO'ları denetleyen deneticilere (140 ilköğretim müfettişine) araştırma soru kağıdı uygulanması yapılmıştır. Bu konuda yapılmış araştırmalar, yazılmış makaleler ve süreli yayınlar ile tezler, yazanaklar, yasal metinler ve belgeler incelenmiş ve araştırmacının birikim, gözlem ve deneyimleri kullanılmıştır.

Araştırma soru kağıtlarıyla toplanan veriler veri toplama kağıdına kodlanıp bilgisayarda SPSS programı ile t anlamlılık testi yapılarak bulgular irdelenmiştir.

1.5. Çalışmanın Sunuş Sırası

Bu çalışma dokuz bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, konunun önemi, çalışmanın amaçları, denenceleri, yöntemi ve sunuş sırası açıklanmıştır.

İkinci bölümde, yönetimin tanımı, önemi, yönetim yaklaşımları, yönetim süreçleri, eğitim ve eğitim yönetimi kavramları, eğitim

yönetiminin önemi, denetim, denetimin önemi ve amacı, denetim türleri, denetim ilkeleri, eğitim yönetimi denetimi kavramları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, verimlilik tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, verimliliği artırma çalışmaları ve yöntemleri, ilkeleri, ölçütleri, etkileyen etkenler, dünyada ve Türkiye’de verimlilik ve verimliliğin günümüzdeki boyutları ortaya konmuştur.

Dördüncü bölümde, hizmet üretiminde verimlilik, yönetim hizmetleri ve verimlilik, denetim hizmetleri ve verimlilik, yönetim denetimi hizmetleri ve verimlilik, eğitim hizmetleri ve verimlilik verilmiştir.

Beşinci bölümde, YİBO modeli ve sorunları, YİBO’larda denetim incelenmiştir.

Altıncı bölümde, Türkiye’de eğitim hizmetlerinin verimlilik düzeyi, yönetim hizmetlerinin verimlilik düzeyi, denetim hizmetlerinin verimlilik düzeyi, yönetim denetimi hizmetlerinin verimlilik düzeyi ortaya konmuştur.

Yedinci bölümde, YİBO yönetici ve deneticilerinin verimlilik ilkelerine uyma düzeyleri alan araştırmasından (140 YİBO uygulamasından) elde edilen bilgiler sergilenmiştir.

Sekizinci bölümde, YİBO yöneticilerinin yönetimle ve denetimle ilgili görüşleri, YİBO deneticilerinin yönetimle ve denetimle ilgili görüşleri verilmiştir.

Dokuzuncu bölümde de , araştırmanın bulguları, önerileri ve genel sonucu verilmiştir.

2. EĞİTİM , EĞİTİM YÖNETİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİNİN DENETİMİ

Eğitim ve yönetim kavramları insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü; bu kavramlar insan yaşamının bir boyutunu oluşturmaktadır. Tek kaygısı beslenme ve barınma olan insanın, zamanla doğaya hakim olma çabaları, doğadaki canlılara karşı tek silahı olan aklını kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılmıştır. İnsanların bir arada yaşamaları ve bildiklerini bir başkasına öğretmesi, eğitimin ve yönetimin ilk uygulamaları olarak kabul edilebilir.

Aklını kullanan insan, duygu ve düşüncelerini yazıdan önce resimlerle ifade etmeye çalışmış, yazının bulunmasından sonra insanlararası iletişim hızlanmıştır.

Basit aletlerin yapılması ve tekerleğin icadı, üretme açısından ilkel toplumlarda bir devrim niteliği taşımıştır.

Toplumlar, ilkel sürü ve kabile aşamalarından sonra yerleşik yaşama geçişle birlikte, klanların yapısı da buluş ve gelişmelerle değişmiş ve sonucunda, savaş olgusunu doğurmuştur. Toplumsal sınıflaşmayla birlikte Antik Yunan'da polis (devlet) ortaya çıkmıştır. Polislerde toplumsal sınıflar ve siyasal sistemler belirginleşmiştir. İlk düşünürlerin, insan ve toplum sorunları ile evreni tanıma çabalarının sonucunda, bilimde ve düşüncede gelişmeler olmuştur.

Orta çağdaki feodalite, toplumları tarım toplumu ve kapalı sistem haline getirmiştir. Soyluların egemenliğine dayalı bu sistem, bilim ve yönetimde duraklama ve bireyciliğe neden olmuştur. Burjuvazinin gelişmesiyle birlikte ekonomi canlanmış, ticaret gelişmiş, bunun sonucunda rönesans, reform, insan hak ve özgürlükleri kavramları ortaya

çıkılmış, soylu sınıfın dışında, burjuva ve işçi sınıfı oluşmuştur. Bu dönemde Avrupa'da merkezi yönetimler güçlenmiş, ticaret gelişmiş ve özellikle sanayi devriminden sonra ekonomi hız kazanmıştır.

Sanayi devriminden sonra eğitimin ve yönetimin önemi anlaşılmış, bu alanda bilimsel çalışmalara ağırlık verilmiş ve yönetim bilimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Yönetim bilimi: Yönetimin genel sorunlarını inceleyip çözen, yönetsel olayları disiplinlerarası bir bakış açısıyla inceleyen ve bulgularını evrensel bir çerçevede içinde bütünleştiren bilim dalıdır.

2.1. Yönetim Kavramı

Yönetimin sözlük tanımı; çekip çevirmek ve idare etmek anlamlarına gelmektedir (T.D.K.1988.1643).

Yönetim biliminde ise; madde ve insan kaynaklarını, örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde kullanma bilim ve sanatıdır. Örgüt sorunlarını incelediği ölçüde bir bilim, yöneticilere önerilerde bulunduğu ölçüde de bir sanattır.

Yönetim; insanın, insan tarafından, insan için, insanca, örgüt amaçlarını gerçekleştirmesidir. Belli bir amaca başkaları ile birlikte ulaşma, başkalarına iş gördürmedir.

Diğer bir deyişle yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için başlıca planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlemesidir (Ergun,1988,44).

White, Waldo, Gulick, Pfiffner ve Presthus gibi yazarlar örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi

için, madde ve insan kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlemesi olarak tanımlamışlardır.

Dimock ise, “ne yapılacak” ve “nasıl yapılacak” sorularına verilecek yanıtların, yönetim denen sentezi oluşturduğunu ileri sürer.

Kısaca yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirici bir araçtır.

2.1.1. Yönetimin Önemi

Kaynakları (insan gücü, para, zaman, malzeme, yer) en verimli biçimde kullanma ve en az insan, para, zaman, malzeme ve yer kullanarak daha çok verim elde etme, bir başka deyişle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, ucuz ve iyi yapılmasını sağlamak, yönetimin en önemli işlevidir.

Eğer yönetim, var olan istekleri karşılayamıyorsa, yeni istekler karşısında çözüm üretemiyorsa, sadece bu gün için yaşıyor ve ileriye göremiyorsa (miyopsa), görevlerin gerektirdiği en etkin yöntemleri bulamıyorsa ve kendi etkinlik alanındaki gelişmelerden habersiz ise yönetimin yeniden düzenlenmesi gerekliliği belirginleşmiş demektir. Bu nedenle Türkiye’de yönetimin geliştirilmesine sık sık gereksinim duyulmuş ve yönetimi geliştirme konusunda, 1948 yılından itibaren yabancı uzmanlardan; Neumark, Thornburg, Barker, Martin ve Cush, Gruber, Baade, Chailleux ve Dantel, Giyas, Mook, Fisher ve Podol’a araştırmalar yaptırılmıştır. Yönetimi geliştirme konusuna; ulusal düzeyde, planlı dönemde, beş yıllık kalkınma planlarında da değinilmiştir.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1963-1967); Plan hedeflerinin gerçekleştirilmesinde başarı sağlamak için, planların uygulanmasında en önemli araç olan devlet yönetiminin, kendisinden

beklenenleri yapacak bir duruma getirilmesinin koşul olduğu ve bunu yerine getirmek üzere, yönetimde yeniden düzenleme yapılacağı, yönetimin zamanla beliren gereksinimlere göre ayarlanmasının, bir karışıklığa ve dağınıklığa meydan vermeden, değişen koşullara uygun olarak düzenlenmesi ve eşgüdümlemesinin gerekliliği belirtilmiştir.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1968-1972); Özeksel (Merkezi) idarenin yeniden düzenlenmesi, yönetim birimlerinin aşırı büyümesine engel olmak için bir yandan bakanlıkların özek (merkez) kuruluşlarının işlevsel esasa göre örgütlenmesine çalışırken, öte yandan görev ve yetkilerin kademeler arasında en uygun şekilde ayarlanmasını sağlayıcı yasaların çıkarılacağı, ekonomik ve toplumsal kalkınma çalışmalarına yerel yönetimlerin katkılarını artırmak ve kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde, yerel kuruluşların ilgi ve sorumluluklarını geliştirmek yolunda, yerel yönetim birimleri günün gereksinimlerine uygun düşecek mali yapı ve örgüt düzenine kavuşturulacağı belirtilmiştir.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında(1973-1977); Kamu yönetiminin bir bütün olarak, görevlerini “sanayileşerek kalkınma” tercihi ile Anayasa’nın bireylere tanıdığı toplumsal ve ekonomik hakları en iyi bağdaştıracak şekilde, hızlı, nitelikli ve verimli olarak görmesi ve kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı olması temel ilkedir. Bu temel ilkenin ışığında, kamu yönetiminin görevlerini hızlı, nitelikli, verimli ve tutumlu bir şekilde yapacak düzeye çıkarmak; kamu kuruluşlarını gelişen ve değişen gereksinimlere göre, kendini yenileyebilen, dinamik ve etkin bir sistem haline getirmek; kamu kesimini “sanayileşerek kalkınma” ulusal tercihinin gerektirdiği bilgi ve teknik ile donatarak ekonomiye yük olmaktan çıkarıp, kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı, toplumsal ve kültürel bütünleşmenin önderi durumuna getirmek; yüksek yetenekli bir

yönetici kadrosu ve nitelikli personel yetiştirme amacı ile kamu yönetiminde reform çalışmalarına başlanacağı belirtilmiştir.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında (1979-1983); Kamu yönetiminde demokrasiyi güçlendirici, verimi ve etkinliği artırıcı düzenlemeler yapılmasının gerekliliği üzerinde durulmuş, kamu kuruluşlarının yönetsel yapıları, işlevlerini gerçekleştirmek amacıyla kullandıkları yöntem ve teknikler, işbirliği ve eşgüdüm yaklaşımlarının kalkınma sürecinin gereksinimlerinin çok gerisinde bulunduğu, özel kesime göre esnek yapısının olmayışı, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmayışının emek verimliliğinin düşmesine neden olduğu belirtilmiştir.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1985-1989); Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesinde, kamu hizmetlerinin kuruluşlar arasında, hizmette birlik ilkesine uygun, dengeli, etkin ve kaynak israfını önleyecek bir şekilde dağıtılması esas alınarak, bu düzenlemede, yetki devri esasına önem verileceği, organizasyon ve yönetim araştırmaları yapılarak, bürokratik işlemlerin basitleştirileceği, hizmetlerin ekonomik, nitelikli ve hızlı bir şekilde götürülmesini sağlayıcı ve tasarruf tedbirlerine uygun olarak ve gerektiği hallerde vatandaşın beyanını esas alan yönetim yöntemlerinin geliştirilerek uygulamaya konulacağı belirtilmiştir.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında (1990-1994); Kamu yönetimi, ekonomik kalkınmayla uyumlu, bilimsel araştırmalara dayalı, gelişen ve değişen toplumsal gereksinimlere cevap verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulacak bir örgüt yapısına kavuşturulacak, kamu yönetiminde verimliliği artırıcı tedbirler alınmasına devam edilecek, hizmetin daha nitelikli, hızlı ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi için çağdaş yönetim sistemlerinin geliştirileceği belirtilmiştir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1995-2000); Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında, Devletin hangi etkinlikleri doğrudan yürüteceği, hangi etkinlikleri gözetici, destekleyici, yol gösterici veya sadece izleyici rol üstlenileceğine karar verilerek, kamu hizmetlerinin yeniden değerlendirilmesi, görev ve örgüt arasında uyumun sağlanması, hizmet etkililiğinin artırılması, şeffaflık, gerekli sayı, verimlilik ve nitelikte işgörenin (personel) istihdamı, ücret adaletinin sağlanması, katılımcılık ve halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesinin esas olacağı belirtilmiştir.

2.1.2. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim yaklaşımları genel olarak; yapıya ağırlık veren klasik yaklaşımlar, insana ve yönetimin çevresine ağırlık veren davranışçı ve çevresel yaklaşımlar ile örgütü bir bütün olarak gören sistem yaklaşımlarından oluşmuştur.

2.1.2.1. Klasik Yaklaşımlar

Klasik yaklaşımlar, yönetimin yapısına ağırlık veren siyasal bilim yaklaşımı ve genel yönetim yaklaşımı olarak, iki alanda incelenebilir.

Siyasal bilim yaklaşımı; Wilson'a göre politika yasa yapar, yönetim bu yasaları uygular. Goodnow yönetimi politikanın etkisinden kurtararak, rasyonel bir süreç haline getirmeye çabalamıştır. White 1926'da yayınladığı ilk kamu yönetimi ders kitabında; işgörenlerin sınıflandırılması, terfi, disiplin, emeklilik gibi konulara değinmiştir. Willoughby kuvvetler ayrılığı ilkesini; yasama, yürütme ve yargıya, bürokrasi ve seçmenleri de ekleyerek beşe çıkarmıştır.

Genel yönetim yaklaşımları; örgütün yapısal yanlarına önem veren teknisyen ağırlıklı genel yönetim yaklaşımını oluşturan yazarlar, evrensel yönetim ilkelerini geliştirme çabaları üzerinde durmuşlar, örgütün etkili ve verimli olarak yönetilmesi için araştırmalar yapmışlardır.

Taylor; yönetim bilimi alan yazınında verim mühendisliği, rasyonalizm ya da bilimsel yönetim akımının yaratıcısı olmuştur. Taylor'a göre alt düzey yöneticilerinin görevi, işlerin üst düzeyde oluşturulan planlara göre yürütülmesini sağlamaktır. Bunun yanında gerçek bir iş bilimi geliştirmek, iş tanımlaması ve iş sınıflandırılması yapılması, işgörenlerin bilimsel seçimi, işgörenlerin bilimsel olarak eğitilmesi, yetiştirilmesi ve yöneticilerle işgörenler arasında samimi ilişkiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Taylor; yöneticinin en güç fakat en önemli görevinin, işlevsel ara yöneticileri seçmesi ve eğitmesi olduğunu ileri sürmüş, iş bölümünün verimi artırdığını görerek, bir işin yapılmasında en etkili yolu bulmak için çaba harcamıştır.

Taylor'a Göre İşgörenlerin Özellikleri Şunlardır:

- İşgörenler tembel olup çalışmamak için bahane ararlar,
- İşgörenler sıkı bir disipline bağlı olmalıdır,
- İşgörenler para ile güdülenebilir,
- İşgörenler kapasite ve yetenek bakımından birbirlerinden farklıdır.

Taylor; her işin parçalara ayrılabilmesini, iş bölümü ilkesinin uygulanabileceğini ileri sürerek, her parçanın yapılışındaki verimliliğin ölçülebileceğini ve daha verimli yapmak için yöntemler geliştirilebileceğini ve daha verimli örgüt elde edilebileceğini belirtmiştir.

Taylor'a göre; örgütte verimin artışı için yeterli koşullar, yönetim tarafından sağlanmalıdır. Yeterli koşullar sağlanınca, işgörenlerin verimi artar. Verim artınca örgütün geliri artar, gelir artınca da işgörenleri daha iyi ödüllendirme ve ücret artışı olanağı doğar.

Bilimsel yönetimin odak noktası, israf ve yetersizlikleri giderecek yolları bularak, verimi artırmaktır.

Taylorizm, 5M formülündeki (man, money, material, machine, method) insan, para, araç, makina ve yöntem kaynaklarını en etkili biçimde eşgüdümleyerek örgütün verimini arttırmayı amaçlamaktır.

Fayol; örgütsel verimi arttırmanın yollarını aramıştır. Yönetimi POCCC (planing, organizing, coordinating, commanding, controlling) plan, örgüt, eşgüdüm, kumanda ve denetim formülü ile açıklamıştır. Planlamayı geleceğe yönelik karar almak, örgütlemeyi örgütteki insan ve madde kaynaklarını belirli bir şekile göre kullanmak, emir vermeyi işgörenleri yönlendirmek, eşgüdümü iş bölümü ile ayrılmış olan kişiler ve işlevler arasında bağlantı kurmak, denetimi ise kişilerin ve birimlerin planlara, kurallara ve amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadığını görmek olarak tanımlamıştır.

Fayol'un genel yönetim ilkeleri şunlardır; iş bölümü, yetki ve sorumluluğun ayrılmazlığı, disiplin, emir birliği, yön birliği, bireysel amaçların genel amaçlara feda edilmesi, yeterli ücret politikası, merkeziyetçilik, komuta zinciri, düzen, adil ve uygun davranma, yaratıcılık, işin sürekliliği ve birlik duygusu yaratmadır.

Weber'in yönetim bilimine katkısı ideal bürokrasi modelidir. Amacı verimli ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, sıradizin (hiyerarşik) yapı, belgeleme, iş bölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfın varlığı, ömür

boyu memuriyet, işgörenlerin sınavla seçimi, hizmetiçi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işleve göre değil statüye göre saptanması, yetkinin bireye değil, duruma bağlı oluşu, Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir.

Weber'in Bürokrasi Anlayışı Şu Özellikleri Taşır:

-- Bürokrasi, yetki ve sorumluluk alanlarını düzenleyici kurallara göre sınırlanmış bir sıradizin otorite yapısı oluşturur,

-- Bürokraside örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler bireyler üstü niteliktedir,

-- Bürokrasi, yönetsel sıradizindeki tüm kademe ve görevlerin uzmanlaşmasını zorunlu kılmakta, denetimin bilimsel biçimde düzenlenmesini gerektirmektedir,

-- Bürokratik örgütlerde önce görevlerin nesnel gerekleri saptanmakta, sonra bu görevler, görevin gerektirdiği yetenek ve bilgilere sahip bireylerce doldurulmaktadır.

Bireyler üstü kurallara göre işlediği için bürokrasinin bireysel etken ve davranışları en azda tutması, örgütsel davranışta keyfiliği yok etmesi ve böylece örgütsel verimliliği en yüksek düzeye çıkarması umulmaktadır.

Gulick'e göre iş bölümü, örgütün temelidir ve insan doğası, zaman ve yerle ilişkili bir gereksinmedir. İşgören yalnız bir üstten emir almalıdır. Bir kişi iki üste hizmet edemez.

Gulick'in yönetim formülü POSDCORB (planning, organizing, directing, coordinating, reporting, budgeting) planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, raporlama ve bütçeleme biçimindedir.

Klasikler çalışmalarının odak noktası olan verimlilik ve etkinliği sağlamak için bilimsel yönetime, parasal ve yasal denetime önem vermişlerdir. Örgütlenme, iş bölümü, komuta birliği, komuta zinciri, denetim alanı, sıradizin, yasal yetki, kurmay-hat, planlama, işgören seçimi, yöneltme, eşgüdümleme ve bütçelemeden söz etmişlerdir.

Örgütte verimi ve etkililiği sağlama, ekonomik insan üzerinde durmuşlardır. Klasikler insansız örgüt kuramcıları olarak eleştirilmişlerdir.

2.1.2.2. Davranışçı Çevresel Yaklaşımlar

Bu yaklaşım taraftarları, klasiklerin göremedikleri çeşitli doğal gruplar, doğal liderler, birey ve grup çatışmaları üzerinde durmuşlardır.

Davranışçılara göre amaç ekonomi ve verim değil, insandır. C.Barnard, örgütü toplumsal bir sistem olarak inceleyen bir bilim adamıdır. Barnard'a göre biçimsel örgüt, düzen ve tutarlılık için, doğal örgüt ise, örgütün canlılığı için gereklidir. Örgütle bütünleşme bir takım psikolojik koşullara bağlıdır. Bir toplumsal sistem olan örgüt, yaşayabilmek için iki koşulu gerçekleştirmek zorundadır. Birincisi, amaçlarını sürdürmek, ikincisi ise, bireylerin katkısını sağlamak için işgörenlerle sağlıklı ilişkiler geliştirmesidir.

Bu koşulların gerçekleştirilmesi, işgörenlerin iş doyumlarına ve yeterli bir iletişim sistemine bağlıdır.

M.P.Follet'in; örgüt ve yönetim sorunlarına ilişkin üç yaklaşımı vardır. Birincisi; nerede ve ne zaman görülürse görülsün, örgütsel ve yönetsel sorunlar, temelde insan ilişkileri ile ilgilidir. İkincisi; çoğu insan farklı yaratık olduğu halde, farklı insanların benzer durumlara karşı tepkilerinde, önemli oranda ortak etkenler vardır. Üçüncüsü; araştırılacak

ve uygulanacak yönetim ilkeleri, ortak amaçları karşılayacak nitelikte olmalıdır.

Follet'e göre yetki; biçimsel sıradizinsel duruma göre değil, durum kanununa göre eylemde bulunabilme yeteneğine dayanır. Yetki iş birliğinden doğar. Yetki uzmanlık ve işle ilişkilidir.

Follet, bireyin kendi kendini sınırlandırmasına dayanan bilinçli denetimi savunur.

H.Simon, yetkiyi örgüt içinde, üyelerin davranışlarına yön veren, kararları alabilme kuvveti olarak tanımlamıştır. Yetkinin üç önemli iş görüşü vardır. Birincisi; yetki, kullanan bireye sorumluluk yükler. İkincisi; yetki, kararların verilmesinde uzmanlığa yer verir. Üçüncüsü; yetki, eylemlerin eşgüdümünü kolaylaştırır.

Simon, karar vermeyi yönetimin kalbi olarak görmüştür ve dikey iş bölümünü önerir. Böylece; yöneticiler ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur, hizmetler gecikmeden yapılır, işgörenler ödüllendirilmiş olur, kararda rasyonelliğe yaklaşılır, sorumluluk kararı verene ait olur.

Çevresel yaklaşımlara, sosyolojik yaklaşımlar da denir. M.Gaus, yönetimin örgüt dışındaki halkla, çevre ile, gelişen teknolojiyle, fikirlerle, beklentilerle ve kişiliklerle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Sunulacak hizmetler dış etkenler tarafından tüketilir, değerlendirilir, tepkiler gelir ve fiziksel çevredeki değişimler yönetimi etkiler.

D.Waldo, toplumun çoğu kesiminde görülen örgütsel büyüme ve değişimin örgüt dışındaki gelişmelerin sonucu olduğunu ileri sürmüştür.

P.Selznick, yönetimin çevre ile sağlıklı ilişkiler geliştirmek zorunda olduğunu belirtmiştir. Örgütün yaşaması ve yönetimin başarısı, çevre ile sağlıklı ilişkilerine ve iş birliğine bağlıdır.

Klasik görüşlere karşı bir tepki olarak doğan davranışçı yaklaşımlar, çalışan insanın mutluluk ve esenliğine aşırı derecede ağırlık vererek, hizmet sunmak amacı ile kurulmuş olan örgütlerin teknik sorunlarını ikinci plana itmişlerdir. Bu yaklaşım örgütsüz insan kuramcıları olarak eleştirilmiştir.

Davranışçı çevresel yaklaşımlar klasiklerin geliştirdikleri teze karşı bir antitez olarak ortaya çıkmıştır.

2.1.2.3. Sistem Yaklaşımı

Bilgi (information) kuramının doğuşu, yöneylem araştırmalarının (operational research) kullanılışı, bilgi işlem ve bilgisayarların gelişmesi ile yakından ilişkili olan sistem yaklaşımlarının, yönetim alanına yansımaları, yeni bir yönetim kuramının oluşmasına yol açmıştır. Örgüt denilen toplumsal sistem; insan, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol, statü ve çevre gibi birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşur. Ayrıca; örgüt ve yönetim, çeşitli üst sistemlerle sürekli ilişki ve etkileşim içindedir. Örgüt ve yönetim; toplumsal, ekonomik ve siyasal çevrenin sürekli etkisi altındadır ve çevreyi de etkilemektedir.

Sistem Yaklaşımına Göre Örgütler Şu Özellikleri Taşır:

- Örgütler açık birer sistemdir,
- Örgütler öğelerden (unsurlardan) oluşmuş bir bütündür,

--Örgütler ayrı sistemler veya aynı öğelerin alt sistemlerinin birleşmesinden oluşur,

-- Örgütü oluşturan alt sistemler ve öğeler arasında varolan sürekli ve devingen (hareketli) ilişkilerin doğal sonucu olarak örgütlerin iç çatışma ve gerginlikleri vardır,

-- Örgüt ile toplumsal çevresi arasında sürekli ve devingen ilişkiler vardır.

Örgütlerin çevresi sürekli değişime uğramaktadır. Böyle bir çevre içinde yaşayabilmek, büyüyebilmek ve kendi kimliğini sürdürebilmek için, örgütlerin değişmesi ve kendini çevresindekilere uydurması, çevresinden yeni girdiler alması, bu girdileri etkili ve verimli bir şekilde işlemesi, çevreye yeni çıktılar vermesi, çevredeki koşullar ve tepkiler hakkında bilgi sahibi olması, yan etkilerle zararlı bir takım entropik etkenlere karşı örgütün korunabilmesi için, bir denetim düzenine sahip olması gerekir.

Sistem yaklaşımında yöneylem araştırmaları ve sibernetikten yararlanılır. Yöneylem araştırması; bir sistemde ortaya çıkan problemlere, sistemin denetlenebilir bileşenleri cinsinden, bilimsel yöntem, teknik ve araçların uygulanması ile en iyi çözümün bulunmasıdır. Sibernetik ise; insan beyninin doğasını açıklama, emirleri yorumlayan ve yerine getiren makinalar ile sinir sisteminin karşılaştırmalı etüdünün yapılmasıdır.

Sistem yaklaşımı; yönetimi,örgütü ve çevresini bir bütün olarak gören,klasik yaklaşımın tezine,davranışçı çevresel yaklaşımın antitezine karşı bir sentez olarak ortaya çıkmıştır.

2.1.3. Genel Olarak Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri bilim adamlarınca değişik sıralamalar ve farklı biçimlerde ele alınmıştır. Araştırmamızda, karar süreci planlamanın, iletişim, eşgüdümleme içinde ele alınarak, yönetim süreçleri; planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim (PÖYED) biçiminde sıralanmıştır.

2.1.3.1. Planlama

Planlama; ileriye önceden görme, ön kestirimde bulunma olarak tanımlanabilir.

Podol'a göre planlama; ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamaktır.

Larsen'e göre planlama; belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, önceden en uygun hareket biçimini yapmaktır (Tortop,1990,51).

Planlamanın amacı; iş gücünün, işgörenlerin, malzeme, para ve yerin en etkili ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlamaktır.

Planlama; harekete geçmeden önce karar vermektir. Geleceğe ait bazı çalışmalar yapmak istenildiğinde, ön hazırlık gereklidir. Bu hazırlıklardan sonra olası çözüm yolları incelenir ve en uygun çözüm yolu seçilir. Planlar gelecek çalışmalarla ilgilidir ve planda karar verilir. Plan esnek olmalı, iyi bir plan hazırlanması için önce bilgi toplanmalı, geleceğe yönelik tahminler yapılarak, hedefler saptanmalı, eşgüdüm sağlanmalı, uygulamaya geçilmeli, uygulamada karşılaşılan güçlükler ve aksaklıklar denetleme ile giderilmelidir.

Karar; yöneticinin karşılaştığı olayı sınıflandırması ve ona hangi yaptırımını uygulayacağını bulmasıdır. Karar yönetimin kalbidir (Bursalıoğlu,1987,122).

Kararın aşamaları; sorunun anlaşılması, soruna ilişkin bilgi toplanması, bilginin çözümlenmesi ve yorumu, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması, uygulama ve değerlendirmedir.

2.1.3.2. Örgütlenme

Planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşullar sağlamak ve devam ettirme yolundaki yapı oluşturma çalışmalarına örgütlenme denir. Örgütlenme, görev ve yetkilerin işgörenler arasında dağıtılmasını ve işgörenlerin çalışma çerçevesinin kurulmasını sağlar.

Örgütlenme İlkeleri Şunlardır:

-- Örgüt kurmadan önce yeterli bilimsel araştırma yapılmalıdır,

-- Bir örgütte, o örgütün amacı, politikası, genel görevi, birimlerin görevleri, bireylerin görev, yetki ve sorumlulukları açık, kesin ve tek tek yazılı olarak ortaya konur ve duyurulur,

-- Örgüt bireysel olmamalıdır,

-- Bir örgütte verilen görevin başarıyla yapılması için gerekli insan, maddi kaynaklar, araç ve gereç, gereken nitelikte ve nicelikte, uygun zamanda sağlanmalıdır,

-- Örgüt kurmadan önce çevre incelenmeli ve hazırlanmalıdır,

- Verilen göreve eşit yetki verilmeli veya yetki devri yapılmalıdır,
- Etkin bir eşgüdüm sağlanmalıdır,
- Komuta birliği ilkesi uygulanmalıdır,
- Denetim alanı ilkesi göz önüne alınmalıdır,
- Örgüt basit tutulmalıdır,
- Kaynak sağlamadaki güçlükler giderilmelidir,
- İşgörenler yanlış kullanılmamalıdır,
- Birim ve ünvan ölçünü olmalıdır,
- Danışma birimleri olmalıdır,
- Yönetimde kurulların kullanılmasında dikkatli olunmalıdır,
- Örgütler sürekli olarak etüt edilmelidir (Ar,1989,30-43).

2.1.3.3. Yönelme

Örgütteki işgörenlerin amaçlara yönlendirilmesidir. Yönetici yol göstericidir, iş birliği yaratır, uyuşmazlıkları olumlu hale çevirir, işgörenleri canlı ve devingen tutarak çalışmalarını geliştirir.

Yönelmenin amacı, işgörenleri devinime geçirme, yardım ve katkılarını sağlamadır. Yönelme; karar, iletişim, eğitim ve örgütlenme aşamalarında uygulanabilir. Ancak; bunun gerçekleştirilmesi için en önemli koşul, güven sağlanmasıdır.

İşgörenler; çoğu kez kendilerine yöneticileri örnek alırlar, bu nedenle, yöneticilerin rol davranışları, işgörenlerin rol beklentileri üzerinde etkili olur.

İş birliği ve görevin istekli olarak yerine getirilmesinde, ortak çaba, sonuç olarak verimliliği artıracaktır.

2.1.3.4. Eşgüdüm

Eşgüdüm; yönetsel birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle iş birliği yapmaları için devinim birliğini sağlamaya yönelik sistemli bir çalışmadır.

Bir kuruluşun düzenli biçimde çalışabilmesi için, bölüm ve birimleri arasında iş birliğinin olması gereklidir. Bir örgütte iş ve amaç birliğinin sağlanması verimliliği geniş ölçüde etkiler.

Eşgüdümde, yöneticinin görevi orkestra şefine benzetilebilir. Yönetici, çalıştığı örgütte, işgörenleri karşılıklı anlayış ve uyumlu bir işbirliği içinde, çalıştırma olanağı bulursa, verimlilik artar. Para, zaman, yer ve malzeme kaybı önlenir.

Eşgüdümleme; yönetsel birimlerin iyi örgütlenmiş olması ve insan ilişkilerinin düzenlenmesine bağlıdır.

Eşgüdümde en büyük sorumluluk, yöneticilere düşmektedir. Baskıcı ve otoriter davranışlar yerine, demokratik yönetim anlayışı işgörenlerin istekli ve verimli çalışmalarını sağlar.

Eşgüdümle birey ve örgüt amaçları bütünleştirilerek, aynı amaç doğrultusuna yöneltme gerçekleştirilir, iş ve amaç birliği sağlanır.

2.1.3.5. Denetleme

Kamu hizmetlerinin kapsamı genişledikçe, denetlemeye olan gereksinim de artmaktadır. Çünkü; kamu hizmetlerinin yürütülmesindeki aksaklıklar, denetleme sırasında ortaya çıkar. Bunların düzeltilmeleri için ne gibi önlemler alınacağı, denetlemenin sonucuna göre saptanır. Böylece, denetleme işlerin verimli bir biçimde yürütülmesine yardımcı olur (Tortop,1990,152).

Denetleme, çalışmanın planlara uygun olarak yapılmasının sağlanmasıdır. İşlerin kabul edilen plana, yönetmelik ve emirlere, saptanan ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin belirlenmesini sağlar. Denetlemenin amacı, düzeltme amacıyla yanlışları göstermek ve bunların tekrarına engel olmaktır.

Denetleme, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin genel amacı; örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla, örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve izlenceli bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir (Aydın,1993,1).

Denetim sistemi çoğu karmaşık örgütte vardır. Bu bir örgütsel zorunluluktur. Çünkü; örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur ve bu amaçları gerçekleştirdiği sürece varlığını koruyabilir.

Bir başka tanıma göre denetleme; örgütün amacına en verimli bir şekilde, zamanında ve varolan hukuk düzenine uygun olarak ulaşıp ulaşmadığını, amaca yönelmede kullanılan yöntemlerin, yapılan işlem ve eylemlerin uygunluğunu, bunların verimi, etkililiği ve hizmet niteliğini

sağlayıp sağlamadığını araştırmak ve denetlemek, ulaşılması öngörölmüş hedeflerden ve yasal düzenlemelerden sapmalar varsa, bunları ve oluşum nedenlerini ortaya çıkarmak, bu sapmaların düzeltilmesi için uygulayıcıya ve örgütün başındaki yöneticiye ışık tutacak şekilde, olası çözüm önerileri arasından en iyi ve tutarlısını seçerek önerilerde bulunmak, bunlarla ve eğitim, iletişim, özekten yönetim ile taşra arasında köprü kurma, özeğın hizmetin yürüyüşüyle ilgili planlama ve düzenleme çalışmalarına katılma gibi görevlerle, hizmetlerin örgütün amacına en uygun düzeyde yürütölmesine yardımcı olmaktır.

Denetim; kurumda çalışan işğörenlerin görevlerini yapma biçimlerini gözlemleme, hataları ve eksiklikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için önlemler almak, sorunları çözümlemede yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır (Taymaz,1982,22).

2.2. Eğitim Ve Eğitim Yönetimi

Eğitim ve eğitim yönetimi; çağı yakalamak, çağcıl yaşayabilmek, eğitim sisteminin ve yönetiminin çağın koşullarına göre düzenlenmesine bağılıdır.

Avrupa Topluluğuna girmeye aday olan Türkiye'nin eğitim politikalarını gözden geçirmesi, eğitim sisteminin sorunlarını çözmesi gerekmektedir.

Avrupa Topluluğu Ülkelerinin Eğitim İlkeleri şunlardır:

-- Eğitim laiktir,

-- Eğitimde okullara ait kural, yasa ve politikalar devlet tarafından konulur ve denetlenir,

- Eğitimde kamu ve özel okullar vardır,
- Eğitim yerel bir hizmettir.

2.2.1. Eğitimin Tanımı Ve İşlevleri

Eğitim; bireylerin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla kasıtlı ve istendik davranış değişikliği kazandırmadır (Ertürk,1993,12).

Eğitim; bireyi topluma yararlı hale getirmedir (Küçükahmet,1992,2).

Eğitim; yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken gerekli bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliği; belli bir konuda bir bilgi yada bilim dalında yetiştirme ve geliştirme; her kuşağa geçmişin bilgi ve deneylerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir (Oğuzkan,1981,57).

Eğitimin üç işlevi vardır; birincisi, toplumsal işlevi; toplumun kültürünü yeni kuşaklara aktarma ve kültürel değişme ile iyi insan yetiştirme, ikincisi, siyasal işlevi; Anayasa'ya uygun iyi yurttaş yetiştirme, üçüncüsü, ekonomik işlevi; üretici, bilinçli tüketici, yaratıcı insanı yetiştirme, insangücü planlaması ile kalkınmanın gerektirdiği nitelikli insan gücünü yetiştirmektir.

Eğitimde bilimi kendine rehber edinmeyen, teknolojiyi kullanmayan, gelecek için tasarım yığınağı üretmeyen, çağdaş değişimlere ayak uyduramayan ülkelerin 2000'li yılları çağında yaşayabileceğini düşünmek hayaldir.

Günümüzde kalkınma ve değişim süreci ile ortaya çıkan gelişmeler, toplumumuzun kültürel, ekonomik, siyasal, yönetsel ve toplumsal

sistemlerini etkilemektedir. Bunun sonucunda da eğitime olan gereksinim nicelik ve nitelik yönünden hızla artmakta, sınırlı kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Türkiye’de sunulan eğitim hizmeti ile gereksinim duyulan eğitim hizmeti arasındaki nitelik uçurumu, her geçen gün biraz daha büyümekte, kamu ve özel kesimin gereksinim duyduğu eğitilmiş nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi zorlaşmaktadır. Bunun da bir nedeni, eğitim için birey başına harcanan paradır. Türkiye’de eğitim için birey başına 1994 verilerine göre 74 \$ harcanırken, Yunanistan’da 106 \$, İspanya’da 234 \$, İtalya’da 523 \$, Japonya’da 950 \$, İsviçre’de 796 \$, Amerika’da 786 \$ harcanmaktadır (Türkkan,1995,53).

2.2.1.1. Eğitimin Önemi

Dünya; 2000’li yılların eşiğinde, bilgi birikimine sahip olan ülkeler ve bu bilgi birikiminden yeterince yararlanamayan ülkelere dönüşmektedir. Ülkeler arasındaki uçurumda gün geçtikçe büyümektedir.

Hızlı bir kalkınma ve gelişme süreci içine giren ülkelerde, kalkınmanın temel öğenin eğitim olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Bu nedenle eğitimle toplumsal ilerleme ya da kalkınma arasındaki ilişki, giderek büyüyen bir önem kazanmaktadır. Çünkü; ülkelerin gelişmişlik düzeyini, o ülke insanlarına verilmekte olan eğitimin niteliği ve düzeyi belirlemektedir.

Ekonomik büyüme, toplumsal gelişme ve demokratlaşma ile eğitim düzeyi arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Ülkemizde de eğitimin önemi anlaşılmış, planlı dönemde hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarında, eğitim konusuna değinilmiştir.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planına Göre Eğitim; eğitim istenilen bir yaşama düzenine ulaşmak çabası olan toplumların kalkınmasının en etkili araçlarından biridir. Ulaşılmak istenen düzenin değerlerini yerleştirmek, toplumu bu hedefe yöneltecek birey ve grup davranışlarını yaratmak, buna engel olabilecek değer ve davranışları değiştirmek, eğitim yoluyla olur. Eğitim aynı zamanda, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelikte ve nicelikte elemanların yetiştirilmesinde de başlıca yoldur. Bunların yanında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, toplumda bireylere yeteneklerine göre yetişme olanağı sağlayacak, sosyal adalet ve fırsat eşitliği ilkelerini gerçekleştiren en etkili araçtır. Ayrıca eğitimin insanlara, doğal ve toplumsal çevrelerini tanımak, bilinçli devinimde bulunmak olanaklarını veren, gönenç ve mutluluklarını artıran en önemli hizmet olduğu belirtilmektedir.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planına Göre Eğitim; eğitimin amacı vatandaşlara çevrelerini tanımak, bilinçli davranmak, toplum yapısı değişmelerine uyabilmek, kazanılan bilgi ve yeteneklerle kendisinin ve çevresinin gönenç ve mutluluğunu, moral değerlerini artırmak yeteneği veren toplumsal bir hizmet sağlanmasıdır. Eğitim yoluyla vatandaşlara toplum içinde ve çalışma alanlarında gerekli bilgi, alışkanlık ve yetenekler verilecek, bu amaçla, eğitim kademelerinin çalışma hayatı ile ilişkisinin sağlanacağı, vatandaşların devamlı değişen bir dünya için hazırlanacağı belirtilmiştir.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planına Göre Eğitim; eğitim politikası, kalkınma politikasının bir bölümü olarak, kalkınmanın bütün hedefleriyle tutarlı bir şekilde ele alınacaktır. Genel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitimin amacı, tüm vatandaşlara ortak temel eğitim sağlama ve uzun

dönemli kalkınma hedeflerini gerçekleştirecek nitelik ve nicelikteki insan gücünün yetiştirileceği belirtilmiştir.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planına Göre Eğitim; eğitim sistemi, bireyin fizik ve toplumsal çevresini geliştirme yeteneği verecek ve toplumun daha ileri bir gelişme aşamasına götürülmesinde, etken olacak biçimde yeniden düzenlenmesi esas olacaktır. Eğitim programlarının içeriği, laik, özgürlükcü, demokratik düzen ve Anayasa'da belirlenmiş olan devletin niteliklerine dayandırılarak, bu amaca yöneltilecektir. Eğitim sisteminin diğer sistemlerle bir bütünlük içinde ele alınarak, teknolojik ve ekonomik yönden tutarlı bir kurumsal yapıya kavuşturulacağı belirtilmiştir.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planına Göre Eğitim; eğitim çeşitli alanlarda kalkınmanın gerektirdiği orta kademe insangücünün yetiştirilmesi için teknik eğitime ağırlık verileceği, eğitimin niteliğinin yükseltilmesi ve eğitim kurumlarının her düzeyinde öğrencilere kazandırılacak bilgi ve becerilerin hayata dönük olmasının sağlanacağı belirtilmiştir.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planına Göre Eğitim; her kademedeki eğitimin niteliğinin yükseltilmesi, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması ve ders programlarının ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın ve teknolojik ilerlemenin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi esastır. Eğitim sisteminin bütününe kapsayan bir insangücü planlaması yapılacaktır. Yaygın ve meslek kazandırıcı eğitime öncelik verilerek ekonominin gereksinimine cevap verebileceği biçime getirileceği belirtilmiştir (M.E.B.1993).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planına Göre Eğitim; insangücünün yetiştirilmesi ve verimliliğin yükseltilmesi amacı ile eğitime ayrılan

kaynakların artırılması, özel kesim (sektör) kaynaklarından da yararlanılması ve bu kaynakların akılcı bir şekilde kullanılması sağlanacak, insangücünün eğitim düzeyinin uluslararası alanda rekabet gücünü artıracak şekilde geliştirilmesi esas olacaktır. Eğitim programları, öğretim yöntem ve teknikleri ile eğitim araç ve gereçleri, kalkınma amaçları ve teknolojik gelişme açısından ele alınarak evrensel ölçülerde, demokratik ve özgürlükçü bir anlayışla yeniden düzenleneceği, eğitimin niteliğinin yükseltilerek ve her kademedeki eğitim yaygınlaştırılarak fırsat eşitliğinin sağlanacağı belirtilmiştir (Resmi Gazete, 25.07.1995,23).

2.2.1.2. Dünyada Eğitim

Ülkelerin eğitim sistemlerinin belirlenmesinde, evrenselin yanında o ülkenin tarihsel gelişimi, coğrafi yapısı, nüfusu, siyasal, kültürel ve yönetsel yapıları etkili olmaktadır.

Ülkelerin eğitim sistemleri incelendiğinde, üst sistemlerin özeysel, yerel ve hem özeysel hem yerel olmak üzere genelde üç grupta toplandığı görülmektedir. Rusya ve Fransa, eğitim sistemleri özekten yönetim odaklı, İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemleri yerel yönetim odaklı, Japonya ve İskandinav ülkelerindeki eğitim sistemleri de hem özekten hem de yerel yönetim odaklı arasında yer aldığı kabul edilmektedir (Demirel,1995,48).

Amerika Birleşik Devletlerinin tarihi, coğrafi konumu ve nüfus yapısı, eğitim sistemini, hem biçim hem de işlevleri bakımından önemli ölçüde etkilemiştir. Nüfusunun halen % 87'si beyaz, % 11'i zenci, % 2'si Asyalı'lardan oluşan, toplam nüfusun 1/4'ü köylerde yaşayan A.B.D. eğitiminde, yerel yönetim uygulanır. Eğitimde düzenleme ve uygulamalarda eyaletler arasında büyük farklar olmasına rağmen,

genellikle sorumluluk yerel yönetimlere ve bölge eğitim yönetimlerine verilmiş bulunmaktadır. Uygulamalara rağmen bütün eyaletlerce benimsenen genel amaçlar; farklılıktan birlik yaratmak, demokratik ideal ve uygulamaları özendirmek, bireysel gelişmeye yardımcı olmak, toplumsal koşulları iyileştirmek ve ulusal gelişmeyi hızlandırmaktır.

A.B.D.'de zorunlu öğrenim, eyaletlere göre 6 veya 7 yaşında başlar ve 16 yaşına kadar devam eder. İlk ve orta öğrenim devlet okullarında ücretsizdir. Kız ve erkek öğrenciler için, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın, eşit eğitim olanakları sağlanır. Devlet okullarında karma eğitim yapılır. Çeşitlilik, farklılık ve esneklik Amerikan eğitim anlayışının temel unsurları ve özellikleri olarak kabul edilmektedir. Her eyalet meclisi ilk ve orta öğrenim ile ilgili kanunlar çıkarmıştır. Bu kanunlar çerçevesinde, eğitim politikası ile ilk öğretim ve orta öğretim kurumlarının koşulları, eyalet eğitim kurulunca belirlenir ve eyalet eğitim başkanlığı veya müdürlüğünce uygulanır. Hawaii dışındaki her eyalet, ilk ve orta öğretim kurumlarının açılması ve işletilmesi ile ilgili olarak, geniş yetkilerle donatılmış yönetim bölgelerine ayrılmıştır. Her bölgede 5 ile 7 arası üyeden meydana gelen bir eğitim kurulu bulunmaktadır (Akyol,1991,111-112).

Japonya eğitim sisteminde eğitimin amacı; kişi ve kişiliğin tam olarak gelişmesini amaçlanmış, akıl ve beden sağlığı yerinde, gerçeği ve adaleti seven, bireysel değerlere ve emeğe saygılı, derin sorumluluk duygusu ile bağımsız bir ruha sahip, barışçı bir devlet ve toplum kuran insanların yetiştirilmesine çalışılmıştır. İlkesi ise; her kurumda, eğitimin amacı göz önünde tutulmaktadır. Bu amaca ulaşmak için, karşılıklı iş bölümü ve iş birliği ruhu içinde, akademik yaratıcılığa saygılı, günlük hayatın gerçekleri ile bağımsız ruhu göz ardı etmeyen bir kültürün yaratılmasına ve gelişmesine çalışılmıştır.

Japonya’da eğitim 6 ve 15 yaş arasındaki çocuklar için parasız ve zorunludur. Kamu eğitim olanaklarının yanısıra, sistemin her basamağında özel okullar vardır. Eğitim sisteminin yönetiminde yerinden yönetim esas alınmakta ve Eğitim Bakanlığı’nın rolü, genel olarak eşgüdüm olmaktadır. Okul bütçeleri, eğitim izlenceleri, okul atamaları, ilk ve orta öğretimin denetimi alanlarında sorumluluk yerel eğitim kurullarınındır. Bu kurulların üyeleri yerel yönetim başkanı tarafından seçilir (Bugünkü Japonya,1989,92).

Hollanda eğitim sisteminde, 4 yaşını dolduran her çocuk okula gitme hakkına sahiptir. Çocuklar 8 yıl temel eğitim okuluna giderler ve 12 yaşını bitirince orta öğrenime başlarlar. Eğitim zorunluluğu 16 yaşına kadar devam eder. Hollanda’da devlet bütün okulların bina, öğretmen ücreti, kitap ve defter giderlerini karşılar, pek çok okul yerel yönetimlerce kurulmuş ve yerel yönetimler tarafından yönetilmektedir. Hollanda’da dini temellere dayanan okullarda vardır (Weeber,1990,8).

Almanya’da eğitim sistemi, eyaletlere göre farklılık göstermektedir. Bir eyalette özekselsel yapı, diğerlerinde ise bölgeseldir. Zorunlu öğrenim süresi 12 yıldır. Eğitim kurumları devlet ve yerel yönetimler tarafından planlanmakta ve giderleri karşılanmaktadır. Veliler, dernekler, vakıflar ve kilise de eğitime katkıda bulunmaktadır.

2.2.1.3. Türkiye’de Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Türk eğitim tarihi bilinen ilk Türk toplumları ile başlamıştır. Hun’larda eğitimi yaşayış biçimleri belirlemiştir. Eğitim töre içerisinde gerçekleşmiştir. Göktürk’lerde eğitim, Hun’ların eğitimine benziyordu.

Ancak; Göktürk’lerin 38 harfli gelişmiş bir alfabeleri vardı. Uygur’lar yerleşik hayata geçmişler ve 14 harflik yazı geliştirmişlerdir.

Türk'lerin islamiyeti kabulünden sonra Türk toplumlarında ilk kez, medrese adı verilen planlı, düzenli örgün eğitim kurumları ortaya çıkmıştır. Karahan'lılar döneminde Semerkant, Taşkent, Kaşgar, Balasagun gibi kentlerde medreseler kurulmuştur.

Selçuklu'larda ilk medrese 1040 yılında Nişapur'da açılmış, Alparslan döneminde 1067'de Nizamiye medreseleri kurulmuştur. Bunun yanında Küttap denilen ilköğretim kurumları da bu dönemde açılmıştır.

Osmanlı'larda yenileşme hareketlerine kadar topluma biçim veren kurumlar medreseler olmuştur. İlk medrese 1330'da İznik'de yaptırılmıştır. Medreseler dışında eğitim kurumları olarak; Enderun Mektebi, Sıbyan Mektebi kurulmuştur. Fatih döneminde medreselerde programlarda bazı değişiklikler yapılmış, ilköğretim düzeyinde de Mektep (Darüt Talim) veya Mahalle Mektebi, Sıbyan Mektebi adı verilen okullar camilere bitişik olarak açılmıştır. Ancak; bu okulların günümüz anlamında eğitim öğretim kurumu olmadığı bilinmelidir. İlk kez Türkçe okutan okul Mekteb-i İptidai, halk dilindeki adıyla güneşli mektep olmuştur (Cırıtlı,1983,266).

Enderun Mektebinde ise, devşirme oğlanları, devlet hizmetinde görevlendirilecek bireyler olarak yetiştiriliyorlardı.

İlk yenileşme hareketleri döneminde; Osmanlı Devleti Avrupa'da toprak yitirmeye başladıktan sonra bazı yenileşme hareketlerinin zorunluluğu ortaya çıkmış, ilk olarak askeri alanda yenileşme etkinlikleri 1773'de başlamış, Mühendishane-i Bahri-i Hümayun adında bir deniz askeri okulu açılmış ve bunu diğer askeri okullar izlemiştir. Sivil okul olarak; Rüşdiye Mektepleri, Mekteb-i Maarif-i Adliye, Mekteb-i Ulum-i Edebiye açılmıştır. II.Mahmut'un 1824'de ilköğrenimi zorunlu hale getirmesi Türk eğitim tarihinde bir dönüm noktası olmuştur.

Tanzimat döneminde; eğitimdeki yenileşme bir avuç yönetici, aydın ve öğretmen tarafından başlatılmıştır. İlk kez öğretmen yetiştiren Darülmualim-i Rüşdi 1848'de açılmıştır. 1847 ve 1848 yıllarında ilköğretimle ilgili öğretim programları, araç, gereç, yöntem, süre, devam, disiplin ve öğretmenlerle ilgili talimat çıkarılmış, 1857'de Maarif-i Umumiye Nezareti kurulmuştur.

1869'da Maarif-i Umumiye Nizamnamesi Sıbyan Mekteplerini düzenlemiştir. Kızların ve erkeklerin bu mekteplere devamı zorunlu hale getirilmiştir. Ortaöğretim için Rüşdiyeler, İdadiyeler ve Sultaniyeler açılmıştır. Yüksek öğretim kurumu olarak Darülfünun 1863'te açılmıştır. Fransızca, öğretime girmiş, azınlıklar için özel öğretim okulları açılmıştır.

İlköğretimin zorunluluğu 1876 Kanuni Esasi'de yer almış ve öğretim özgürlüğü ilkesi getirilmiştir.

Mutlakiyet döneminde; eğitimde nicelik bakımından gelişmeler kaydedilmiş, birçok sanat ve meslek okulu açılmıştır. 1873'te Usul-ü Cedid hareketi ile gelişmeler devam etmiş, ilkokullar İptidai Mektep adını almıştır.

Meşrutiyet döneminde; 1913'de Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-ı Muvakkati (İlköğretim Geçici Kanunu) çıkarılmış, ilköğretim zorunlu ve parasız hale getirilmiştir.

Kurtuluş savaşı döneminde; kurtuluşu sağlama ve bağımsız yaşama bilinci okullara girmiştir. 1920'de Maarif Vekaleti kurulmuş ve 1921'de Maarif Kongresi toplanmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti döneminde; 1924'de çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile tüm okullar Maarif Vekaletine bağlanmış, medreseler

kaldırılmış, eğitim laikleştirilmiş ve demokratikleştirilmiştir. Latin harfleri kabul edilmiş, karma eğitim gerçekleştirilmiş, laik ve Atatürk ilkelerine bağlı,yeni bir insan tipi yetiştirmek eğitimin başlıca amacı olmuştur.

Atatürk cumhuriyetin ilk yıllarında “Hakiki Rehberimiz İlim Ve Fen Olacaktır.” özdeyişiyle eğitimin niteliğini belirlemiştir.

Atatürk’e göre eğitim; ulusal, laik, çağdaş bilime dayalı, genel ve eşitlikçi ve işlevsel olmalıdır.

1924 Anayasası ile Türk vatandaşları için zorunlu ve devlet okullarında parasız olduğu tekrarlanan ilköğretimin 1931 yılından itibaren ancak Türk okullarında yapılabileceği hükmü getirilmiştir.

Cumhuriyet döneminde eğitimin başlıca amacı; her düzeydeki okullarda öğrencilere cumhuriyetçi ve demokratik bir siyasi eğitim vermek olmuştur (Akyüz,1982,275).

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında J.Dewey, 1924 yılındaki raporunda; köye göre eğitim ve köy öğretmeni yetiştirme konusuna değinmiştir. Bu dönemde köylerde nüfusun % 90’ı okur yazar değildi ve köyler sağlık, temizlik ve gelişme olanaklarından yoksundu. Köylerin sosyal ve ekonomik yapısında öğretmen ve eğitim kanalıyla düzelmeler, gelişmeler sağlamak amacı ile 1940’da köy enstitüleri kuruldu. Köy enstitüleri kuruluncaya kadar varolan okullarda, kitap bilgileri ile yetinen, köye gitmek, orada kalmak istemeyen, köylüye pek yararlı olmayan öğretmenler yetiştiriliyordu. Ancak; köy kökenli, yalnız köye yararlı olabilecek, kalem ve araç kullanabilen öğretmenler yetiştirilmeliydi. Köy enstitülerinin kuruluş felsefesi budur.

Hasanoğlan Köy Enstitüsü bünyesinde, bölge okulları için ğretmen ve müfettiş yetiştirmek üzere Yüksek Köy Enstitüsü açılmıştır.

Köy enstitülerinin proğramları 1947 ve 1953 yıllarında değiştirilmiş, genel bilgi derslerine yöneltilmiş, 1954'de ilköğretmen okullarıyla birleştirilerek köy enstitüsü uygulamasına son verilmiştir.

1961 Anayasası ilköğretimin kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasız olduğu ilkesini tekrarlamıştır.

1973 tarihli 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası (Kanunu) ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri açıklanmış, ilköğretim 7 ile 14 yaşlarındaki çocukların ilköğretimini kapsayacak Şekilde ve zorunlu 8 yıl olarak belirlenmiştir.

1982 Anayasası'nda ilköğretimin kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasız olduğu belirtilmiştir.

1997 yılında 4306 sayılı yasa ile düzenleme yapılmış, ilköğretim 8 yıl kesintisiz eğitim olarak uygulanmaya başlamıştır.

2.2.1.4. Eğitim İle zekten Yönetim İlişkisi

Eğitim ile özekten yönetim ilişkisi, daha çok eğitim politikalarının belirlenmesinde ve örgütlenmesinde görülmektedir. VII. Beş yıllık kalkınma planında eğitimde amaç; demokratik, laik ve sosyal hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarının bilincinde, zgr ve özgüveni olan bilgi ağı insanını yetiştirmek olacaktır. İyi eğitilmiş genç nüfus 21.yüzyılda gerek ülkemizin rekabet gücünün artmasında, gerekse Avrupa Birliğine uyum bakımından en büyük ögesi olacaktır. Bu çerçevede; laik, çoğulcu demokrasiyi özümsemiş, ulusal kültürü geliştirici düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş,

dış dünyaya, evrensel değerlere ve yeni düşüncelere açık, bireysel sorumluluk duygusu ve toplumsal duyarlılığı gelişmiş, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek insangücünün yetiştirilmesini sağlayacak bir eğitim politikasının izleneceği belirtilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı özek örgütünün, üst düzeyde politika oluşturma araştırma, geliştirme ve izlençe yapma, eşgüdüm sağlama ve denetim yapma görevini etkin bir şekilde yürütme, bürokrasiyi azaltma, taşra birimlerine daha fazla yetki ve sorumluluk verme ile ailelerin karar verme süreçlerine katılımını kolaylaştıran bir yapıya kavuşturulması VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde amaçlanmaktadır.

2.2.1.5. Türk Eğitim Sistemini Etkileyen Etkenler

Eğitim sistemini etkileyen etkenler, dış etkenler ve iç etkenler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Dış etkenler; demokrasi, kalkınma, bilim ve teknoloji ile nüfustur. İç etkenler ise; işgörenlerin nicelik ve nitelikleri, örgüt yapısı, örgüt iklimi ve çatışmalar, yöneticilerin yetiştirilmesi, teknolojinin kullanılma düzeyi, çevre, iletişim, denetim yapısı, değer yargıları, siyasal sistem, yerel güç odakları, baskı ve çıkar grupları, işgörenlerin yenilikleri kabul edebilirlik düzeyleri ve araştırma geliştirme çalışmalarıdır.

Dış Etkenler:

Demokrasi; Birey egemenliğinden ulus egemenliğine geçiş Tanzimatla birlikte gündeme gelmiş, 1876'da ilk Anayasanın kabulü, 1877'de ilk defa seçimlerin yapılması ve parlamentonun oluşması, aydınların baskısı ile süreç başlamış ve Kurtuluş Savaşının kazanılması, ulusal meclisin oluşması, demokrasiye hız kazandırmıştır. Demokrasinin

bireylere öğretilmesi ve yaşam biçimine dönüştürülmesi görevi eğitime verilmiştir.

Eğitimde Tevhid-i Tedrisat ve Harf Devrimi ile birlikte büyük bir gelişme başlamış, demokrasi eğitimi temel ilkeler arasında yerini almıştır.

Bu gün Türkiye’de eğitimin işlevleri sonucu, katılımcı, çağdaş, çoğulcu, parlamenter ve özgürlükcü demokrasi sürecinin yerleşmesinde bir hayli yol alınmıştır.

Kalkınma; kalkınma ile eğitim arasında doğrusal bir ilişki vardır. Kalkınmanın lokomotifidir. Bilgi birikimi ve bunun teknolojiye dönüşmesi ile yeni kuşaklara aktarılması eğitimle sağlanır. Kalkınmanın gereksinimi olan nicelik ve nitelikteki insangücü eğitimle yetiştirilir.

Toplum kalkınması da eğitimle gerçekleştirilir. Toplum kalkınması; ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarını geliştirmek, toplulukları ulusun bütününde kaynaştırmak ve ulusal kalkınmaya tam olarak katılımlarını sağlamak için halkın çabalarını devletin çabaları ile birleştirme sürecidir. (Geray,1981,10)

Bilim ve Teknoloji; değişim insanın yalnızca yaşam koşullarında kalmamakta,onun düşünce yapısını ve iş yaşamını etkilemektedir. Bilim ve teknoloji günümüzde hızla gelişmekte bunun sonucunda bilgi ve teknolojinin geçerlilik süresi kısa olmaktadır.

Bilgi ve teknolojiyi üretme, izleme, yakalama ve kullanabilme düzeylerine göre ülkeler arasında farklar oluşmaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminin gelişen bilim ve teknolojiyi üretme, izleme, yakalama ve kullanabilmesi önemlidir.

Eğitim sisteminin iki alanda çok etkin olması gerekir. Birincisi evrenseldeki bilgi ve teknolojiyi alma ve kullanma, ikincisi bilgi birikimi sonucu teknolojiyi üretmedir.

Nüfus; eğitim sistemini etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Özellikle 1970'den sonra kırdaki znlme nedeniyle büyük kentlere gler, işsizlik, enflasyon ve terör nedeniyle son yıllarda kentlerde yaşayan nüfusun % 70'lere ulaşması, metropoliten illerin gecekondular sorunları, çarpık kentleşme ve kültür bunalımı ile birlikte dünyanın en büyük köyleri haline gelmeleri eğitimi de olumsuz olarak etkilemektedir. İkili hatta l ğretim uygulamaları, 70 veya 80 kişilik sınıflar eğitimin niteliğini düşürmektedir.

Hızlı nüfus artışı, genç nüfus oranının yüksek olması (nüfusa oranı % 46) yerleşme birimlerinin çok dağınık olması, Türkçe bilmeyen yreler ve yurt dışı işçi çocuklarının eğitimi gibi sorunlar eğitim sistemini etkilemektedir (Baloğlu,1995,50).

İ Etkenler :

İşgörenlerin nicelik ve nitelikleri; örgütteki işgörenlerin nicelik ve nitelikleri, hizmetin gerektirdiği hazır bulunuşluk düzeyleri, eğitim sistemini etkilemektedir.

Örgüt yapısı; eğitim sisteminin özekten veya yerel olarak düzenlenmesi, yönetim yapısının otoriter veya demokratik olması etkilidir.

Örgüt iklimi ve çatışmalar; örgütün i havası bireyler ve gruplar arası çatışmalar, örgütlerin verimliliğini ve etkililiğini etkileyen; ayrıca, enerji tüketen ve zaman alan etkenlerdir.

Yöneticilerin yetiştirilmesi; Her toplum, kendi koşullarına uygun “yönetici eğitimi” ve “yöneticiliğe yükselme” yöntemlerini geliştirmek zorundadır (Kartal,1989,16).

Yöneticilerin yönetim bilimi eğitimi görmeleri veya yönetimi deneme yanılma yöntemiyle öğrenmeleri ile yöneticiliğin meslekleşmesi sistem açısından etkilidir.

Teknolojinin kullanılması; günün koşullarına uygun gelişmiş teknolojinin kullanılması eğitimde önemli bir etkidir.

Çevre; sistemler çevrelerini etkilerler, çevreden etkilenirler. Günümüzde örgütler çevreye uyma yeterliğine sahip bir yapı ve yönetime (Adhokrasi) yönelmişlerdir.

İletişim; sistem ve alt sistemler arasındaki bilgi akışının ve kanalların açık oluşu ve dönüt alınması, sistem açısından önemli bir etkidir.

Denetim yapısı; denetim yapısının otoriter veya demokratik olması ile kliniksel denetim yaklaşımı eğitim sistemini etkiler.

Değer yargıları; toplumun kültür birikimi, evrenselin etkileri, düşünce sistemleri ve geleneksel yapı, eğitim sistemi üzerinde etkilidir.

Siyasal sistem; siyasal sistemin katılımcı, çoğulcu ve özgürlükcü parlamenter sistem olması, eğitim sisteminde olan bireylerinde özgürleşmesi, yaratıcı olmaları ve eleştirel düşünce yapılarının oluşmasına neden olmaktadır.

Yerel güç odakları, baskı ve çıkar grupları; doğal örgütlerin biçimsel örgütlerle birlikte olması, amaç ve eylem birlikteliği sonucunda

örgüt ve birey amaçları bütünleşerek hedeflere daha etkili ve verimli ulaşılacağından, eğitim sistemi etkilenecektir.

İşgörenlerin yenilikleri kabul edebilirlik düzeyleri; işgörenlerin gelişme ve değişimleri kabullenmeleri veya direnmeleri eğitim sistemini etkiler.

Moral ve eşgüdüm düzeyi; yüksek moral ve iş birliği verimliliği artıracığından eğitim sisteminin olumlu olarak etkilenmesi beklenir.

Araştırma, geliştirme çalışmaları; günümüzde ülkelerin bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarının azlığı veya çokluğu yetkinliklerinin belirleyici öğeleri haline gelmiştir.

2.2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim etkinlikleri, özel kesime bırakıldığı durumlarda bile, devletin gözetimi ve denetimi ile sınırlandırıldığı için bir kamu görevidir.

Eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi için madde ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, eşgüdümlenmesi ve denetlenmesi süreçleri olarak ele alabiliriz.

2.2.2.1. Eğitim Yönetiminin Tanımı

Eğitim yönetimi; genel yönetimin eğitim alanına uygulanmasıdır. Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının eşgüdümlenmesidir.

Eğitim yönetimi; toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu) amaçlarına uygun olarak işletmek, geliştirmek ve yaşatmak sürecidir (Başaran,1983,43).

2.2.2.2. Eğitim Yönetiminin Önemi

Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetimi; eğitim örgütünün eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve işler durumda tutmak, eğitim sistemi açısından önemlidir.

2.2.2.3. Dünyada Eğitim Yönetimi

Ülkelerin eğitim yönetimi sistemleri, o ülkenin genel yönetim ve siyasal yapısının göstergesi ve demokrasi geleneklerinin yansıması olarak görülebilir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde, her eyalet özeğe uymak koşuluyla kendi eğitim sistemlerini örgütleme ve işletme yetkisine sahiptir. Eyalet eğitim kurulları, eyaletlerin yasaları ve geleneklerine bağlı olarak farklılıklar gösterir. Bazı eyaletlerde üyeler doğrudan halk tarafından seçilirler, diğerlerinde ise valiler tarafından atanırlar. Eyaletin eğitim dairesinin başkanı veya eyalet okulları baş sorumlusu ya eyalet eğitim kurulu tarafından atanır ya da vali tarafından atanır veya halk oyuyla seçilir. Öğretmenlerin ve eğitim işgörenlerinin atanmasından Eyalet Eğitim Kurulu sorumludur. Bu nedenle A.B.D.'de okul bölgeleri (school district) oluşturulmuştur.

Japonya'da okul yöneticileri, okulun yönetiminden Eğitim Kurulu'na ve eğitim üst yöneticilerine karşı sorumludurlar.

Hollanda'da okullar yerel yönetimlerce kurulmakta ve yerel yönetimler tarafından yönetilmektedir.

2.3. Denetim, Eğitim Denetimi ve Eğitim Yönetiminin Denetimi

Denetim; yönetim sürecine yardım etmedir. Eğitim denetimi; eğitim hizmetlerinin etkili ve verimli olarak sunulması için yardım etmedir. Eğitim yönetiminin denetimi ise; yönetim süreçlerinin uygulanmasında yönetime yardımcı olmaktır.

2.3.1. Denetim

Denetim uygulamaları incelendiğinde; 1900'den önceki yıllarda denetim yönetsel bir nitelik taşımaktayken, 1900'lü yıllarda eğitim denetiminde uzmanlık bilgisine gereksinim duyulmuş ve denetim hizmetlerinin uzman deneticilerce yürütüldüğü görülmüştür. 1920'lerde ise denetim bilimsel bir nitelik kazanmıştır. 1930 ve 1940'larda denetim uygulamalarında insan ilişkileri vurgulanmış, öğretmenlerin güdülenmelerinde, duygu ve coşkuların önemi anlaşılmıştır.

Son yıllarda da eğitim denetiminde insan kaynaklarının geliştirilmesine önem verildiği, örgütlerin insan kaynağını geliştirmeyi ve etkili biçimde kullanmayı amaçlayan bir denetim anlayışının vurgulandığı görülmektedir (Aydın,1993,2).

2.3.1.1. Denetimin Tanımı, Önemi ve Amacı

Denetim; kısaca kamu yararı adına davranışı denetleme sürecidir.

Bir başka tanıma göre denetleme; çalışmalarını değerlendirmek ve daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için, ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki işgörelere çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmaktır.

Denetimin ilk basamağı denetleme, ikinci basamağı değerlendirme ve üçüncü olarak, düzeltme ve geliştirme etkinlikleridir (Başar,1993,3).

Denetim; kamu kesiminde veya tüzel kişiliği bulunan kurumlarda yapılmakta olan işlerin, varolan yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yapılıp yapılmadığının ilgililerce denetlenmesi ve gözetilmesi sürecidir.

Denetimin önemi; Devlet örgütünü oluşturan sistemlerden her birinin toplum gereksinimlerini karşılamaya yönelik, kendine özgü amaçları, bu amaçları gerçekleştirmek üzere biçimlendirilmiş örgüt yapıları vardır. Bu örgütlerin başarısı, saptanmış amaçlara ulaşma dereceleri ile ölçülebilir ve belirlenebilir. Bunu sağlamak için her sistem, içinde bir denetim alt sistemi kurmuştur. Toplumda örgütlenmenin oluşumu ile ortaya çıkan denetim günden güne önem kazanmıştır. Bugün denetimden soyutlanmış bir örgüt düşünülemez. Örgütler etkinlik süreci içinde kendi gereksinimlerine ve yapılarına uygun bir denetim sistemi geliştirmişlerdir.

Denetimin amacı; örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi bir şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, örgüt çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bundan da önemlisi hizmet, ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınması gerekliliğidir. Bu açıdan bakıldığında denetim, örgütler için yaşamsal önem taşır.

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planında; edim (performans) ölçülmesine yönelik denetim sistemine geçilmesi ve denetim yoluyla yönetimi geliştirerek, kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması, verimli ve hızlı hizmet sunumunun sağlanmasına yönelik değişiklikler yapılmasının amaçlandığı belirtilmiştir. Ayrıca; yönetim birey ilişkilerinde karşılaşılan

uyuşmazlıkların etkin ve hızlı bir biçimde çözümü için “Ombudsman” sisteminin kurulacağı belirtilmiştir.

2.3.1.2. Denetim Türleri

Siyasal denetim; yasama organı kendi içinden çıkarıp görevlendirdiği hükümetin, yine kendisinin çıkardığı yasalarla belirlenen çerçeveye ne ölçüde uygun çalıştığını, kendisine verilen bu görevi kötüye kullanıp kullanmadığını denetler. Diğer bir deyişle siyasal denetim; yasama organlarınca Anayasa’da belirtildiği biçimde soru, gensoru, genel görüşme, meclis soruşturması, meclis araştırması yöntemleri ile yürütme organlarının denetlenmesidir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin Denetim Yolları Şunlardır:

Soru; T.B.M.M. üyelerinin, hükümet adına sözlü ve yazılı olarak yanıtlandırılmak üzere Başbakan veya Bakanlardan yürütme çalışmaları ile ilgili olarak Meclis aracılığıyla bilgi istemeleridir.

Genel görüşme; toplum ve devlet etkinliklerini ilgilendiren belli bir konunun T.B.M.M. genel kurulunda görüşülmesidir.

Meclis araştırması; belli bir konuda bilgi edinilmek için yapılan bir incelemedir.

Meclis soruşturması; Başbakan veya Bakanlar hakkında, T.B.M.M.’nin üye tam sayısının en az onda birinin vereceği önerge ile soruşturma açılmasıdır.

Gensoru; çok partili demokrasilerde gensoru bir denetim aracıdır. Gensoru görüşmeleri sonunda muhalefetin güvensizlik önergeleri ya da

Bakanlar Kurulu'nun güvenoyu isteminde bulunması gensoruyu önemli ve etkili bir denetim aracı yapmaktadır.

Yargı denetimi; yönetim sisteminin işleyişinden doğan uyuşmazlık ve sorunları çözüme bağlamak üzere, yargı organlarınca yapılan denetimdir. Yönetimsel yargı, hem kamu yönetimi ve bu yönetimde çalışan bireyler hem de yurttaşlar açısından bir güvence kurumudur.

Hukuk devleti anlayışının doğal sonucu, yönetimin, türlü denetim yolları yanında, yargı organınca da denetlenmesidir.

Yönetimin yargısal denetimi, yönetimsel yargı kuruluşu olarak Danıştay; yönetimsel uyuşmazlıkları ve davaları görme ve çözüme görevi yanında, Bakanlar Kurulu'nca gönderilen yasa ve tüzük tasarıları üzerinde düşüncelerini bildirme ve ayrıcalık sözleşmelerini inceleme gibi yönetimsel nitelikli görevleri vardır. Bölge İdare Mahkemeleri ve İdare Mahkemeleri ilk derece mahkemesi olarak görev yaparlar.

Yönetimsel yargı kuruluşlarının verdiği iptal kararına konu olan yönetimsel işlem ve bu işlemin doğurduğu sonuçlar, iptalle birlikte ortadan kalkar. İptal kararı geriye yürür. Yasama ve yürütme organları ile yönetim, mahkeme kararlarına uymak zorundadır. Bu organlar ve yönetim mahkeme kararlarını hiç bir surette değiştiremez ve bunların yerine getirilmesini geciktiremez.

Kamuoyu denetimi; bir sorun karşısında halkın düşüncesi ve halkın taşıdığı genel kanı, yönetim üzerinde etkilidir. Bir ülkede kamu yönetimi toplumsal amaçlara ulaşmak için insan gücü ve kaynakların yönlendirilmesi ile ilgilendir ve bunun için çeşitli eylemlerde bulunur. Bu eylemlerin bazıları halk tarafından olumlu karşılanırken, bazılarına karşı da olumsuz tavır alınır. Kamuoyu her zaman yönetimin eylemlerine ilişkin oluşmaz.

Yönetimin belirli bir sorunun çözümüne ilişkin ilgisiz kalması karşısında da kamuoyu oluşabilir.

Bir toplumda kamuoyu denetiminin etkili olabilmesi için şu koşulların var olması gerekir; birincisi, toplumsal davranış geleneğinin yaygınlığı, ikincisi, bağımsız basın ve öteki kitle iletişim araçlarının varlığı, üçüncüsü de, özerk ve özgür örgütlerin varlığıdır.

Yönetimsel denetim; örgüt içinde, denetlemeye yetkili olan üst kademe yöneticileri veya onlara bu konuda yardım etmek üzere görevlendirilen uzmanlar veya denetmenler tarafından yapılan denetimlerdir.

Yönetimsel denetim örgüt üyelerinin zamanında, doğru yerlerde, gerekli kaynaklarla ve doğru işleri yapmaları amacını güder. Başka bir deyişle denetim, örgüt içinde gerçekleşen edim ile önceden yapılan tasarı (plan) ve izlencelere (program) göre gerçekleşmesi düşünülen edim arasında uygunluğu sağlamak için yapılır.

İç denetim; kamu kuruluşlarının amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri eylemlerin yasalara, hedeflere, saptanan ölçünlere uygulununun denetlenmesidir.

Dış denetim; Devlete karşı kimi yükümlülükler koyan yasa hükümlerine yurttaşlarca uyulup uyulmadığının denetlenmesidir.

Kamu kuruluşları arasında denetim hizmetlerinin örgütlenmesinde tek ve ortak bir ölçü yoktur. Bakanlıklar ve genel müdürlükler bünyesinde denetim birimleri oluşturulmuştur. Bunun dışında Cumhurbaşkanlığına bağlı bir Anayasal kuruluş olan Devlet Denetleme Kurulu; yönetimin hukuka uygun, düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve

geliştirilmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Başbakanlığa bağlı olarak tüzel kişiliği olan denetleme organı, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu; kamu iktisadi teşebbüslerinin ve sosyal güvenlik kuruluşlarını ekonomik, mali, hukuki ve teknik yönden sürekli gözetim ve denetim altında bulundurur.

2.3.1.3. Eğitim Denetimi

Eğitim denetimi genel denetim sisteminin bir alt sistemidir.

Eğitim sisteminde yapılan denetim amaca göre; kurum ve ders denetimi olmak üzere ikiye ayrılır.

Eğitim denetimi; eğitim ve öğretim hizmetlerinin, yasa, tüzük, yönetmelik ve izlencelere uygun biçimde yürütülmesini sağlamak ve verimi artırmak amacı ile yapılan denetleme, değerlendirme, rehberlik ve gerekince soruşturma sürecidir.

Kurum denetimi; bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumlarının gözlenmesi, denetlenmesi ve ölçütlere göre değerlendirilmesidir.

Ders denetimi; bir eğitim kurumundaki öğretmenlerin eğitim ve öğretim etkinliklerindeki çalışmalarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

Bireysel denetim; bir denetmen tarafından yapılan denetimdir. Denetmen kendi denetim planına uygun olarak bir veya daha fazla konuda gözlem, görüşme, inceleme, denetleme ve soruşturma yapar.

Grupla denetim; iki veya daha fazla denetmen tarafından yapılan denetimdir. Denetmenler kendi uzmanlık alanındaki hizmetlerle ilgili gözlem, görüşme, inceleme, denetleme ve soruşturma yapar.

Yakından denetim; denetmenlerin kurum içinde görevli bulunmaları halinde yapılan denetimdir.

Uzaktan denetim; denetleyen ile denetlenenin ayrı yerde bulunmaları halinde yapılan denetimdir.

Sürekli denetim; bir denetmenin veya denetlemeye yetkilinin belirli kurum veya bireyleri devamlı olarak denetlemesidir.

Teknik denetim; alandan gelen denetmenler tarafından yapılır ve uzmanlık gerektirir.

Klasik denetim; klasik yönetim kuramları etkisinde denetleme ve raporlamaya dayalı, durum saptamayla sınırlı denetim.

Çağdaş denetim; yapıcı ve bulucu denetimdir. Üç basamaktan oluşur. Tanılama, denetleme ve değerlendirmedir (düzeltme,geliştirme).

Kliniksel denetim; öğretimde, planlı, işbirlikli, gözlem, inceleme ve davranış değiştirmeye yönelik etkinlikler bütünüdür. Kliniksel denetim süreci geliştirme, öğretmeni geliştirmedir. Kliniksel denetimde denetmen; değişim danışmanı rolünü oynar, edimi gerçek ortamda değerlendirir, yoğun bir etkileşimde bulunur.

2.3.1.4. Denetimin Hukuksal Durumu

Türk eğitim sisteminde denetim hizmetleri, bakanlık ve ilköğretim müfettişliği olmak üzere iki ayrı denetim birimi tarafından yürütülmektedir. Bakanlık müfettişleri, özek örgütünde ve doğrudan

bakana bağılı olarak, ilköğretim müfettişleri ise taşra örgütünde ve valiliğe (il milli eğitim müdürlüğü) bağılı olarak görev yaparlar.

1982 Anayasası'nın 42. maddesinde eğitim ve öğretimin Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, Devletin gözetim ve denetimi altında yapılacağı belirtilmiştir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası'nın 56.maddesinde; eğitim ve öğretim hizmetinin, Devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı'nın sorumlu olduğu belirtilmiştir.

222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Yasası'nın 2917 sayılı yasayla değişik 23.maddesinde; ilköğretim kurumlarının rehberlik, denetim ve soruşturma hizmetlerini yürütmek üzere, ilköğretim müfettişlerinin görevlendirileceği belirtilmiştir.

1993 yılında yapılan Eğitim Yönetimi ve Denetimi ile ilgili 14.Milli Eğitim Şura'sında eğitim yönetimi ve denetimi ile ilgili kararlarla getirilen öneriler şunlardır:

- Deneticilerin, denetleyecekleri yönetici ve öğretmenlerden daha üst düzeyde eğitim görmelerinin sağlanması,
- Deneticilerin, üniversitelerde ve Milli Eğitim Akademisi'nde lisans üstü eğitim görmelerinin sağlanması,
- Ülkemizdeki eğitimde varolan iki denetim sisteminin kaldırılarak bir denetim sisteminin getirilmesi,
- Her kurumun özelliklerine göre denetim formlarının geliştirilmesi,

-- İl milli eğitim müdürlükleri bünyesinde öğretmenin ve okulun değerlendirilmesinde güvenli bir gösterge olan öğrenci başarısını değerlendirme merkezleri kurulması,

-- Denetim hizmetlerinin yürütülmesinde denetim kurulunun, ilgili öğretim daireleri ile sıkı bir iş birliğine gitmesi,

-- İlköğretim denetmenlerinin ilkokul öğretmenleri üzerindeki sicil amiri olma yetkilerinin kaldırılması,

-- Grupla denetim sistemlerinin geliştirilerek yaygınlaştırılması,

-- Kurumda yapılacak denetim etkinliklerinde kullanılacak ölçüler ve uyulacak ilkelerin önceden belirlenmesi, denetleneceklere bildirilmesi, denetim sonucundan ilgiliye bilgi verilmesi,

-- Milli Eğitim Bakanlığı dışındaki diğer bakanlıklara bağlı okulların denetiminde uygulanan ilke ve yöntemleri içeren bir çalışmanın yapılması.

2.3.1.5. Eğitim Denetiminin İlkeleri

Aydın'a göre denetim ilkeleri şunlardır:

-- Denetim amaçlı bir girişimdir. Denetimin bir amacı, katılanlarda gelişme isteği yaratma ve verimi artırmaktır,

-- Denetimde demokratik liderlik vardır. Denetmenin liderlik rolünü oynayabilmesi, karşılıklı güven ve saygının olduğu bir ortamda olanaklıdır,

-- Denetimde hareket noktası varolan yapı ve koşullardır, denetim amaç değil, belli bir amaç için kullanılan bir araçtır,

-- Denetim öğrenme ve öğretme ortamını bir bütün olarak ele alır,

-- Denetim programının hareket noktası eğitim ortamının ivedilik taşıyan sorunlarıdır,

-- Denetim iş birliğine dayanır,

-- Denetim grup yaklaşımını ön görür,

-- Denetimde sorumluluk paylaşılır,

-- Denetim modelleştirilmiş bir süreç değildir. Her durum ve koşulda geçerli en etkili, tek bir denetim modeli ve tekniği yoktur. Denetim süreçler bütünüdür,

--Denetimde öğretmenlere kendilerini kanıtlama olanağı tanınır, öğretmenlerin rol edimlerini geliştirecek yolları kendilerinin bulması sağlanır,

-- Denetim izlencesinde bir sıra ve süreklilik vardır,

-- Denetimde bireysel farklılıklara inanılır,

-- Denetimde olumlu insan ilişkileri yaklaşımı izlenir, olumsuz araç ve yöntemlerle olumlu sonuçlar almak olanaksızdır,

-- Denetimde etkileşim önemlidir,

-- Denetimdeki başarıda görüş birliğinin önemine inanılır,

--Denetimde sürekli bir araştırma geleneğine inanılır (Aydın,1993,14).

Başar'a göre denetim ilkeleri şunlardır:

Amaçlılık; denetimin hem gerekçesini hem de hedefini belirler,

Planlılık; amaçlara yönelik olarak denetimi planlamak,

Süreklilik; geçmiş ve gelecek boyutların etkileşimi,

Nesnellik; ölçüt kullanmak, tarafsız kalabilmek, yargıları sayısallaştırmak, geçerlilik, güvenilirlik ve bilimsellik,

Bütünlük; sistem ve çevresinin bir bütün olarak değerlendirilmesi,

Durumsallık; farklı koşullardan aynı sonuçların alınmasının beklenilmemesi,

Açıklık; denetçi eylemlerinin yöntem, süreç ve sonuçlarındaki belirsizliğin giderilmesi,

Demokratiklik; katılımcılığın sağlanması,

olarak sıralanmıştır. Bu ilkeler birbirleriyle etkileşim, neden sonuç ilişkileri içinde uygulanır (Başar,1993,5).

2.3.1.6. Dünyada Eğitim Denetimi

Fransa'da denetim kurulu, eğitim genel denetmenleri ve yönetim genel denetmenlerinden oluşur. Bunların dışında ayrıca; genel denetmenlerle bağlantılı olarak çalışan bölgesel öğretim denetmenleri vardır. İlköğretim okulları ve öğretmenleri bölgesel denetmenlerin sorumluluğundadır. Eğitim sisteminin değerlendirilmesi, çalışmaların izlenmesi ve öğretimle görevli işgörenlerin hizmetiçi eğitimlerinin düzenlenmesinden sorumludur. Sistemin değerlendirilmesinde okullar, kurumlar, eğitim ve öğretim şekilleri, eğitimin kapsamı, öğretim izlenceleri, öğretim teknikleri incelenir ve kurum tarafından rapor hazırlanır.

Hollanda'da kurumların denetlenmesi görevi eğitim denetim kuruluna verilmiştir. Denetim kurulundaki denetmenler, denetim kurulunun gözetimi altındaki kuruluşların yönetiminden sorumludurlar. Denetim kurulu tüzük düzenlemeleri ile uygunluk sağlamak, ziyaret edilen okulları günün koşullarına uydurmak, bakana bilgi vermek ve rapor sunmakla görevlidir.

Almanya'da federal düzeyde ve eyaletlerde denetim kurulu yapısına ilişkin bir kurumlaşma gözlenmemektedir. Denetmen veya bu ünvanı alan görevli de yoktur. Federal düzeydeki yasa ve eyalet yasalarına göre bütün okul sistemi devletin gözetimi ve denetimi altındadır (Kasapçopur,1996,13).

İngiltere'de okul denetimlerinin bütün sorumluluğu HMCI başdenetmenine verilmiştir. İngiltere'de HMCI dairesi OFSTED (Eğitimde Ölçünler Dairesi) olarak bilinmektedir. OFSTED'in uzmanlık kolu (majestelerinin denetmenleri) HMI'dır. Bu denetmenler yeni sistemde nitelik gelişimi için denetim bulguları üzerine ön hazırlıklardan sorumludurlar ve üç bölüme ayrılmışlardır.

-- Eğitim denetmenleri (Register Inspectors /RgI)

-- Alan denetmenleri (Professional Team Members/PTM)

-- Meslekten olmayan denetmenler (Lay Inspectors/LI)

(Kasapçopur,1996,30)

İsviçre'de denetmenler; kanton yönetim örgütü ile okullar arasındaki iletişimi sağlamak ve bir yandan da okul denetimlerini sürdürmekle görevlendirilmişlerdir. Geniş yetkilerle donatılmış olan denetmenlerin denetleme,yönetim ve pedagojik yetkileri vardır.

Yerel okul yetkileri ve öğretmenlerin çalışmalarını yerine getirip getirmediği; eğitim kurumlarının yeterli araç gereçle donatılıp donatılmadıkları, eğitim ortamının sağlık koşullarına uygun olup olmadığı öğretmen açığının giderilmesi için tedbir alınmasına eşlik etmek ve şikayetlere bağlı kurum incelemelerini yapmak ve gerekli belgeleri toplamak, denetmenlerin görevleri arasındadır. Denetmenlerin pedagojik görevleri, okulun eğitim öğretim alanındaki çalışmalarını denetlemek, zaman zaman öğretim kurumlarını ziyaret ederek çalışmalarını yerinde izlemek, eğitim araç gereçleri ile kütüphanenin öğretimi geliştirici yönde kullanılmasını sağlamak, okullarda eğitime uygun ortam oluşumuna eşlik etmek, sınav sonuçlarına göre yönlendirmenin doğru yapılmasına öncülük etmek, öğretmenlerin çalışma özgürlüğü ilkesine uyarak, okulun öğretimin geliştirilmesi yönünde rehberlik yapmaktır (Kasapçopur,1996,37).

2.3.1.7. Türkiye’de Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi

Tanzimattan önce mektep ve medreseleri denetleyen (murakabe, kontrol) ve sürekli olarak medreselerde görev yapan mütevellî heyetleri ve bunların da üstünde kadılar vardı. Daha sonra sıbyan mekteplerini kadılar, medreseleri ise şeyhülislam (meşihat makamı) denetlemiştir (Cicioğlu,1982,3).

Eğitim sistemi içerisinde denetim; Tanzimat döneminde, II.Mahmut’un Mekteb-i Harbiyeye gelerek denetim yapması, eğitim denetiminde önemli bir adım olarak kabul edilmiştir.

Mekteplerin vakıflardan alınarak 1846’da kurulan Mekatib-i Umumiye Nezareti’ne (Milli Eğitim Bakanlığı) bağlanmasından sonra mekteplerin denetimini yürütmek üzere iki memuriyet oluşturulmuştur.

1.Mekatib-i Sıbyan Muinliği,

2.Mekatib-i Rüşdiye Muinliği.

1847'de yayınlanan Sıbyan Mekatib-i Hocaları Efendilere İta Olunacak Talimat'ta mektepleri denetlemek ve öğretmenlere yol göstermek üzere denetmenler vardır, bunlara mektep muini denir. Denilerek, ilköğretimde denetim hizmetlerini yürütecek Muin'lik bugünkü anlamda denetmenlik oluşturulmuştur.

1869'da düzenlenen Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'nin 143. maddesinde "...il merkezlerinde ve gereğine göre, mektepleri denetlemek üzere iki ehil eğitimci, müfettiş adı ile milli eğitim müdürlerinin emrinde bulunacaktır." hükmü yer almıştır.

1879 yılından itibaren Maarif-i Umumiye Nezareti bünyesinde, biri İstanbul, biri Anadolu ve biri de Rumeli olmak üzere üç Mekatib-i Umumiye Müfettişliği oluşturulmuştur.

1887 yılında bütün müfettişler Memurin-i Teftişiye adı altında ayrı bir daireye bağlanmıştır.

1910 yılında yayınlanan Mekatib-i İptidaiye Müfettişlerinin Vezaifine Dair Talimat'ta, ilköğretim müfettişlerinin görev ve yetkileri belirlenmiştir.

1913 yılında yürürlüğe giren Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-u Muvakkat (Geçici İlköğretim Yasası) ilköğretim müfettişliğini tanımlamıştır.

1914 yılında çıkarılan Maarif-i Umumiye Nezareti Tedrisat-ı İptidaiye Müfettişlerinin Vezaifine Dair Talimatname ve Vilayet Maarif

Müfettişlerinin Vezaifine Dair Talimatname, Bakanlık ve İlköğretim Müfettişliği kurumlarını ayırmıştır.

1923 yılında İlk Tedrisat Müfettişlerinin Vezaifine Dair Talimatname yayınlanmış ve 1927 yılında da İlk Tedrisat Müfettişleri Talimatnamesi çıkarılmıştır.

1939 yılında 3407 sayılı İlk Tedrisat Müfettişlerinin Muvazene-i Umumiye içine alınmasına dair yasa, ilköğretim müfettişlerinin yetiştirilmeleri ve atamalarını düzenlemiştir.

1962 yılında çıkarılan İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği ile müfettişlere; bölgelerinde bulunan tüm resmi ve özel ilköğretim kurumlarını denetlemek, rehberlik etmek, iş başında yetiştirmek, inceleme ve araştırma yapmak görevleri verilmiştir.

1990 yılında çıkarılan İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği ile ilköğretim müfettişleri, ilköğretim kurumlarında ve özel öğretim kurumlarında denetim, rehberlik, inceleme ve soruşturma hizmetlerini yürütmek üzere görevlendirilmişlerdir.

1991 yılında çıkarılan İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi ile de denetim gruplarının çalışma, yöntem ve esasları belirlenmiştir.

2.3.2. Eğitim Yönetiminin Denetimi

Eğitim yönetiminin denetlenmesi; yönetim işlevlerinin işleyişinin kurallara uygunluğuna, kaynaklardan yararlanma şekline, amaçların gerçekleştirilme düzeylerine yönelik olarak yapılan denetimdir.

Bu denetimde; örgütte yasa, yönetmeliklere uyulması, eğitim, öğretim ve çalışma izlencelerinin uygulanması, yönetici, öğretmen ve diğer işgörenlerin çalışma düzeyleri ile verimliliklerinin değerlendirilmesi yapılır.

Eğitim yönetiminin denetiminde; fiziki durum, eğitim ve öğretim durumu, büro işleri, öğrenci işleri, işgörelere yönelik işlemler, mali ve malzeme işlemleri ile araç ve gereç işlemleri incelenir.

2.3.2.1. Eğitim Yönetimi Denetiminin Tanımı, Önemi ve Amaçları

Eğitim yönetiminin denetimi; eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi için yürütülen, yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir biçimde uygulanmasının denetlenmesidir.

Eğitim yönetimi denetiminin önemi; Eğitim örgütlerinin, amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi bir şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlara ulaşmadaki başarısı, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, örgüt çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi gerekir. Bundan da önemlisi, ürün ve hizmet verimliliğinin yakından izlenmesi ile sürekli artışlarını sağlayacak önlemlerin alınması zorunludur. Bu açıdan bakıldığında yönetim denetimi, kurumlar açısından önem taşımaktadır. Çünkü; yönetimin düzeyi yükselmedikçe örgütün düzeyide yükselmeyecektir.

Eğitim yönetimi denetiminin amacı; yönetim süreçlerinin uygulanmasında yöneticilere rehberlik yapılarak hizmet verimliliğini yükseltmek ve etkililiği sağlamaktır.

2.3.2.2. Eğitim Yönetiminin Denetimi İçin Gerekçeler

Yönetim sistemlerinin en önemli alt sistemlerinden birisi olan denetim; durum saptamadan çok eğitim, öğretim ve yönetim etkinliklerinde yöneticiye ve öğretmene yardım yapılması, denetimin niteliğinin geliştirilerek sistemin geliştirilmesi, verimliliğin nicelik ve nitelik olarak artırılmasına katkıda bulunacak rehberlik ve sürece yardım anlayışının geliştirilmesi, denetimin düzeyinin yükseltilmesi ile olanaklı olacaktır.



3.VERİMLİLİK

Bilinen şeyleri daha iyi ve daha farklı yapmak ya da yeni şeyler ortaya koymak düşüncesi, insanların varolma ve daha iyi yaşama çabalarının özünü oluşturur. Bu uğraşı insanlık tarihi ile başlatılabilir. Oysa bu düşüncenin bilinçli ve sistemli olarak yaşama geçirildiği ve bunun sonucu bireylerin yaşam ölçünlerinin, geçmişe göre gerçek anlamda olağanüstü yükseldiği dönemin başlangıcı ise, çok daha yakın yüzyıllara rastlamaktadır. 18. yüzyılın ilk yıllarında; bilimsel, teknolojik gelişme ve sermaye birikimi ile batı ülkelerindeki üretim patlamalarının temelinde bu düşünce yatmaktadır (Can,1991,16).

Bilimdeki gelişmeler, insana çevresini daha iyi tanıma ve ondan daha çok yararlanma olanağı sağlamıştır. Bunun sonucunda insanların yaşam ölçünleri yükselmiştir. Buna koşut olarak, insanların toplumsal, siyasal ve ekonomik yapıları değişmiştir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler hem insan hem de maddi kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak zorundadırlar.

Üçüncü bin yıla girerken insanlığın, dolayısıyla Türkiye'nin karşı karşıya kalacağı anahtar kavramların başında verimlilik gelmektedir.

Günümüzde sorunların çeşitlenmesi ve bunların açıklanıp çözümlenmesinde önemli bir role sahip olan verimlilik, çeşitli tanımlamalarla ve amaçlara yönelik olarak çözümlenme aracı haline gelmiştir.

Verimlilik, bir ülkenin veya bir kesimin ekonomik ve nitelik anlamında büyüme ve gelişmesi düzeyinin saptanmasında en nesnel ölçülerden birisi olarak kullanılmaktadır.

Verimlilik, insan beceri ve bilgisi, teknoloji, yönetim, toplumsal çevre ve iş çevresinin birleştiği noktadadır.

Verimliliğin ön koşulu yüksek edimdir (performans). Kaynakları en verimli şekilde yönlendirebilmenin ön koşulu, yüksek edime sahip olmaktır.

Kamu hizmetlerindeki verimlilik ile özel kesimdeki verimlilik arasında farklar vardır. Özel kesimin çıktısı satış noktasında hesaplanabilir ve çıktıyı elde etmek için kullanılan emek ya da girdilerle doğrudan ilişkilidir.

Kamu hizmetlerinde daha çok çıktı ve nitelik önemlidir. Çünkü; kamu hizmetleri kar düşüncesi taşımazken, özel kesim hizmetleri kara yöneliktir.

Kamu yönetimi: Devletin genel denetim ve gözetimi altında yürütülen hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla çalışan yapıya ve bu yapıda aynı amaçla kullanılan yol ve yöntemlerdir (Çoker,1996,5).

Kamu yönetiminde ise hizmet ön plandadır. Kamu yönetiminde; kamu hizmetlerinin halka sunulurken planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, denetlenmesi, etkili ve verimli olması gerekir.

Verimlilikle, varolan kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasının, toplumun gelişebilmesinin en iyi yolu olduğunun bilinmesi gerekir.

Yönetimde en önemli öğelerden birisi ussallıktır. Etkinlik (effectiveness) ve verimlilik (productivity) amaca yönelik tüm etkinliklerin ussallık düzeyini belirleyen genel ölçüttür.

Etkinlik verimliliği de içerdiği gibi, moral, uyum yeteneği, esneklik gibi soyut unsurları da kapsar. Bu nedenle etkinlik verimliliğe göre daha

geniş bir kavramdır. Verimlilik, etkinliğin bir bölümünü oluşturur. Diğer yandan verimliliğin örgütün iç yapısı ve işleyişi ile ilgili teknik ve ekonomik bir kavram olmasına karşın, etkinlik insan etkeni ile ilgili olup, örgüt dışı etkenlerin de etkisi altındadır.

3.1.Verimlilik Tanımları

Genel bir tanımlama yapıldığında verimlilik; bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimdeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etken kullanımınıdır (Prokopenko,1992,3).

Simon, Smithburg ve Thompson'a göre verimlilik; açık olumlu sonuçların (yani istenen sonuçların istenmeyen sonuçlara ağır basan kısmının) alternatif maliyetlere olan oranının en yüksek düzeye çıkarılmasıdır. Bir başka deyişle, alternatif maliyetlerle olanaklı olduğu kadar, fazla sonucun gerçekleştirilmesini sağladığı ya da belirli sonuçlar düzeyine olanaklı olduğu kadar düşük bir alternatif maliyetle varılabilmesidir (Simon,Smithburg,Thompson,1968,463).

Verimlilik; bir işin en az emek, en az masraf ve en kısa zamanda yapılmasıdır.

Verimlilik; bir hizmetin ya da malın üretilmesinde gerekli olan işçilik, sermaye, makineler, enerji ve diğer kaynakların en yararlı olacak biçimde kullanılmasıdır.

Klasik yaklaşımlara göre verimlilik; belirli bir işin en az masrafla, en az enerji harcanarak, en kısa zamanda yapılması olarak tanımlanmıştır.

Wildovsky'ye göre verimlilik; belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli bir kaynakla amaca en iyi biçimde ulaşmaktır.

Simon'a göre verimlilik; olumlu sonuçların çeşitli maliyetlere olan oranının en yüksek düzeye çıkarılmasıdır. Diğer bir deyişle sınırlı araç ve olanaklarla en yüksek değerlere ulaşmaktır.

P.F.Drucker'e göre verimlilik; yapılan ya da yapılmakta olan bir işi daha iyi yapmak, kaynaklardan sağlanan geliri en uygun duruma getirmektir.

Drucker verimlilikle etkinlik arasındaki farkı, verimliliği işi doğru yapmak, etkinliği ise doğru işi yapmak olarak belirtmiştir.

H.R.Bobbitt verimliliği iki şekilde tanımlamaktadır; birincisi örgüte mekanik bir sistem olarak bakılırsa, verimliliğin ekonomik anlamda istenilen amaçlara en az masrafla ulaşılması, ikincisi örgüt toplumsal bir sistem olarak kabul edilirse örgüt üyelerinin amaca katkıda bulunmalarını (hizmet etmelerini) sağlamaya yeterli karşılıklar (ödülleri) verebilme yeteneğini ifade ettiğini belirtmiştir (Baransel,1993,36).

Yüksek verimlilik; aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdi ile daha çok çıktı elde etmektir.

Verimlilik; üretime konulmuş üretim etkinliklerinin sonucunda oluşan üretimle bu etkinliklerin birinin ve ya birden fazlasının arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu nedenle üretilen mal ve hizmet birimi ile bu mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanabilir.

Verimlilik formülü şudur:

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{girdi}$$

Zaman kavramı açısından verimlilik; aynı zamanda elde edilen sonuçlarla bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişkidir.

Kaynaklar açısından verimlilik; üretilen mal ve hizmetlerin birim ve niteliği ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkidir.

(Girdi) (Ürün)
Veri-----İşlem-----Çıktı (Hizmet veya Mal)

Yöneticiler ve politikacılar açısından verimlilik bir karşılaştırma aracıdır.

İnsanın aklını kullanması açısından verimlilik; daha çok çalışmak değil, akılcı çalışmaktır.

Ar'a göre verimlilik formülü şöyledir:

Hizmet üretimi EN

- * Az sürede (hızlı, çabuk),
- * Az para ile (ucuz, ekonomik),
- * Az alanda (binada, salonda, odada),
- * Az makina, araç, gereç, kırtasiye ile,
- * Kısa mesafede,
- * Etkili biçimde,
- * Nitelikli olarak,
- * Basit yöntemlerle,
- * Az emek ile, **yapılırsa verimlilik yüksek olur.**

Verimlilik ile ilgili olarak; verimlilik bilgisi, verimlilik bilinci ve verimlilik davranışı kavramları günümüzde önem kazanmıştır.

Verimlilik bilgisi: Verimlilik ile ilgili okuma, araştırma, gözlem ve deneyler sonucunda edindiğimiz ve öğrendiklerimizin bütünüdür.

Verimlilik bilinci: Verimlilikle ilgili evrensel veya yerel düzeyde kendi davranışlarımızı yönlendiren ve doğrudan edindiğimiz sezgisel ve düşünsel bilgidir.

Verimlilik davranışı: Verimlilik konusunda evrenselden veya yerelden edindiğimiz bilgi, duygu ve psikomotor düzey birikiminin eylemsel sonucudur.

Verimlilikteki Yanlış Anlamalar Şunlardır:

- Verimlilik yalnızca emek etkenliği ya da emek verimliliği demek değildir. Harcanan para, birim başına alınan ürün, daha uygun bir verim ölçütüdür.
- Örgütteki edimin yalnız çıktı ile değerlendirilmesinin olanaklı olması anlayışı yanlıştır.
- Karlılıkla verimliliğin birbirine karıştırılması yanlıştır.
- Verim ile verimliliğin karıştırılması yanlıştır.
- Maliyetlerdeki düşüşün daima verimliliği artıracığı inancı yanlıştır.
- Verimliliğin sadece üretimde uygulanabileceği anlayışı yanlıştır.

3.2.Verimliliğin Önemi

Verimliliğin ulusal gönenci artırmadaki önemi, bugün insanların çoğunluğu tarafından kabul görmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan etkinlik yok denecek kadar azdır. Verimlilik artışı iş gücünün etkililik ve nitelik artışından kaynaklanır.

Verimlilikteki bu artışlar, hızlı ekonomik kalkınma,daha yüksek yaşam ölçünü, ödemeler dengesi, enflasyonun denetim altına alınması, dinlencelerin süre ve niteliği gibi pek çok ekonomik ve toplumsal olayı büyük ölçüde etkilediği görülür.

Geri kalmışlık, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsünün yalnızca verimlilik artışıyla kırılabileceği açıktır. Artan ulusal verimlilik, yalnız kaynakların en uygun kullanımına değil, aynı zamanda toplumun ekonomik, toplumsal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Toplumsal amaçlar ve hükümet politikaları ulusal gelirin dağılımı ve kullanımını büyük ölçüde belirler. Bu ise, sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, toplumsal, kültürel, eğitsel ve güdüsel çalışma ortamını etkiler.

Verimlilik düzeyi artarsa öncelikle üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarında düşme olacak, bu daha fazla insanın daha çok mal alabilmesi ve dünya pazarlarına açılma hızının artması, ekonominin canlanması ve toplumun yaşam düzeyinin artması demektir.

Gelişmiş bir ülke ile gelişmemiş bir ülkeyi birbirinden ayıran temel öge, verimlilik artış düzeylerindeki sürekliliktir.

Toplum sahip olduğu kaynakları, en verimli biçimde kullanarak geleceğini güvence altına alabilir.

Verimlilik kavramı toplum kalkınması ile ilgilidir.

Verimlilik sadece mal ve hizmet üretmekle değil, bütün davranışlarında verimlilik ilkeleri doğrultusunda olması gerekir.

Verimlilik düzeyi bir toplumdaki gelişmişlik düzeyini belirleyen en önemli etkidir (Arkış,1995,38).

3.3.Verimliliğin Tarihsel Gelişimi

En ilkel topluluklardan başlayarak üretimin iş bölümüne dayalı olarak yürütülmesi ve kaynakların özellikle iş gücünün tam kullanılmasını hedef alan ve ne pahasına olursa olsun en fazla üretim amacını taşıyan ilk dönem 17.yüzyıla kadar devam etmiştir (Usta,1991,682).

Dünyada verimlilik (productivite) bugünküne yakın bir anlamda ilk kez 16.yüzyılda G.Bauer tarafından De re Metallica adlı kitabında kullanılmıştır. Verimlilik daha sonraki dönemlerde, özellikle Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışı ve yayılması ile birlikte, hem sanayide üretim etkinliklerinin içinde,uygulamadan kaynaklanan ve uygulamayı etkileyen yöntem ve tekniklerin geliştirilmesiyle pratik bir varoluş kazanmış, hem de bunların düşünsel alandaki yansımaları olarak ve ekonomi biliminin doğup gelişmesi çerçevesinde, kuramsal düzeyde gelişme göstermeye başlamıştır. Ekonomi bilimci Adam Smith, Ulusların Zenginliği adlı kitabında, ekonomik büyümede verimlilik artışının önemini açıklamıştır. Bundan sonra verimlilik önemli bir kavram olarak yer almış, sık sık başvurulan bir çözümleme aracı olmuştur.

Günümüzün anlayışına göre verimlilik, genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine katılanlar başka bir deyişle, çıktılarla girdiler arasındaki oran olarak kabul edilmiştir (Odabaşı,1997,18).

Verimlilik kavramı artık çalışma yaşamının iyileştirilmesi olgusu ile birlikte anılmakta ve çevre bilincini de kapsamaktadır.

3.4. Verimlilik İlkeleri

Verimlilik kavramının gelişmesinden sonra bazı yazarlarca verimlilik ilkeleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

H.Emerson'un Verimlilik İlkeleri:

- Amaçların belirlenmesi,
 - Uzun süreli görüşmeler benimsenip, bunların sonuçları üzerinde düşünülmesi,
 - Danışma hizmetlerinden yararlanılması,
 - Disiplin sağlanması,
 - Başarının değerlendirilmesi,
 - Düzenli ve yeterli kayıtların tutulması,
 - Yazılı iş emirlerinde yeterli bilgi verilmesi,
 - Başarı ölçünleri ile ücret düzeyleri arasında koşutluk bulunması,
 - İş dağıtımını ve ölçün koşullar arasında benzerlik olması,
 - Ölçünlü işlemler ve uygulamalı işlemler arasında eşitlik olması,
 - İş tanımları yapılması,
 - Verimli işgören ve yöneticilerin ödüllendirilmesi.
- (Baransel,1993,129).

Deming'in Verimlilik İlkeleri:

-- Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak,

-- Yeni bir toplam nitelik ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek,

-- Niteliği yakalamak için bütün halinde denetim bağımlılığına son vermek,

-- Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek,

-- Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek,

-- Kurumda mesleki eğitim vermek,

-- Liderliği tesis etmek,

-- Korkuyu yenmek,

-- Bölümler arasında engelleri kaldırmak,

-- Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak,

-- İş kotalarını kaldırmak,

-- Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen öğeleri kaldırmak,

-- Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak,

-- Değişimi sağlayacak tedbirleri almak (Alpar,1993,7) .

Araştırmacı tarafından geliştirilen ilkeler:

-- **Amaçlılık;** örgütün amaçları açık, seçik ve işevuruk olmalı ve ölçülebilmelidir,

-- **Planlılık**; örgüt yönetiminin uygulamaları her aşamada esnek planlı olmalıdır,

--**Demokratik yönetim**; yönetim bireylerin özgür düşünce ve yeteneklerini geliştirecek biçimde düzenlenmelidir,

--**Katılım**; yönetimin her aşaması işgörenlerin katılımına açık olmalıdır,

-- **Eğitim**; örgütteki işgörenlerin niteliklerini artırmak için hizmetiçi eğitim belli aralıklarla sürekli yapılmalıdır,

-- **Tanımlama**; yönetimde yapılacak işler tanımlanmalıdır.

-- **Ölçün geliştirme**; yönetimde uygulama birliği ve karşılaştırma yapma için ölçün geliştirilmelidir,

-- **Ölçme ve değerlendirme**; amaçların gerçekleştirilme derecesi, tanımlanmış işlerin ölçünle karşılaştırılarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile yapılabilir,

-- **Güdüleme**; işgörenlerin yetersizliklerinin giderilmesi, istenilen davranışları göstermesi için ödül kullanılması,

-- **Bilgi birikimi ve teknoloji**; bilgi birikiminin bilişim sistemleri ile toplanması, aktarılması, günün koşullarına uygun teknolojinin kullanılması.

3.5.Verimlilik Ölçütleri

Verimlilik ölçütleri genellikle varsayımlara dayalıdır. Örneğin; karar almak durumunda olan bir yönetici dikkatini kararın istenen veya istenmeyen sonuçları üzerinde toplar. İstenen sonuçların alınmasını ve istenmeyenlerin önlenmesini kendi amaçları olarak kabul eder.

Verimlilik ölçütü, karar verenin karar verme sürecini yaklaşık olarak basitleştirir. İnsanlar kendi davranışlarının sonuçlar elde etmede tarafsız araçlar olduklarını kabullenmede çok kere isteksiz oldukları halde, başkalarının davranışlarına ilişkin planlar yaparken, onları çok kere tarafsız birer araç gözüyle görürler. Bazı amaçlar için insangücü, bazıları için para ve malzeme, kısıtlı kaynakların ölçüsü olarak kabul edilmektedir.

Verimlilik ölçütü için iki koşulun yerine getirilmesi gerekir.

1.Kullanılması düşünülen ve kendi araçları olarak adlandırılan insangücü ve maddi kaynaklar kısıtlı olmalı (alternatif maliyet),

Alternatif maliyet; vazgeçilmiş alternatiflerin değerinin bir göstergesidir.

2.Amaçlar gözüyle bakılan sonuç elde etmeye yönelik kaynakların nasıl kullanılacağı konusunda tarafsızlık (Simon,Smithburg,Thompson, 1968,464).

Örgütlerin verimlilik ölçütü; amaçlar, etkenlik, etkililik ve karşılaştırılabilirlik açılarından ölçülmesidir.

Amaçlar; örgütün açık ve kesin olarak belirlenen amaçların örgüt tarafından gerçekleştirilme derecesidir.

Etkenlik; yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığının belirlenmesidir.

Etkililik; gerçekleşmesi olanaklı olan birimle gerçekleşenin karşılaştırılmasıdır. Amaçları gerçekleştirme derecesidir.

Karşılaştırılabilirlik; verimlilik ediminin zaman içinde gerçekleşme düzeyidir.

Verimliliğin ölçülmesi; verimliliği ölçmek ve değerlendirmek için herşeyden önce hangi değerlere hizmet edileceğinin bilinmesi gerekir. Sonra bu değerlerin gerçekleştirilme derecesinin nasıl ölçüleceğini saptamalıyız. Değerler, tarafsız araçlar ve alternatif maliyetler olarak sınıflandırmayı veri olarak kabul edersek bundan sonra değerlendirmeye esas olacak değerlerin ya da hedeflerin tanımlaması, hangi düzeyde sonuçlar elde edildiğinin saptanması ve elde edilen sonuçların maliyetleriyle karşılaştırılmasıdır.

Verimliliğin nesnel olarak en iyi ölçülebildiği alanlar, araçlarla sonuçlar arasındaki bağlantıların en kolay kurulabildiği alanlardır.

3.6.Verimliliği Etkileyen Etkenler

Prokopenko'ya göre verimliliği etkileyen etkenler iki temel gruba ayrılmıştır. Birincisi dış (denetlenemeyen) etkenler, ikincisi iç (denetlenebilen) etkenlerdir. İç etkenler kendi içerisinde katı ve esnek etkenler olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Prokopenko,1992,11-12)

İç etkenlerden birincisi, katı etkenler; ürün, fiziki yapı, teknoloji, malzeme ve enerjidir. İkincisi esnek etkenler; insan,örgüt ve sistemler, iş yöntemleri ve yönetim biçimidir.

Katı etkenler:

Ürün; kamu hizmetlerinde ürün genellikle çıktı olarak sunulan hizmetin niteliğidir.

Fiziki yapı; binaların kullanma, yaş, maliyet, yatırım, yenileme gibi özellikleridir.

Teknoloji; teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet düzeyindeki artış, nitelik geliştirme, otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir.

Malzeme ve enerji; malzeme ve enerji tüketimini azaltmak için harcanacak en ufak çaba ile olumlu sonuçlar alınabilir.

Esnek etkenler:

İnsan; verimlilik artırmada temel unsur insandır. (yöneticiler, işgörenler)

Örgüt ve sistemler; örgütlerin çoğunda görülen düşük verimliliğin nedeni örgütlenmenin katılığıdır. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundur. Bu durum karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizlik ve bürokrasiyi artırarak esas eylemin gerçekleştirileceği kademedede, yetki devrini engeller. Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiç bir sistemin her durumda verimli çalışacağı söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için, sistem tasarımında dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır.

İş yöntemleri; emek yoğun yöntemlerin baskın olduğu gelişmekte olan birimlerde geliştirilmiş iş yöntemleri verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur. İş yöntem ve teknikleri, işin yapılma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları, işyeri düzenini geliştirerek verimi artırmayı amaçlar. Varolan yöntemlerin çözümlenmesi yapılarak gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gereken işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılması sağlanarak iş yöntemleri geliştirilebilir.

Yönetim biçimleri; yönetim biçim ve uygulamaları, örgütsel tasarımı, işgören politikasını, iş tasarımını, işlemlerin planlanmasını ve denetimini etkiler.

Dış Etkenler:

Dış etkenler, hükümet politikaları ve örgütsel düzenlemeler, siyasi, ekonomik ve toplumsal koşullar, iş ortamı, para, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde sağlama olanaklarını kapsar. Bu etkenler örgütün verimliliğini etkilemekte, ancak; örgüt bunları denetleyememektedir.

Yapısal düzenlemeler; yapısal değişimler verimliliği etkilediği gibi, verimlilikteki değişimlerde yapıyı değiştirir. Yapısal değişimler ekonomik, toplumsal ve demografiktir.

Ekonomik değişimler; ekonomide, tarımdan imalat kesimine, imalat kesiminden hizmet kesimine geçişler verimliliği etkiler. Bunun yanında araştırma, geliştirme ve teknolojinin yapısal etkisi, yüksek düzeyde verimlilik artışında bir diğer önemli etkendir. Araştırma, geliştirme ve teknolojinin yönetimi ve yeni yöntemler, teknikler, ürünler ve süreçlerin uygulanması verimliliği büyük ölçüde etkilediği gibi yapıyı da değiştirebilir.

Demografik ve toplumsal değişimler; emek gücündeki yapısal değişimler hem demografik hem de toplumsaldır. Yüksek doğum ve düşük ölüm oranları, bebek doğumlarındaki artış, emek gücüne katılan kadın sayısının artması, iş piyasasında etkisini göstermiştir. Demografik değişimler ve nüfustaki coğrafi kaymaların verimliliği etkileme olasılığı vardır.

Doğal kaynaklar; en önemli doğal kaynaklar, insan, arazi, enerji ve hammaddedir. Bir ulusun bu kaynakları, harekete geçirme ve kullanma yeteneği, verimlilik artışı sağlamada çok önemli olmasına karşın, çoğu kez gözardı edilir.

İnsangücü; Japonya ve İsviçre gibi yeterli arazi, enerji ve maden kaynaklarından yoksun gelişmiş ülkeler, kalkınmaları için tek önemli kaynağın, insan ve onun becerisi, eğitim ve öğretimi, davranışı, güdülenmesi ve gelişmesi olduğunu öğrenmişlerdir. Bu etkenler yatırım, yönetim ve emek gücünün niteliğini artırır. Böyle ülkeler, eğitim, öğretim ve insangücüne yatırım yapmaya özen gösterirler. Birey başına ulusal geliri yüksek olan ülkeler çoğunlukla iyi eğitim ve öğretim görmüş bir nüfusa sahiptir.

Hükümet ve alt yapı; hükümet politikaları, plan ve izlenceleri verimliliği büyük ölçüde etkiler. Verimliliği etkileyen yapısal değişimlerin çoğu yasalar, yönetmelikler ve örgütsel etkinliklerin sonucudur. Aynı kaynaklarla daha çok hizmet verilmesi ya da aynı hizmetlerin daha düşük maliyetle yapılmasını olanaklı kıldığından, hükümetin verimliliği çok önemlidir.

Verimlilik artışı sağlamak için uygun politika, plan ve izlencelerin tasarlanmasında, dış etkenler çözümlenmeli, bilinmeli ve dikkate alınmalıdır.

Alt kademedeki çalışmaları daha çok teknik olanaklar etkilerken, üst kademedeki teknoloji kullanımı çok düşük düzeye inmektedir. Kavrama yeterliliğinin başarıyı etkilemesi örgütün alt kademelerinde çok düşük düzeyde iken, yönetim kademesi yükseldikçe bu oran artmaktadır.

Verimlilik Artışı İçin Olması Gerekenler Şunlardır:

- İşgörenin işe karşı güdülenmesi,
- Doğal örgütlerin dikkate alınması,
- İşgörenlerin morallerinin yüksek olması,

- Yönetici davranışlarının demokratik olması,
- İletişim sistemlerinin açık ve insan ilişkilerinin yeterli olması,
- Örgütte varolanla olması gerekenin değerlendirilmesinin yapılması,
- İşgörenlerin iş doyumlarının gerçekleşmesi.

Ar'a göre verimliliği etkileyen etkenler şunlardır:

Bir çok etken verimi ve verimliliği olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Eğitim, planlama, örgütlenme, iyi bir denetim sistemi, çağdaş yönetim, fiziksel koşullar (aydınlanma, havalandırma, ısıtma, rutubet, gürültü, dekoratif düzenleme) yenilikten ve sorumluluktan kaçma, teknoloji, hizmetlerde ölçün, ücret sistemi, güdüleme, fazla istihdam, bürokratik işlemler (yazıların fazla çoğaltılması, yöneticilerin evrak işlemleri ile uğraşmaları, formların ölçünlere uygun olmaması), örgüt iklimi, işe uygun işgören, yetki devri yapmama, fazla belge isteme ve moraldir (Ar,1989,75-76).

3.7.Verimlilik Yaklaşımları

Bilimsel yönetim öncüleri, özellikle üretim etkinliklerinde israf ve kayıpları azaltmak suretiyle, verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu amaçla, ölçünlü iş yöntemleri getirmişler, ölçünlü olmaya yönelerek işleri basitleştirmişler, uzmanlaşmayı önermişler, planlama ve izleme görevlerini işgörenlerden alıp, yönetimin görevi haline getirmişlerdir. Öte yandan özendirici ücret sistemlerinin verimliliğin artırılmasında büyük rol oynayacağını düşünerek, bir takım özendirici ücret sistemleri geliştirmişlerdir (Baransel ,1979,12).

F.W.Taylor'un dikkatini çeken en önemli öge, iş yerlerinde verimsiz bir çalışma düzeninin varolmasıdır. Taylor, bu verimsiz çalışma düzeninin, ulusal ekonomiyi etkileyecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı kanısını taşımıştır.

Taylor bu az çalışma eğiliminin ortadan kaldırılması ile verimliliğin bir kat artacağını tahmin etmekteydi. Çalışmaları, esas itibarıyla, bu gözlemlerine dayanmış, temel amacı da israf ve kayıplara yol açan etkenleri ussallaştırıcı önlemler almak sureti ile ortadan kaldırmak ve verimliliği artırmak olmuştur.

Taylor'un bilimsel yönetimi özet olarak; tecrübe yerine bilim, anlaşmazlık yerine uyum, bireycilik yerine iş birliği, kısıtlanmış üretim yerine en üst düzeyde üretim, bireyleri birey olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve gönenç düzeyine ulaşmaları için geliştirmek.

Taylor; verimliliği artırmak için iş yöntemlerinin geliştirilmesi, ölçünlü iş sürelerinin belirlenmesi, araç ve gereçlerin geliştirilmesi ve ölçünlü hale getirilmesi gibi önlemlerin alınması gerektiğine inanmıştır. Bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması ile verimliliğin artabileceğini belirtmiştir. Zaman ölçümü, hareketlerin basitleştirilmesi, işe uygun işgören seçilmesi, yorgunluk molaları ve işin ölçünlü hale getirilmesinin verimlilik üzerinde etkili olduğunu söylemiştir.

F.Gilberth; ussallaştırma önlemleri arasında gereksiz iş ve hareketlerin elenmesine önem vermiş, bu konuda başlıca araç olan hareket ve zaman etütleri ile ilgili yoğun çalışmalar yapmıştır.

Fayol'un iş bölümü ilkesinde aynı emekle daha fazla oranda ve nitelikli hizmet üretiminin sağlanacağı belirtilmiştir. Başka bir deyişle, iş bölümü verimliliği artırır.

R.C.Davis'e göre iyi bir örgütün özellikleri; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için yeterli fiziksel etkinlik, işletme sorunlarını etkili ve verimli olarak çözümlenecek yönetsel, operasyonel yeteneklerine bağlıdır.

Bürokrasi uzmanlaşma yolu ile verimliliğin artmasına yol açar. Bürokrasi modeline göre, iş bölümü ve uzmanlaşmanın, verimlilik üzerinde olumlu etkileri vardır.

Klasik yönetim düşünce felsefesi; örgütün etkili ve verimli bir biçimde işlemesi için davranışlar nasıl denetlenmeli, örgüt yapısı nasıl düzenlenmeli, sorularına yanıt aramıştır.

Bilimsel yönetimde, verimlilik, iş bölümü yapılması, iş ölçülerinin belirlenmesi, özendirici ücret sisteminin uygulanması, işi basitleştirme yöntemleri, yönetsel kavramda planlama, örgütlenme ve denetim işlevlerini etkili bir biçimde uygulanması ile bürokrasi modelinde, örgüt sıradizininde yer alan durumların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, bölümlere uzman işgörenlerin yerleştirilmesi, yasal önlemlerle arttırılmaya çalışılmıştır.

Klasik yönetim düşüncesi işlevsel yaklaşımlıdır. Yönetimin etkinlik ve verimliliği, amaçların açık ve seçik olarak belirlenmesine, etkinliklerin amaca yöneltilmesi, plan, politika ve yöntemlere, yasal metinlere uygunluklarının denetlenmesine bağlıdır. Örgütün verimliliği, üretim sürecinin ussallık derecesi ile ölçülür. Verimlilik, kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılması ile ilgilidir. Uzmanlaşma verimliliği artırır ve denetimi kolaylaştırır.

Klasik yönetim düşüncesi; verimliliğin insan davranışlarının düzenlenmesi ve denetlenmesi ile artırılacağı görüşüne dayanır.

Neoklasik düşüncede; kararlara katılma ve moral verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.

Neoklasik dönemde verimliliği artırmaya yönelik ışıklandırma, röle montaj odası ve mika yarma test odası deneyleri ile Hawthorne araştırmaları yapılmıştır.

Işıklandırma deneyi; iş yerinin ışıklandırılması ile işgörenlerin verimlilikleri arasındaki ilişkileri belirleme amacı ile yapılmıştır. Ancak; deney sonucunda ışıklandırma ile verimlilik arasında anlamlılık bulunamamıştır.

Röle montaj odası deneyi; çalışma sırasında verilen dinlenme molalarının sayısı ve süresi ile haftalık çalışma saati süresinin uzunluğunun verimlilik üzerine etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Mika yarma test odası deneyi; ücret sisteminde değişiklik yapılmadan, dinlenme molaları ve haftalık çalışma süresinin kısaltılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Hawthorne araştırmalarının çalışan bireylerle ilgili bulguları, ekonomik insan modeline karşılık, toplumsal insan modelinin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Etzioni'ye Göre Hawthorne Araştırmasının Sonuçları Şunlardır:

- Üretim düzeyi toplumsal düzgülerle saptanır,
- İşgörenin morali ve güdülenmesinde ekonomik olmayan ödüller önemli oranda etkilidirler,
- Aşırı uzmanlaşma, iş bölümünün en verimli biçimi olarak görülmez,

-- İşgörenler genellikle yönetime ve yönetimce konulan kurallara birey olarak değil, grupların üyeleri olarak tepki gösterirler,

-- Aşırı iş bölümü, iş başında gerginliklerin doğmasına, işlerin tek düze ve sıkıcı olmasına neden olmaktadır,

-- Örgütün kağıt üzerindeki biçimsel yapısı ile ilişkiler sistemi ve yapılan en iyi planlar bile olumsuz insan davranışları ile işlemez duruma gelebilmektedir,

-- Denetimin verimli olmasında bireylerin yönetim yetenekleri, haberleşme ve denetim sistemleri gibi etkenler rol oynadığından en iyi bir denetim alanı biçiminde bir ilkenin benimsenmesi oldukça güçtür,

-- Biçimsel örgütlemenin, örgüt amacını en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek işlevi vardır. Bireyin verimliliği fiziksel kapasitesinden çok toplumsal kapasitesine bağlıdır.

Sheldon; verimliliğin, bilimsel yönetim ve insan kaynaklarının geliştirilmesi ile insan ilişkilerine bağlı olduğunu belirtmiştir.

C.I.Barnard; örgütün ortaya çıkması için gerekli koşulları, ortak amaç birliği ve iletişim olarak belirlemiş, örgütün yaşama ve gelişmesi içinde, bu koşullara etkinlik ve verimlilik koşulunu da eklemiştir. Etkinliği, amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamış, verimliliği ise teknik verimlilikten daha geniş ve tüm örgütler için örgüt üyelerinin amaçlara katkıda bulunmalarını sağlamak ve devam ettirmek olarak tanımlamıştır.

Bireyler arası ilişkilerin örgütsel etkinlik üzerinde rolü vardır. Bireylerin kararlara katılması, verimliliklerini etkileyen etkenlerden biridir.

Neoklasik kavramda, verimlilik kadar çalışan bireylerin doyumuna da önem verilir. İşbölümü klasik ve neoklasik kavramda verimliliği artırıcı rol oynar.

Klasiklerin tek yönlü etkenlik ve verimlilik amacına, neoklasikler çalışan bireylerin doyumunu ve gelişmelerin sağlanması gibi insani bir amaç eklemiştir.

Kararlara katılma, iş genişletilmesi, özekten yönetim, bireye yönelik eşlik, aşağıdan yukarıya iletişim gibi önlemlerle daha etkili ve verimli çalışma ortamı yaratmaya çalışmışlardır.

Ekonomik verimliliğin artırılmasını amaçlayan klasik yöntem ve örgüt kavramı, yönetim uygulamalarının ussallaştırılmasını, neoklasik kavramda insancillaştırılmasını sağlamıştır.

20.Yüzyılın ikinci yarısındaki teknolojik gelişmeler, ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal değişimler örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde sistem yaklaşımıyla yönetilmelerini gerektirmiştir.

İkinci dünya savaşından sonra iş ilişkileri ve iş yapıları önemli oranda nitelik değiştirmiş bunun sonucunda da verimlilik konusunda bilimsel çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Bu alanda toplam kalite yönetimi, sıfır hata yönetimi ve adhokrasi diye adlandırılan çalışmalar yapılmıştır.

Toplam kalite yönetimi (TKY); TKY'nin ilkelerinden en önemlisi hizmeti alanın doyumudur. Hizmeti alanların gereksinim ve beklentilerinin önemi sistemin temelini oluşturmaktadır. TKY sürekli gelişme, hizmeti alanların doyumunu ve her zaman doğruyu yapma temeline dayanır. Maliyetler düşerken üretimin niteliğinin artırılması ve hizmeti alanların beklenti düzeylerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

Başarılı olan bir örgüt şu dört ilkeyi göz önünde bulundurmalıdır:

- 1.Örgütün dikkati hizmeti alanların istek ve beklentilerine yöneltilmeli,
- 2.Örgütte yapılan tüm işlemlerde nitelikli hizmet sunabilmek için üst yöneticilerin örnek olması,
- 3.Örgüt üyelerinin en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim,gelişme ve yenileşme olanaklarına sahip olması,
- 4.Gelişim ve ilerleme için bir sürecin olması.

Çizelge : 1
Geleneksel ve Toplam Kalite Yönetimini Benimsemiş
Örgütlerin Özellikleri

Geleneksel Örgütler	Toplam Kalite Yönetimli Örgüt
Ölçünlere uymak	Tarafların doyumunu ve başarısı
Başkalarını denetleme	Kendi kendini denetleme
Sistem niteliği belirler	Müşteri niteliği belirler
Öğrenenler edilgendir	Öğrenenler etkendir
Sık denetim	Sürekli gelişme
Maliyete dayalı	Sonuca dayalı
Bütçeye göre plan	Plana göre bütçe
Çalışıyorsa değiştirme	Çalışıyorsa da değiştir
Üretimden sonra nitelik	Nitelik planla başlar ve süreklidir
Değişme pahalıdır (statiklik)	Değişme karlıdır (yenilikçilik)
Maliyet unsuru olarak eğitim	Üretim unsuru olarak eğitim
İç rekabet	Dış rekabet
Bireysel görevlerde odaklaşma	Takım olarak amaçta odaklaşma
Otokratik yönetim	Katılmalı yönetim
Başkalarının uyarısı ile çalışma	Kendiliğinden çalışma
Bağımsız,birbirine katlanan üye	Birbirine bağlı,birlikte olan üyeler
Riskten kaçınma	Tehditlere meydan okuma
Aciliyet duygusunun yoksunluk	Doğal aciliyet duygusu

Kaynak: Servet ÖZDEMİR,Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Eğitim Yönetimi Dergisi,Sayı:3,1995,s.383

3.8. Verimliliği Artırıcı Çalışmalar

Verimliliği artırmak için, hızla değişen dünya koşulları dikkate alınmalı ve örgüt kapasitesi değişimlere ayak uyduracak biçimde geliştirilmelidir.

Prokopenko'ya göre verimlilik artırmada ilk adım, sorun yaratan alanları saptamak, ikinci adım ise bunlar arasından denetlenebilir etkenleri ayırmaktır.

İşgörenlerin verim ve etkinliğini artırmanın koşullarından birisi de, onlara özgürlük tanıyarak, yaratıcılıklarını sergilemelerine olanak vermektir.

İnsan; verimlilik artırma çalışmalarının temel kaynağı ve ana etkenidir. İşgörenlerin oynadığı rolün iki yönü vardır. Birincisi uygunluk diğeri de etkililiktir.

Uygunluk; işgörenlerin kendilerini işlerine verme düzeyidir. Doyum sağlandığı ya da engellendiği zaman güdüleme azalır. Güdüleme; tüm insan davranışlarının, dolayısıyla da verimlilik artırma çabalarının temelidir. Yönetim; etkili özendirici sistemleri planlayabilir ve uygulayabilirse sonuç verimlilik artışları biçiminde ortaya çıkar.

Verimlilik işgörenlerin işbirliği ve katılımları sağlanarak da artırılabilir.

Yönetim; işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini sorunların çözümünde kullanmayı teşvik ederse, uygun bir toplumsal ortam yaratırsa verimlilik artar.

Etkililik; insan çabasının çıktığı ve nitelik için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir.

Verimliliği Artırmak İçin Kullanılan Yöntemler Şunlardır:

-- Ücretler; Taylor ve Fayol, işgörenleri sadece parasal özendiricilerle yönetilen robotlar olarak gördükleri iddiasıyla eleştirilmişlerdir. Elton Mayo'nun Western Elektrik İşletmesinde yaptığı 8 yıllık çalışma sonucunda işgörenlerin sadece parasal yöntemlerle harekete geçen makinalar değil aslında herbirinin birer birey ve toplumsal grupların üyeleri olduklarını ortaya çıkarmıştır (Taylor,1997,13).

Ancak; günümüzde ücretin verimliliğe etkisi olmadığı söylenemez. Ücret bir tür dış güdüleyicidir.

-- Eğitim; Eğitim sağladığı yararların doğal sonucu olarak da hizmetin niteliğinde gelişme, niceliğinde artış ortaya çıkacaktır. Bunun sonucu ise verimliliktir.

Bir örgüt gelişebilmek için bireylerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireylere çalıştıkları kurum yasalarına uyma ve hizmetin gerektirdiği hatalarını düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma, ileri gitme, yükselme gibi gereksinimleri kapsamına alır. Bu gereksinimler örgütün eğitim politikası, işgören politikası ve örgütün varolan olanakları doğrultusunda hazırlanan ve planlanan eğitim izlenceleri ile karşılanabilir (Gürsoy,1997,35).

-- Sosyal güvenlik; Birleşik Metal İş sendikasının "Sürekli Gelişim Projesi" çalışması ile iş güvencesinin sağlandığı ve bunun sonucunda da verimliliğin katlandığı belirtilmiştir (Milliyet,28.8.1995,6).

-- Ödüller; ödüller birey açısından bir anlam taşıdığı zaman etkili olur. Birey için verilen ödül bir anlam taşııyorsa güdüleyici olmaz.

-- Özendiriciler; kariyer planlaması, yükselme olanakları ve bireylerin kendilerini gerçekleştirebilme olanakları verimliliği artırır.

-- Katılım ve birlikte karar verme;

-- Denetime ve değişime karşı tutum; bireylerin denetime ve değişime karşı tutumları aldıkları eğitime, denetim anlayışına ve kabul edebilirlik düzeylerine bağlıdır.

-- Yüksek verimlilik için güdüleme;

Çizelge: 2
Eğitim Verimlilik İlişkisi

İşgücü başına eğitim (saat)	1992	1993	1994	1995	Verimlilik Kazancı
25				57.500	60.000
20			47.171.	20 saat	55.000
15		45.000	14 saat		50.000
10	39.259	8 saat			45.000
5	2 saat				40.000
0					35.000

Kaynak: Milliyet Gazetesi,28.08.1995,s.6

Birleşik Metal İş sendikasıncı yapılan bir çalışmada hizmetiçi eğitim süresi arttıkça buna koşut olarak işgücü başına üretim miktarının yükseldiği çizelge:2 den anlaşılmaktadır.

Örgüt ve sistemler; iyi bir örgütün komuta birliği, yetki devri ve denetim alanı gibi temel ilkeleri yanında yeni amaçlarını gerçekleştirmesi için zaman zaman yeniden örgütlenmesi gerekir.

Örgütlerde düşük verimliliğin nedeni örgütlenmenin katılığıdır. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundur. Bu durum, karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizlik ve bürokrasiyi artırarak yetki devrini engeller. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için sistem tasarımında devinim (hareketlilik) ve esneklik sağlanmalıdır.

İş yöntemleri; emek yoğun yöntemlerin baskın olduğu yerlerde iş yöntemleri, verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur. İş yöntemi teknikleri işin yapılabilme biçimlerini, insanın yaptığı devinimi, kullanılan araçları, malzeme denetimini geliştirerek işlerin verimini artırmayı amaçlar. Ayrıca; yöntemlerin sistematik olarak çözümlenmesi, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılması verimliliği artırır.

Yönetim biçimleri; yönetim kaynakların etkili kullanılmasından sorumlu olduğu için nitelik ve verimlilik sorunlarından da yönetim sorumludur. Etkililik, yöneticinin bir yönetim biçimini ne zaman, nereye, nasıl ve kime uyguladığına bağlıdır. Yönetim biçim ve uygulamaları, örgütlenmeyi, işgöreni, iş tasarımını, işlerin planlanmasını ve denetimini, politikaları, maliyetleri, kaynakları, bütçeyi ve denetim tekniklerini etkiler.

3.9.Verimlilik Artırma Teknikleri

Ülkemiz kamu yönetiminde yönetim uygulamaları incelendiğinde verimliliği olumsuz olarak etkileyen sorunlar şunlardır:

-- Fazladan yapılan gereksiz ve yararsız işlem ve kayıtlarla hizmetlerin geciktirilmesi,

-- Gerçek bir yarar sağlamayan, fakat zaman, insan gücü, malzeme, kırtasiye kaybına yol açan biçimsel ve fazla denetimler,

-- Yetki devrinin yapılmamış olması nedeniyle yöneticilerin rutin işlerle uğraşmaları,

-- İşe uygun yöntem, teknoloji, araç, gereç, makina, malzeme ve kırtasiye ile çalışılmaması,

-- İşgörenlerin bilgi ve uzmanlık alanlarında çalıştırılmaması ve alandaki eksikliklerinin giderilmemesi,

-- İşgörenlerin sorumluluktan kaçmaları,

-- İşlerin görülmesi sırasında zorunluluk olmadığı halde bazı birimlerin iş akıma zincirine katılması,

-- Bir işin üretilmesinde ilgi, katkı ve sorumluluğu olan birimlerin birbirinden uzak yerde olmaları,

-- İşlemden gereksiz aşamaların olması,

-- İşin basitleştirme yöntemleri hakkında üst yönetici ve ilk kademe yöneticilerinin bilgi sahibi olmamaları,

-- Zaman, emek, para, makina, malzeme, çalışma yeri gibi kaynaklardaki kayıpların önemsenmemesi,

-- Denetim sistemimizin yönetimi geliştirmeye ve işi basitleştirmeye yönelik olmaması,

-- Hizmet ve mal üretiminde gereken ölçünlerin yeterince saptanmamış olması,

-- Özendirici sistemin yokluğu veya iyi işlememesi,

- İşlerin biriktirilmesi,
- İş akımında beklemeler, duraklamalar, ters ve tekrar gidiş gelişler olması,
- Yenilikten kaçınma ve kabul edebilirlik düzeylerinin düşük olması (Ar ,1989,68-69).

Bunlara; yetki patolojisi, bilgisizlik, önensenme duygusu, bulunduğu yere kadar gelirken geçilen aşamaların unutulması, kime hizmet için var olduğunu bilmemeyi de ekleyebiliriz.

İş çözümlenmesi; örgütte kullanılan üretim etkinliklerinden olanaklı olan en yüksek yararı sağlamak üzere yürütülen sistematik çabaların tümüdür. İş çözümlenmeleri, iş tasarımı (yöntem geliştirme veya işi basitleştirme) ve iş ölçümü etkinlik alanlarından oluşur. İş tasarımı. verimliliği artırmak amacı ile bir işin kapsadığı tüm elemanların incelenmesi ve geliştirilmesidir. İş ölçümü, planlama ve denetim işlevlerinin daha sağlıklı yürümesi için tasarlanan işlerde kullanılan üretim etkinliklerinin nicelik ve niteliklerinin belirlenmesidir.

İş etüdü; insanların çalışmasını incelemek ve verimi etkileyen etkenleri belirlemek için kullanılan yöntem etüdü ve iş ölçümünün bileşimidir. Yöntem etüdü, daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilip uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi için varolan ve önerilen çalışma biçimlerinin sistemli olarak kayıt edilmesi ve eleştirel olarak incelenmesidir. İş ölçümü, nitelikli bir işgörenin, tanımlanmış bir edim düzeyinde, belirli bir işi başarabilmesi için gerekli zamanın saptanmasıdır. Yöntem etüdünün gereksiz devinimleri ortadan kaldırmakta kullanılması gibi iş ölçümü de yararlı işin yapılmadığı, etkili olmayan

zamanın araştırılmasında, azaltılmasında ve sonuç olarak ortadan kaldırılmasında yardımcı olur.

İş basitleştirme; çalışma yöntemleri ele alınarak inceleme ve çalışma yöntemlerini geliştirme yoluyla verimi yükseltmedir. İşi basitleştirme teknikleri; iş dağıtımını etüdü, iş akımı etüdü, hareket ekonomisi, alan ve yerleşme etütleri, form çözümlemesi ve geliştirme ile iş ölçme tekniğidir.

İş bölümü; yönetici elindeki işgörenlerin nitelik ve yetenekleri ile, uzmanlık, öğrenim düzeyleri, deneyimleri, eğilimleri ile yapılacak işlerin türü, özellikleri, niteliği, önem derecesi ve miktarını göz önüne alarak işgörenler arasında bir iş bölümü yapmalarıdır.

İş dağıtımı; yapılan işlerin bütünü ve bunların oluşması için işgörenlerin işin hangi kısımlarını yaptıklarını, buna ne kadar zaman harcadıklarını ve elde ettikleri iş birimlerini gösteren ve işin bütünü çözümlenerek birimde daha uygun bir iş bölümü yapılmasını sağlayan tekniktir. Bunun sonucunda:

- İşgörenlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerine uygun iş yapmaları sağlanır,
- İşin tamamlanması için kimlerin hangi aşamalarda görev yaptıkları saptanır,
- İşe katılanlardan her birinin ne kadar zaman harcadıkları ortaya çıkarılır,
- Bireylerin kaç birim iş ürettiği belirlenmiş olur,
- Yapılmaması gerektiği halde yapılan işler varsa ortaya çıkar. Buna karşılık yapılması zorunlu olupta yapılmayan hizmetler saptanarak gereken önlemler alınır,

-- Örgütte bütün işgörenlerin ayrı ayrı iş yükü saptanmış olacağı için, örgüt içinde dengeli bir iş dağıtımı yapmak olanağı elde edilir,

-- Birimdeki çeşitli çalışmalara ilişkin bir iş gruplama çizelgesi hazırlanır. Bu iş gruplarından her birinin hangi kısımlarının hangi işgörenler tarafından yapıldığı, bir işgören çizelgesi ile saptanır, birimdeki her görevli için hazırlanan işgören görev çizelgesi ile iş gruplama çizelgesi, bir iş dağıtımı çizelgesinde birleştirilir.

İş akımı; örgütlerde hizmet üretimi, işlemi oluşturan çeşitli adımların birbiri ardına yapılması bir tür iş akımı ile oluşur. İş akımının çözümlenmesi ile ters gidişler, tekrarlar, duraklama ve gecikmeler işe harcanan fazla zaman iş için alınan fazla uzaklık önlenir. Bu çözümlenmelerde; NE, NİÇİN, NEREDE, NE ZAMAN, NASIL ve KİM gibi sorulara yanıt aramak gerekir.

Hareket ekonomisi tekniği; insan vücudunun hareketlerini en aza indirerek, enerji tüketimini ve yorulmayı en düşük düzeyde tutmaktır.

Bir Binanın Seçimindeki Özellikler Şunlardır:

- Örgütün yaptığı işin niteliği, özelliği ve iş yükü,
- Örgütün büyüklüğü ve yapısı,
- Halkla ilişki durumu ve düzeyi,
- İşgören sayısı, azalma ve çoğalma durumu,
- Örgütün birimleri arasındaki iş akımı,
- Yerleşilecek binanın kat ve odalarının inşaa durumu, yönü ve fiziksel koşulları.

Fiziksel koşullar:

Aydınlatma; örgüt ve birimleri gün ışığı ile aydınlatılmalı, bu olanaklı değilse, civalı ışık üreteçleri başta olmak üzere beyaz ışık kullanılmalıdır. Az ışık gözü yorar ve verimi düşürür. Işık gizlenmeli ya da tavana, duvara çarpıp göze gelmelidir. Işık sol omuz arkasından gelecek biçimde düzenlenmelidir.

Isıtma ve soğutma; kurum ve birimlerinin bütünü sürekli olarak ve aynı sıcaklıkta ısıtılmalı ve sıcak havalarda soğutulmalıdır. Örgütler ve iş yerleri için en uygun sıcaklık ülkemizde 18 ile 22 derece arasındadır.

Havalandırma; karbondioksit gazı ve sigara dumanı zehirleyici özelliktedir, uyuşturucu etki yapar, insanların hareketlerini ağırlaştırır, çalışma isteğini azaltır. Bu nedenle havalandırıcı araçlar ve pencere tipi kullanılmalıdır.

Ses ve gürültü; ses ve gürültü sinir sistemini yorar ve bozar, verimi düşürür. Çalışma yerlerinde verimli bir çalışma yapılabilmesi için yüksek gürültü olmaması gerekir.

Rutubet; düşük rutubet baş ağrısı gibi rahatsızlıklara ve çalışmada isteksizliğe neden olur. Uygun rutubet düzeyi % 50'dir. Fazla rutubette rahatsızlıklara neden olur, bunun sonucunda da çalışma verimi düşer devamsızlıklar artabilir.

Bürolarda estetik dekorasyon; örgütlerin düzenlenmesinde renk, yerleşme biçimi, estetik, müzik ve temizlik verimi olumlu yönde etkilemektedir.

Renkler; koyu renkler hüznü vermekte, morali bozmakta, açık renkler ise sıcak, iç genişleten, ferahlatıcı, rahatlatan yumuşak bir etki

yapmaktadır. Ayrıca; açık renkler büroların ve iş yerlerinin temiz tutulmasını zorunlu hale getirdiğinden tercih edilmelidir. Büro duvarları için açık yeşil, açık bej ve açık mavi en uygun renklerdir.

Yerleşme biçimleri; açık bürolarda masaları tren koltukları gibi arka arkaya dizmek monotonluk verir ve iç sıkır. Geometrik ve asimetric düzende yerleşme uygulanmalıdır.

Estetik; çeşitli varyasyonların yaşandığı bürolar, dinlendirici, rahatlatıcı, göze hoş görünen estetik niteliklere sahip olmalıdır. Duvarlar kontrast renklerle boyanmalı, duvar renklerinin tonunda perde takılmalı, bitki türleri bulundurulmalı, odalar resimlerle dekor edilmeli, hafif tonda bir müzik, temizlik ve bakımlılık olması gerekir.

Formların düzenlenmesi; formlar yönetimde karar vermek ya da bir işlemi tamamlamak için gerekli olan bilgileri kapsayan bir takım belge ya da çizelgelerdir. Kararların zamanında doğru verilebilmesi, formların işe uygunluğu ve gerekli bilgileri tam olarak kapsamasına bağlıdır. Yönetimde form kullanılmasıyla işlerde hız, düzen, ekonomiklik, birlik ve benzerlik sağlanmış olur (Ar,1988,126).

Kullanılan teknoloji ve makinalar; örgütlerde kullanılan teknoloji ve makinalar günün koşullarına, gereksinimlerine uygun, bakımlı ve verimli olmalıdır.

Tam zamanında üretim yöntemi; gerekli birimlerin, gerekli nicelikte ve gerekli zamanda hizmet ve ürün üretebilmesidir.

Maliyet yarar çözümlemesi; yalnızca maliyetin düşürülmesi, sonuç olarak edimi düşürür. Bu da uzun dönemde verimliliğin düşmesine neden olur.

Örgüt geliştirme; planlı,yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı, etkililiği artırarak örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektir.

Yönetimi geliştirme; kamu hizmeti gören kuruluşları hızlı, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet yapabilecek bir düzene kavuşturmak ve böyle bir düzen içinde iş görmelerini sağlamaktır.

Yönetimi geliştirme için gerekçeler şunlardır:

- Hizmetlerin nicelik ve çeşitlilik yönünden artması,
- Gereksinme ve problemlerde oluşan değişiklikler,
- Yeni teknoloji, donatım ve bilgilerin yönetime uygulanması,
- İşgörenlerde aranılan niteliklerin değişmesi,
- Devletin üzerine alması gereken görev ve sorumluluk felsefesi değişikliği,
- Ülkelerin statülerinde meydana gelen değişmeler,
- Politik ve ekonomik yapıda ani ve derin sarsıntılar,
- Politik bunalımlar,
- Ekonomik, toplumsal ve kültürel alanlarda büyük atılımlar.

3.10.Dünya'da Verimlilik

Yeni bir çağa girmek üzere iken hızla gelişen teknolojik yenilikler, benzersiz ekonomik olanaklar,siyasal gelişmeler ve kültürel değişimler yaşanmaktadır. Diğer yandan; çevre kirliliği, hızlı nüfus artışı, gıda üretimindeki yetersizlik, insan hakları, savaşlar, üretilen mal ve hizmette

nitelik, yok edici rekabet, küreselleşme, demokratikleşme ve verimlilik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır.

ILO yıllardır, emeğe ek olarak tüm kaynakların; sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkili ve verimli kullanılmasına dayanan bir verimlilik anlayışının benimsetilmesine çalışmaktadır.

Nüfus artışı ve nüfus yoğunluğuyla verimlilik arasında genelde bir ters orantı vardır. Verimliliğin en yüksek olduğu ülke olan Japonya'da nüfus artış hızı düşüktür. Verimlilik 21.yüzyıla damgasını vuracaktır. Yeni teknoloji ile tarımda verim hızla artar. Daha iyi ulaşım ülkelerin insan etkenine yatırımını daha verimli hale getirir. Alt yapı yatırımlarına gereği gibi pay ayrılmayışı da verimliliği hızla düşürür.

Günümüzde Japonya'da hataları % 10'a düşüren ve 1950 yılından beri uygulanan toplam kalite yönetimi bırakılmış, sıfır hata yönetimi çalışmalarına geçilmiştir. Amerika'da halen toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.

Ülkeler arasında artan ekonomik ve teknik işbirliği, bu işbirliği çağdaş yönetim tekniklerinin ve bilginin yayılması sonucunu doğurmuş; dolayısıyla kullanılan kaynakların etkililiğinin değerlendirilmesinde ve ölçülmesinde ortak bir yaklaşım gereksinimini artırmıştır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında ekonomik ve toplumsal kalkınma açısından büyüyen fark ve uluslararası kalkınma izlenceleri çerçevesinde gelişmiş ülkelere, gelişmekte olan ülkelere, doğrudan verilebilecek mali ve fiziki kaynakların kıtlığı, eldeki tüm kaynakların etkili olarak kullanılmasına yardımcı olduklarından, uluslararası verimlilik artırma izlenceleri kalkınmada önemli bir etken olarak göz önünde bulundurulmaktadır.

Birleşmiş Milletler (BM) ve uzmanlaşmış kuruluşlar tarafından, gelişmekte olan ülkelere uluslararası yardımın etkili bir aracı olarak verimliliği artırmanın önemini anlaşılması, gelişmekte olan ülkelerin bazılarında verimlilik artırma izlencelerinin denenmesi ve uygulamaya konulması için kurumsal örgütlerin oluşturulması sonucunu doğurmuştur.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) :

ILO konferanslarında, salt verimliliğin artırılmasıyla, yaşam ölçünlerinin yükseltilebileceği vurgulanmıştır. Temel ilke olarak, üretim ve verimlilik artışı insanların gönenç düzeyinin yükseltilmesine hizmet etmelidir denmektedir. ILO izlencelerinin temel amacı, hem kamu hem de özel kesimde yönetim niteliğinin artırılması konusunda üye devletlere yardımcı olmaktır.

Tüm ILO izlenceleri, insan kaynaklarının geliştirilmesi yoluyla verimliliğin artırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak ilgilidir. ILO'nun verimliliğe esas katkısı, ulusal verimlilik merkezlerine ve yönetim kuruluşlarına, araştırma etkinliklerinin geliştirilmesi, politika belirlemede danışmanlık ve eğitim hizmetleri konularında yardımcı olan yönetim geliştirme izlenceleri yolu ile sağlanmaktadır.

ILO Verimlilik Artırma İzlencesi Şu Özellikleri Taşır:

- Verimlilik artırma süreçleri konusunda yöneticilerin eğitimi, ülke genelinde kampanyalardan nitelik çemberlerine kadar her düzeyde verimlilik ölçümü tekniklerinin incelenmesi, tasarlanması ve uygulanması,
- Kamu kurum ve işletmelerinde, kamu hizmetleri için verimlilik yönetimi konusunda eğitim,

-- Eğitim kurumlarının kurulması veya güçlendirilmesine yönelik tasarımların araştırılması, planlanması ve uygulanması.

ILO'nun Yönetimi Geliştirme İzlemlerinin Gelecekteki Konuları Şunlardır:

1. Verimliliğin ölçülmesi ve yaşam ölçünü göstergeleri,
2. Verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar,
3. Yönetimin ve toplumun tüm düzeylerinde verimlilik bilincinin artırılması.

Verimlilik yalnızca ekonomik ve teknik bir sorun olmayıp, aynı zamanda bireylerin bilinç düzeyleri ile ilgili bir sorundur.

Avrupa Ulusal Verimlilik Merkezleri Birliği (EANPC):

Bölgesel bir örgüttür, hükümetlerden bağımsızdır. Birliğin asıl amaçlarından birisi, bilgi ve deneyim değişimini kolaylaştırmak, ayrıca; bilimsel araştırmaya özel bir önem vererek katılımı ve kuruluşlar arasında işbirliğini özendirme.

En önemli EANPC izlemleri, ulusal politikalar ve uygulamalar; çalışma yaşamının niteliği, iş tasarımı, yeni teknolojiler, endüstriyel politikaların geliştirilmesi ve uygulanması, verimliliğin ölçülmesi, şirketlerde erken uyarı sistemleri ve çalışma zamanının verimliliği ile örgütlenmesi alanlarına eğilmektir. EANPC politikaları, hizmet sektöründe verimlilik ve istihdam konularında yoğunlaşmıştır.

Latin Amerika Verimlilik Örgütü (MECOPOR):

MECOPOR, Latin Amerika ve Karayipler bölgesindeki verimlilik kuruluşları arasında yatay teknik işbirliğinin eşgüdümünü sağlamak için

kurulmuş bir örgüttür. MECOPOR'un asıl amacı, bölge ülkelerinin verimlilik kurumları ve ilgili kuruluşları arasında, teknik işbirliği etkinliklerini eşgüdümlemektir.

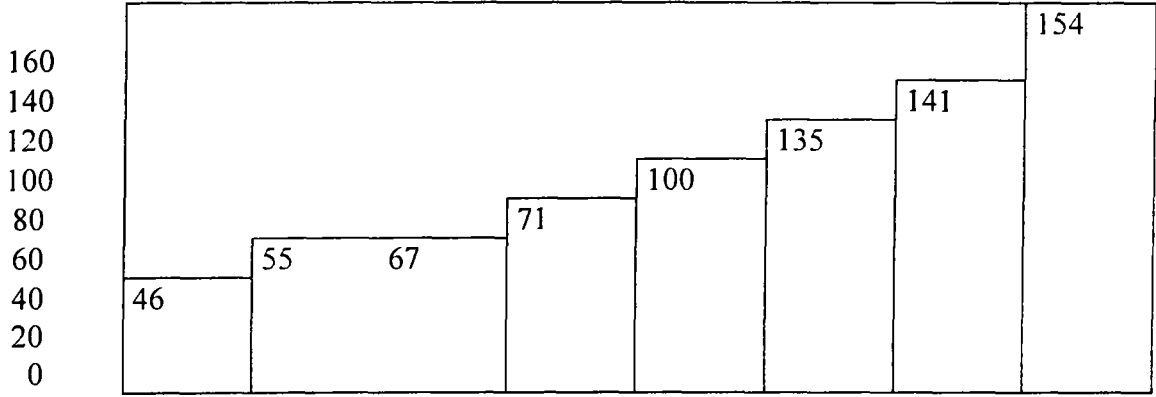
MECOPOR etkinliklerinin amacı; verimlilik konusunda etkinlik gösteren uluslararası örgütler tarafından desteklenen kapsamlı bir teknik işbirliği izlencesi ile bölgedeki verimlilik kurum ve kuruluşlarının geliştirilmesine ve güçlendirilmesine katkıda bulunmak ile bölgesel verimlilik kurumları ve kuruluşları arasındaki iletişimi kolaylaştırmak ve en üst düzeye çıkarmaktır.

Asya Verimlilik Örgütü (APO):

Asya Verimlilik Örgütü araştırma, yöntem geliştirme ve eğitim konularını vurgulayarak, Asya ülkelerinde verimliliğin gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır.

Asya Verimlilik Örgütü; kavramsal, yönetsel ve teknolojik deneyimlerin değişimini sağlayan izlenceler aracılığı ile karşılıklı işbirliğini özendirilmektedir. Ayrıca verimlilik bilinci ve uzmanlığı üzerinde çalışmaktadır.

Çizelge : 3
Ülkeler Arası Zenginlik Ölçütü Olarak Verimlilik ve İşsizlik
Göstergeleri Karşılaştırması (1994) Dünya Verimlilik Endeksi



1=Yunanistan, 2=Türkiye, 3=İtalya, 4=İspanya, 5=İngiltere,
 6=Almanya, 7=Amerika, 8=Japonya.

Kaynak: C.Tayyar SADIKLAR,2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye,
 s.27,1995

3.11.Türkiye'de Verimlilik

Türkiye'de verimlilikten ilk kez 1923'ün başındaki İzmir İktisat Kongresi'nde söz edilmiş. Daha sonra 1930'larda kurulmaya başlayan kamu işletmeleri için, verimliliğin çalışma ilkeleri arasında düşünüldüğü söylenebilir. Ulusal düzeyde bir verimlilik örgütünün kurulması 1948 yılında kurulan "Sınai Sevk ve İdare Cemiyeti", sanayi işletmelerinde eğitim yoluyla verimliliği artırma yöntemlerinin tanıtılmasını amaçlamıştır.

1948 Marshall Yardım Planı'ndaki yardımın verimli kullanımı gereği 1949'da Dünya Bankası'ndan gelen bir heyet Türkiye'nin ekonomik gelişme koşullarını inceleyerek verimlilik konusunda bir rapor düzenlemiştir. 1953 yılında imzalanan yardım anlaşmalarındaki asıl amaç Türkiye'de bir verimlilik izlencesinin geliştirilmesi ve bir merkezin kurulması olmuştur.

Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) kuruluşu şu anda yürürlükte olan 580 sayılı kuruluş yasası ile ilgili tasarı 1962'de Bakanlar Kurulu'nca TBMM'ne sunulmuş, 1965'te uzun tartışmalardan sonra kabul edilmiştir.

Bugünkü MPM, dünyadaki verimlilik merkezlerinin kuruluşunda üçlü yapı diye bilinen ve oldukça yaygın bir anlayışa dayanıyor. Bu anlayışa göre verimliliğin artırılması, bundan çıkarı olan ve bu harekete katkıda bulunması gereken üç ana kesimin (işgören,işveren,hükümet), verimlilik hareketinin ulusal düzeyde eşgüdümünü, yönlendirmesini ve güçlendirilmesini üstlenecek bir kuruluşun örgütlenmesine, finansmanına ve yönetimine etkin biçimde katılmaları gerekir. Dolayısıyla, kuruluş yasasında özel hukuk hükümlerine tabi ve tüzel kişiliği bulunan bir örgüt olarak tanımlanan MPM'nin en üst organı durumundaki genel kurulunda bu üç kesimin yanı sıra üniversiteler ve bilimsel örgütlerle meslek oda ve kuruluşlarının temsilcilerine yer verilmektedir. Ayrıca, üçlü yapının güçlendirilmesi düşüncesiyle, genel kurulca seçilen ve merkezin yürütme organı durumunda olan altı kişilik yönetim kurulunda bu üç kesimden birer temsilcinin bulunması zorunluluğu getirilmiştir. MPM ele alacağı konuların gerekli kıldığı esneklik ve hareketliliğin kazandırılması amacıyla bir bakanlığa bağlanmamış kamu hizmeti sayılabilecek bir işlev üstlenen, bir tür özerkliği ve kendine özgü yanları bulunacak bir örgüt olarak tasarlanmıştır (Odabaşı,1997,145).

MPM'nin Görevleri Şunlardır: (580 sayılı yasa 2.maddesine göre)

-- Yurt ekonomisinin verimlilik (prodüktivite) esaslarına uygun olarak gelişmesine yarayacak tedbirleri araştırmak, bu tedbirlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak,

-- Resmi ve özel kesimdeki (sektör) kuruluş (müessese)ve işyerlerinde verimi artıracak ve israfı önleyecek yöntemleri (metot)

belirlemek ve bunların uygulama olanaklarını (imkanlarını) araştırmak, uygulamayı izleyerek gerekli önerilerde (tavsiyelerde) bulunmak,

-- Verimlilikle ilgili teknik yardımları sağlamak, gerekli eğitim ve bilgi alış verişi (istişare)çalışmalarında bulunmak,

-- Çeşitli araçlarla verimi artırıcı bilgileri ve çağdaş (modern) yöntemleri yaymak,

-- Devlet daireleri, resmi ve özel kesim iş yerleri, işçi, meslek ve işveren oluşumları(teşekkülleri), tüm eğitim ve öğretim kurumları, üniversiteler ve başka bilim kurumları ve yabancı ülkelerde (memleketlerde) aynı amaçla kurulmuş oluşumlar ile ilişki ve işbirliği sağlamak,

-- Ulusal verimliliği ölçmek, konusunda gerekli çalışmaları ve bu konu ile ilgili kurum ve kurullar ile işbirliği yapmak ve sonuçlarını dış ülkelerin sonuçları ile karşılaştırmak, bunları belirli zamanlarda yayınlamak,

-- Verimlilikle ilgili dernekler kurulmasını özendirmek, kurulan dernekler ile iletişim ve işbirliği sağlamaktır.

Türk ekonomisindeki dengesizliğin temelinde Batı ölçünlerinin çok altında kalan “verimlilik” ve “kaynak” sorunu yatmaktadır. Bu nedenle Türkiye’nin tek sıkıntısı kaynak ve verimliliktir (Sadıklar,1995,16).

Son 20 yılda ülkemizde dalgalı bir verimlilik gözlenmekte 1980 yılına kadar artan verimlilik, 1990’lardan sonra tekrar bir azalma eğilimi izlemektedir. Kuşkusuz Türkiye’de verimlilik düzeylerinin düşük kalmasında çeşitli nedenler vardır. 1996 Dünya Rekabet Yıllığı’na göre, Türkiye 46 ülke arasında yurtiçi ekonomide 36., uluslararasılaşmada 27.,

hükümet politikalarında 27., para piyasalarında 28., alt yapıda 28., yönetimde, bilim ve teknolojide 41., insan kaynaklarında 42. sırada yer almaktadır. Yapılan araştırmalar AB ile Türkiye arasında ülkemizde verimliliğin 7 kat düşük olduğunu ortaya koymuştur. Son 20 yılda AB ülkelerinde verimlilik ikiye katlanırken ülkemizde bu artış oranı sadece %15 olmuştur. Türkiye'nin verimlilikte Avrupa'yı yakalaması, onu da aşarak Dünya ölçünlerine yaklaşması zorunlu gözükmektedir (Ekin,1997,7).

1996 Dünya Rekabet Yıllığı verilerinde görüleceği üzere Türkiye'nin en az önem verdiği alanların insan kaynaklarının kullanımı ile yönetim, bilim ve teknoloji konularında yetersiz olduğu bu nedenle de verimliliğin düşük olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Çünkü; gelişmekte olan ülkeler kaynaklarını genellikle savurgan bir biçimde kullanan ekonomi ve yönetim anlayışına sahiptirler. Bu nedenle de fakirlik ve savurganlık birbirine koşuttur.

Türkiye'de yapılan 9.Dünya Prodüktivite Kongre'sinde 38 ülkenin bilim adamları, işadamları ve devlet adamları katılmışlar ama Türkiye'den hiçbir bakanın katılmadığı, ekonomik anlamdaki verimliliğin en uygun girdi bileşimi (yeterli ve gerekli girdiler) kullanılarak en fazla çıktının (mal ve hizmetin) üretilmesidir. Bizde ise verimliliğin olanaklı ise hiçbir zahmete katlanmadan, olabilecek en fazla paraya sahip olmaktır. Verimlilik, üretim etkinliğinin bir ilkesidir. Bizim üretim diye de bir sorunumuz yoktur. Bizim için en iyisi, başkası üretsın, biz de bire alıp yediye satalım anlayışı vardır (Cumhuriyet,21.06.1995.2).

3.12.Verimliliğin Günümüzdeki Boyutları

21.Yüzyıl verimlilik yüzyılı olacaktır. Nüfusu 6 milyar dolayında olan ve doğal kaynakları her gün azalan dünyanın varolmasını sürdürmesinin ve insanların gönençlerinin yükseltilmesinin temel ögesi; verimlilik ilkelerine bağlı davranışlar ve verimlilik bilincinin geliştirilmesi, politikalar üretilmesi ve sürdürülebilir kalkınma ile birlikte yürütülmesine bağlıdır.

Günümüzde tüm uluslar, verimliliği artırmak için çaba içerisindedirler. Gelişmiş ülkelerde önemli olan verimlilik, gelişmekte olan ülkeler açısından daha da önemlidir.

Kalkınmakta olan ülkelerin karşılaştıkları en önemli sorun kaynak yetersizliğidir. Bu nedenle kıt kaynaklar en akılcı ve verimli olarak kullanılmak zorundadır. Kıtlık kavramı yokluk ve azlık anlamında değil, kaynakların alternatif maliyeti olduğu ve rasyonel kullanımını ortaya koyar.

. İşgücünde aranan öncelikler bir başka süreci göstermektedir. Üretim sürecinde Taylorizm'in, işin en küçük bölümlerine ayrıştırılmış, parçalanmış yapısı, günümüzde kurumlarda yeniden bütünleştirilmeye çalışılmaktadır.

Ancak; bu bütünleşme esneklik üzerine kurulmaktadır. Bu esneklik; işlerin, işgörenlerin ve işlemlerin (süreçlerin) esnekliğine dayalıdır.

Günümüzde verimlilik, işgörenlerin, birden çok işlev üstlenme yeteneğinde ve bu işlevin kullanılmasında aranılmaktadır. Tek işlevlilik ve herkesin birbirinden kopuk çalıştığı iş düzeni terk edilmektedir.

Ekonomik sınırların ortadan kalktığı dünyamızda işletmeler açısından başarının koşulu bir ülkenin rekabet gücü olarak görülmektedir. Bunun yanında yaşam ve gelişme güçlerini artırabilmeleri nitelikli mal ve hizmet üretme ve verimli olmaları ile olanaklı görülmektedir. Böylece sistem verimlilik, nitelik ve rekabet gücü üçgenine dönüşmüştür.

Küresel rekabet açısından Avrupa Birliği'nde (AB) verimliliğe baktığımız zaman, özellikle Japonya ve ABD ile yapılan karşılaştırmalarda AB'de verimlilik artışının son on yılda bu her iki ülkenin gerisinde kaldığı anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, AB imalat sanayiindeki verimlilik, ABD'nin %30, Japonya'nın ise %10 altındadır. Bu verimlilik düşüklüğünün nedenleri arasında, çalışma hayatında esnekliğin uygulanmamış olması, yatırım yetersizliği, araştırma geliştirme harcamalarının azlığı, alt yapının zayıflığı, yönetim tekniklerinin çağdaş olmayışı gibi etkenler sayılmıştır (Ekin,1997,7).

Almanya'da Siemens şirketinde 1996 yılında araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda 5300 buluş yapıldığı ve günlük ortalama 26 yeni buluşun olduğu belirtilmiş ve dört yıl önce başlatılan verimliliğin artırılması projesiyle verimlilik 1994'te % 3'ten % 6'ya çıkarılmış, 1996'da ise % 8,5'a ulaşmış 4 yıllık çaba sonucunda elde edilen verimlilik kazancının 30 milyar mark olduğu açıklanmıştır.

Siemens'in verimlilik artırma projesinde dört ilke göz önüne alınmıştır;

- 1.Verimliliğin artırılması,
- 2.Yeni ürünlerin geliştirilmesi,
- 3.Büyüme,

4.Şirket kültürünün değiştirilmesi. (Milliyet,27.07.1995,6)

Dünyada toplam kalite yönetimi yanında verimliliği artırmak için benchmarking tekniği kullanılmaya başlanılmıştır. Benchmarking bilgi çağına yakışır biçimde, bilginin paylaşılmasından yola çıkmıştır. Bu teknikteki amaç şirketlerin kendilerine soyut hedefler koymaları yerine başka şirketlerin belli konulardaki verilerinden yararlanarak hedef saptamasıdır. Şirketin kendi zayıf yönlerini belirleyip, o alanlarda başarılı olmuş şirketlerden bilgi satın alınması, bir anlamda tekerleği yeniden keşfetmek yerine, bilgiyi paylaşarak zaman kazanmaktır (Milliyet,3.8.1995,6).

4. EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ HİZMETLERİNDE VERİMLİLİK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde; hizmet üretiminde verimlilik, yönetim hizmetleri ve verimlilik, denetim hizmetleri ve verimlilik, yönetim denetimi ve verimlilik, eğitim hizmetleri ve verimlilik ilişkisi ele alınmıştır.

4.1. Hizmet Üretiminde Verimlilik

Günümüzde kamu hizmetleri nicelik olarak çok artmış, nitelikleri değişmiş, kamu oyunun, baskı ve çıkar gruplarının etkisi çoğalmış, örgütler büyümüş, teknolojik gelişme sonucu, bilgi işlem araçları gelişmiştir. Bilgi ve iletişim çağı yaşanmaktadır. Demokrasi kültürünün gelişmesi, basın, baskı ve çıkar grupları etkisi sonucu, halka sunulan hizmetlerin görülmesinde rasyonel, hızlı ve ekonomik yöntemlerin kullanılmasına önem ve ağırlık verilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle hizmetlerde ve üretimde en yüksek verimi elde etmeye yönelmek, kamu kuruluşlarının başlıca kaygıları, çabaları, sorunları ve amaçları olmuştur.

4.1.1. Genel Olarak Kamu Hizmeti Kavramı

Kamu hizmeti; genel olarak Devletin toplumsal gereksinimleri karşılamak üzere, kamu tüzel kişilerinin veya bunların gözetim ve denetimi altındaki özel girişimcilerin yürüttüğü sürekli etkinliklerdir.

Kamu hizmetinin işlevsel ya da maddi ögesi, aynı zamanda onun dolaysız amacını da oluşturan, halkın ortak gereksinimlerinin karşılanması olgusunu içeren “kamu yararı”dır. Kamu denetiminin amacı, kamu hizmetlerinin, bu hizmetlerden yararlanmak isteyen herkese ulaşmasını, güvenli ve yeterli biçimde sürdürülmesini ve eşit koşullarda sunulmasını sağlamaktır.

Kamu hizmetlerinin, konma amaçlarına uygun olarak yürütülmeleri gerekir. Genel bir deyimle kamu yararı olarak ifade edilen bu amacın korunması için yasalarda, uygulamada ve özellikle yönetsel yargı içtihatlarında, bütün kamu hizmetlerini kapsayan bazı kurallar konmuş ve geliştirilmiştir. Kamu hizmeti türlerinin çoğu kez farklı hukuki rejime tabi olmasına karşın, temeldeki birlik, bütün kamu hizmetlerinin kurallara bağlı olmasını zorunlu kılar.

Kamu hizmetlerinin özellikleri şunlardır:

- Acil niteliktedir, süreklidir ve kesintisizdir,
- Kamu oyunun gözü önünde ve denetiminde yürütülür,
- Kamu hukuku kurallarına uygun olarak halka eşit olarak sunulur.

4.1.2. Kamu Hizmeti Üretimi ve Verimlilik

Kamu hizmetlerinin üretimi; kamu tüzel kişileri veya bunların gözetim ve denetimi altında etkinlik gösteren özel kesim tarafından yapılır. Bu hizmetlerin verimliliklerinin ölçülmesi, ekonomik açıdan ölçme yanında daha çok nitelik karşılaştırması ile gerçekleştirilir. Çünkü; kamu hizmetleri tekelci veya yarı tekelci olabilir ve piyasa fiyatlarıyla belirlenemez. Bu nedenle kamu hizmetlerinin üretimi ve hizmet verimliliğinin ölçülmesi, geliştirilecek ölçütler doğrultusunda amaçlar, etkinlik, etkililik ve karşılaştırılabilirlik kavramları ile değerlendirme yapılabilir.

Kamu hizmetinin üretilmesinde ve tüketilmesinde halkla ilişkiler sürece katılır. Halkla ilişkilerin bir amacı da; yerel (mahalli) hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır (Karatepe,1992,15-16).

4.2. Yönetim Hizmetleri ve Verimlilik

Verimlilik artışı, yönetim etkenliğinin bir işlevi ve sonucudur. İyi yönetimle eş anlamlıdır. Verimliliği artırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur.

Verimlilik artışı, aynı zamanda bir değişim sürecidir. Bu nedenle verimlilik artışı için değişimi yönetmek gerekir; bu ise değişimin güdülenmesi, yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi demektir. İnsan ve insangücü yapısı, tutum ve değerler, beceri ve eğitim, teknoloji dahil tüm temel örgütsel öğelerdeki değişimin hız ve ölçeğinin planlanması ve eşgüdümlemesi önemlidir. Bu değişimler verimlilik artışına olduğu kadar, teknolojik değişime de yardımcı olacak olumlu bir tutumun ve örgüt kültürünün gelişmesini sağlar.

Yönetim düşüncesini oluşturan bilgi topluluğu, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili kavramlardan oluşur. Yönetim biliminin sağladığı bilgi ve yöntemlerden yararlandığında, yönetsel etkinliğin ve verimliliğin artması olanaklıdır. Yönetsel etkinliği; belli bir ortamda, örgüt amaçlarının en az harcama ile en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamak olanaklıdır. Bu bir tür verimlilik sayılabilir.

Yönetim düşüncesini oluşturan bilgi topluluğu, yönetsel etkinlik ve verimliliği, iki yoldan olumlu olarak etkiler ve yöneticilere bir takım ilke ve bu ilkelerin uygulanması ile ilgili yöntemler sağlar. Bu ilke ve yöntemlerin uygulanması yönetsel etkinlik ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır. Yönetim düşüncesini oluşturan bilgilerin kullanılması, yönetim uygulamalarını kolaylaştırır.

Yönetimin geliştirilmesinde ve başarısında en önemli ve belirleyici etken insandır. Rekabete dayalı ve nitelikli hizmet üretimi, iyi eğitilmiş,

örgütle özdeşleşmiş, işini kendimlemiş, katılımcı, yaratıcı, gizil güçlerini ortaya çıkarıcı ve sürekli işgücünü gerektirir.

4.3. Denetim Hizmetleri ve Verimlilik

Kamu kesiminde veya tüzel kişiliği bulunan özel kesim örgütlerinde yapılmakta olan işlerin varolan yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yapılıp yapılmadığının gözetlenmesi ve denetimi hizmetlerinin verimliliği iki aşamada ele alınabilir. Birincisi, üretilen hizmetler etkili ve verimli midir ? ikincisi, uygulanan denetim hizmeti etkili ve verimli midir ? iş isten geçtikten sonra yapılan denetim yerine, işin başlangıcında herkesin kendini denetlemesi anlayışı geliştirilmiş midir ? bu sorulara verilecek yanıtlar denetim hizmetlerinin verimliliğinin bir şekilde göstergesi sayılabilir.

4.4. Yönetim Denetimi Hizmetleri ve Verimlilik

Yönetim denetimi hizmeti, bir örgütün yönetim işlevlerinin denetlenmesidir. M.E.B. İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nde yönetim denetimi; "ilköğretim kurumlarının yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve kararları, eğitim ve öğretim çalışma programlarının uygulanmasını, yöneticilerin, öğretmen ve diğer işgörenlerin çalışma düzenleri, başarı ya da başarısızlıkları ile verimliliklerini değerlendirmektir" şeklinde belirtilmiştir.

Yönetim denetiminde; fiziki durum, eğitim ve öğretim durumu, büro işleri, öğrenci işleri, işgörenlerle ilgili işler, mali ve malzeme işlemleri denetlenir.

Ancak; bu denetimin verimli olması için, eksik arayıcı bir tutum yerine süreci ve yöneticiyi geliştiren bir yaklaşım (kliniksel denetim) kullanılırsa denetimin verimliliğinden söz edilebilir.

4.5. Eğitim Hizmetleri ve Verimlilik İlişkisi

Eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini artıran, toplumda bireylerin yeteneklerine göre yetişme olanağı sağlayan en etkili araçtır. Eğitim, bu bin yılda ve gelecek bin yılda, özgürlüğün gerçekleştirilmesi ve ortaya çıkması için önemli bir koşuldur. Eğitim, bir kuşağın insan ufkunun gelişme ve büyüme araçlarını bir sonraki kuşağa devretmesi çabalarından biridir (Cumhuriyet Gazetesi,20.09.1994,5).

Eğitim, bireylere, doğal ve toplumsal çevrelerini tanımak, bilinçli hareket etmek olanaklarını veren, gönenç ve mutluluklarını artıran en önemli toplumsal hizmettir. Tüm bu unsurları göz önünde bulunduran ülkeler, toplumun eğitim düzeyinin yükseltilmesi ve koşullarına uygun insan yetiştirilmesi için büyük yatırımlar yapmışlardır.

Ekonomik etkinliklerde, bilginin yeri ve öneminin anlaşılması, ekonomi kuramını da etkilemiştir. Ekonomik kararları verenler için bilgi de diğer mallar gibi kıt bir kaynaktır. Bilginin üretilmesi için işletme ve tüketici, kıt ekonomik kaynakları kullanır (Bulutoglu,1988,303). Toplumun üyelerine verilen eğitim, insan kaynaklarına yapılan bir yatırımdır. Eğitilmiş insanlar yaşamları boyunca daha üretken olurlar.

21.Yüzyılda, ülkelerin küresel düzeyde yarışmacı sanayiye ulaşmalarında en önemli etken, gelişmiş insan kaynaklarıdır. Eğitimin gerçek görevi, insanı güçlendirmek, yaşam savaşında çevresini değiştirebilir hale getirmektir (Tanilli, 1992, 61).

Her ülkenin eğitim sistemi, ülkenin ekonomik alandaki etkinliklerini belirlemektedir. Ekonomik gelişmeye, eğitim ve kültürdeki gelişmeler eşlik etmiş ve birbirlerini tamamlamışlardır. Eğitimin tüm bu yönleri, verimliliği etkiler. Eğitim, emek gücünün niteliğini artırır. Birey başına

ulusal geliri yüksek olan ülkelerde, genellikle eğitim ve öğretim düzeyi yüksektir.

Eğitim, tüm dünya ülkelerinde yaşamsal bir rol oynamaktadır. Çağdaş yaşamın karmaşası, daha çok bilgiye ve daha çok katılıma gereksinim duymaktadır. Eğitim ve toplum, üçüncü bin yılda 20.yüzyıldan daha çok birbirine bağımlı hale gelecektir. Çünkü; sınırlı doğal kaynakların geniş ve sınırsız toplumsal istekleri karşılayabilmesi için, eğitim yoluyla işgörenlerin verimliliğinin yükseltilmesi gerekir (Doğan,1995,15).

Mal üretimindeki yüksek düzeydeki nitelik, eğitim açısından ise tam öğrenme ile eşdeğerdir denilebilir.

4.5.1. Eğitim ve Ulusal Kalkınma ile Verimlilik İlişkisi

İnsangücünün nitelik ve niceliği, ülkeler arasındaki rekabetin belirleyicisi ve gelişmişlik düzeyinin temel ölçüsüdür. Kalkınma planlarında eğitimin en öncelikli kesim olacağı ...Eğitim sisteminin nitelik ve niceliği, geliştirilerek ekonomik büyüme ve toplumsal gelişmenin en önemli öğelerinden olan, laik ve çoğulcu demokrasiyi özümsemiş insangücünün yetiştirilmesi temel ilke olarak belirlenmiştir (Soysal, 1992, 75).

Kalkınma, toplumun değişme bilincine ulaşmasına bağlıdır. Bunun ilk koşulu eğitimidir. Kalkınmayı etkileyen insan girdisi, diğer girdileri kullanan, yönlendiren, etkinliklerinin yönünü ve derecesini belirleyen karar verici değişken olduğundan, önemi diğer girdilerden çok daha fazladır. Ekonomik kalkınmanın yeterli insan gücüne gereksinimi artık tartışılmaz bir gerçektir (Başar, 1993, 8).

Bir ülkede gelişen sanayi, yüksek düzeyde insan gücü öngörmektedir. Bu insan gücünün yönetsel, bilimsel ve mesleki alanlarda yetiştirilmesi eğitim sisteminin görevidir.

Az gelişmişliğin sebeplerinden bir tanesi de gelişmede yer alan insan ve madde kaynaklarının kötü kullanılması veya elden kaçırılmasıdır (Tütengil, 1970, 1).

Ülkelerin kalkınma düzeyleri yer altı zenginlikleriyle değil, yetiştirilmiş nitelikli insan gücü ile bu gücün tam zamanında ve yerinde kullanılması, bilgi birikimi, bu bilgi birikiminin teknolojiye dönüşmesiyle ölçülmektedir.

Kalkınma; ekonomik büyüme, toplumsal, kültürel ve siyasi değişimdir.

Ekonomik büyüme ve toplumsal değişim ile eğitim düzeyi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Eğitim kalkınmanın anahtarıdır. Kalkınmanın yolu bilim ve bilimsel çalışmalardan, bilimsel çalışmaların yolu da eğitimden geçer.

Eğitim kalkınma için bir ön koşul olarak görülebilir.

İyi eğitilmiş genç nüfus 21.yüzyılda gerek Türkiye'nin dünya piyasalarındaki rekabet gücünün artmasında, gerekse Avrupa Topluluğu ülkelerinin gelişmişlik düzeylerine ulaşabilmesinde önemli etken olacaktır.

Türkiye Avrupa Topluluğu'nda yer alsada almasada eğitim sistemini sık sık gözden geçirmek, günün koşullarına göre yeniden düzenlemek, çağ zamanında yakalamak, dünyanın hızlı bilimsel, iletişimsel ve teknolojik yarışının gerisinde kalmamak için yapılması gereken bir zorunluluktur.

4.5.2. Yönetici ve Verimlilik İlişkisi

Yönetim; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi, bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik etkinliklerin tümüdür. Yöneticiler, yönetimin bu amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin rol oynamaktadırlar.

Yönetici, yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlerken, yönetim biliminin sağladığı bilgilerden yararlanmadığı zaman kendi sezgi, tecrübe ve yargılarına dayalı olarak sınaama yanılma yolu ile çözümlenmek zorunda kalır. Ancak; bu yol zaman alıcı, yorucu, verileri sınırlı, pahalı ve verimsizdir.

Yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik amacı yönetsel ve örgütsel etkililik ve verimliliği artırmaktır.

Yönetici, sınaama yanılma yolu yerine yönetim biliminin sağladığı bilgilerden yararlandığı zaman yönetim uygulamaları kolaylaşmış olacaktır. Yönetim biliminin sağladığı bilgilerin doğruluğu gözlemlere ve test edilmiş verilere dayanması nedeni ile yönetsel etkililik ve verimliliği yüksek olacaktır.

Aylanur Ataklı'nın yaptığı bir araştırmada yönetici davranışlarının öğretmen verimliliğinde çok etkili olduğu saptanmıştır (Ataklı,1996,87).

4.5.3. Denetici ve Verimlilik İlişkisi

Deneticilerin rol ve davranışları ile denetim yaklaşımları arasında doğrusal bir ilişki vardır. Denetici denetime; yönetim sürecini geliştirme, yöneticilerin niteliklerini yükseltme, değişim danışmanı rolünü oynama ve yöneticiyi etkin kılma anlayışıyla yaklaştığı zaman verim yüksek olacaktır.

Denetici, denetimde; eksik arama, varolanı gözlemlene, morali düşürme ve her şeyi görmeye çalışma anlayışıyla yaklaştığı zaman da verimsizlik yüksek olacaktır.

4.5.4. Verimliliğin Eğitime Etkileri

Verimlilik; hizmet üretiminde kaynakların etkin kullanımı olduğuna göre, eğitimdeki kaynaklar verimli olarak kullanıldığında, üretilen eğitim hizmetleri daha nitelikli olacaktır. Eğitimin ana girdisi olan insan kaynakları verimlilik ilkeleri açısından değerlendirildiğinde sistemin dönütü ölçülebilecektir.

Örneğin: ilköğretime kayıt olan öğrencilerden kaç ilköğretimi bitirip ortaöğretime kayıt olmakta, bunlardan kaç ortaöğretimi bitirip üniversiteye kayıt olabilmekte, üniversiteyi bitirenlerin kaç tanesi alanında iş bulabilmektedir. Bu ölçme, işin daha çok niceliksel boyutudur.

Verimlilikle elde edilen sonuçlar eğitim girdilerinin nitelikli olmasına neden olacaktır. Nitelikli eğitim için verimlilik, verimlilik için nitelikli eğitim birbirine koşuttur.

4.5.5. Eğitimin Verimliliğe Etkileri

Ulusal ekonominin tüm düzeylerinde iyi eğitim ve öğretim görmüş bireyler olmaksızın, yeni yöntem ve teknik veya verimlilik artırma gerçekleştirilemez. Bundan dolayı, uzun dönemli bir eğitim ve öğretim politikası, hükümetlerin birinci öncelikli işleri arasında olmalıdır. Bu politika ilköğretim, ortaöğretim ve üniversite düzeyinde, genel ve mesleki öğretim arasında, toplumsal ve bilimsel konulardaki uzmanlık eğitiminde denge ve işbirliğini özendirilmelidir. Hem özel hem de kamu kesimindeki yöneticilerin eğitimine özel bir önem verilmelidir. Çünkü; yöneticiler

ekonomik ve toplumsal düzeydeki verimliliğin artırılmasından sorumlu olacaklardır.

Bir çok çalışma eğitim ve verimlilik arasında önemli ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. İnsangücünün iyi eğitim gördüğü ülkelerde ekonomik büyüme ve verimlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.



5. TÜRKİYE'DE YİBO'LAR VE YÖNETİM DENETİMİ

Bu bölümde: YİBO modeli ve sorunları, YİBO nedir ve YİBO' yu zorunlu kılan koşullar nelerdir? YİBO' nun tarihsel gelişimi, hukuksal durumu, eğitim sistemi içindeki yeri, önemi, günümüzdeki durumu ve sorunları, varolan yönetim uygulamaları, var olan denetim, denetimin önemi, yönetim denetimi, olması gereken yönetim ve olması gereken denetim ele alınmıştır.

5.1. YİBO Modeli ve Sorunları

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO), 6 ile 14 yaşları arasındaki çocukların ilköğretimlerini yatılı olarak sağlayan 8 yıllık bir ilköğretim kurumudur. Genellikle Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan YİBO' lardan halen yaklaşık 140 tanesi eylemsel olarak etkinliğini sürdürmekte, 70 tanesinin de yapımı devam etmektedir.

Araştırmacının daha önceden YİBO' lara yönelik araştırma çalışmasında, bu okulların saptanan sorunları şunlardır:

- YİBO' ya ait bir yönetmeliğin olmayışı ve yazılı metin yetersizliği,
- YİBO' da kullanılan teknolojinin yetersizliği,
- İşgörenlerin nicelik ve nitelik olarak yetersizlikleri,
- Aday öğretmenlerin bu okullara atanması,
- Ödeneklerin zamanında gönderilmemesi,
- Araç ve gereç yetersizliği,
- Çevrenin okula olan ilgisizliği,

- İl ve ilçe yönetimlerinin destek olmayıp köstek olması,
- Yerli işgörenlerin çalıştırılması,
- Öğretmenlerin nicelik ve nitelik olarak yetersizlikleri,
- Deneyimsiz yöneticiler,
- Fiziki yetersizlikler,
- Teknik işgören eksikliği,
- Baskı odaklarının olumsuz etkileri,
- YİBO yönetiminde yetki devri yapılmaması,
- Ücret sistemindeki dengesizlikler,
- Eğitim teknolojisinde çağdaş yenileşmeye gidilmemesi,
- Özendiricilerin olmayışı,
- Yönetimi geliştirme alanında bilimsel çalışmaların yapılmaması.
(Erkul,1992 ,87-88)

5.1.1. YİBO Nedir ve YİBO'yu Zorunlu Kılan Koşullar Nelerdir ?

YİBO yatılı bir ilköğretim kurumudur. Okuma olanağı bulamayan maddi olanaklardan yoksun öğrencilere eğitimde fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik etkinlik gösteren, öğrencileri hayata ve üst öğretime hazırlayan okuldur.

YİBO'yu zorunlu kılan koşullar:

- Okulsuz yerleşim birimleri; Türkiye'de ilköğretimde okullaşma oranı 1997 rakamlarına göre % 88.9' dur (M.E.B.,1997,38). Birçok

yerleşim biriminde okul ya yok, ya da öğrenci azlığı nedeniyle kapalı durumdadır. Az sayıda öğrenciye okul yapıp bir öğretmen görevlendirmek yerine, o öğrencileri merkezi bir yerde toplayıp parasız yatılı olarak eğitim vermek daha ekonomik, etkili ve verimlidir.

-- Terör nedeniyle açılmayan okullar; Türkiye’de terör nedeniyle Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgesinde okullar kapalı olduğundan, öğrenim çağındaki çocuklar okula gidememekte ve eğitimden yoksun kalmaktadırlar. YİBO’ lar, terör nedeniyle kapalı olan okulların öğrencilerinin eğitim görmeleri için bir seçenektir.

-- Birleştirilmiş sınıflı öğretimin azaltılması; birleştirilmiş sınıflarda, beş sınıfı, bir arada, bir öğretmenin okutması nedeniyle eğitim ve öğretimin verimi düşüktür. Bu verimsizliği gidermek için YİBO gereklidir.

-- Maddi olanaklardan yoksun çocuklara olanak sağlanması; maddi yetersizliği olan, okumak isteyen çocuklar için YİBO bir fırsattır. YİBO aynı zamanda Devletin fırsat ve olanak eşitliğini sağlamasına temel hazırlar.

-- 8 Yıllık Kesintisiz Eğitim; 8 yıllık kesintisiz eğitimin gerçekleştirilmesinde, özellikle köylerdeki 5. sınıfı bitiren öğrencilerin 6.7.8. sınıfları YİBO’da okuyarak, ilköğretim okulu diploması almalarının gerçekleştirileceği kurum olacaktır.

5.1.2. YİBO’nun Tarihsel Gelişimi

Türk eğitim tarihi sürecinde yatılılık olgusu, ilk kez medreselerde başlamıştır. Fatih, medreseleri, içinde kütüphane, Darüt Talim denilen ilkokul, Hücre adı verilen barınma yerleri ve Aşevi (imarethane) açarak külliyeleşik şekline dönüştürmüştür. Kanuni döneminde medreselerin içinde Sıbyan Mektepleri de açılmıştır. Öğrenciler hücrelerde kalırlar, aşevinde

yemek yerlerdi. Tanzimat döneminde açılan Darüşşafaka adı verilen lisede anasız, babasız fakir çocuklar okutuluyordu. Mithat Paşa'nın Niş ve Tuna'da açtığı ıslahhanelerde öğrenciler yatılı olarak kalmakta, ilköğretim düzeyinde ders görüp terzilik, kunduracılık, demircilik, matbaacılık, tabaklık ve dokumacılık mesleklerini öğreniyorlardı. Sultani'lerin bir kısmı da yatılı idi. 1916'da açılan Darüleytamlar, daha çok savaş, düşman istilasası, açlık nedeni ile yetim ve öksüz kalan çocukların korunması amacını taşıyordu. Bu kurumlar çocukları barındırıyor, onlara okuma ve yazma öğretip bir meslek kazandırmaya çalışıyordu.

1919'da Kolordu kumandanlığına atanan Kazım Karabekir, ana ve babalarını savaşta kaybetmiş binlerce yetim ve kimsesiz çocuğun ortada kaldığını görmüş "Doğu'nun bütün yetim ve öksüzlerine, gerçek ve pek şefkatli bir baba oldum. Benim gibi merhametli kalplerin ortaklaşa çalışmalarıyla Erzurum'u ebede kadar şenlendirecek Yatılı Okullar'da, bu çocuklarımızı mutlu ve bahtiyar kıldım." demiş ve Yatılı Yetimler İlkokulları açtırmıştır. Bunun yanında ayrıca; Kız Yatılı İlk ve Orta Okulları ile Yatılı Yetimler Askeri İlkokulu açtırmıştır (Kırzioğlu,1991,155).

1 Mart 1923'te Atatürk'ün Büyük Millet Meclisinde okuduğu nutkunda; "Efendiler ! iptidai tahsilin muhtaç olduğu müessesattan biri de leyli (yatılı) iptidai mekteplerdir. Hükümetin son zamanlardaki teşkilat ve müşahedatı her tarafta leyli iptidailere karşı umumi bir temayül hasıl olduğunu göstermiştir. Birkaç vilayetin küçük yavrularını bir yere toplamanın vahdeti terbiye,yurt sevgisi ve kardeşlik üzerinde icra edeceği tesir meydandadır. Bu sebeple Maarif Vekaleti'niz bu mekteplerin açılmasını her türlü vesaitle teşvik edecektir." (M.E.B.1985,14).

Atatürk'ün ilköğretimde yatılı okullara gereksinim olduğunu belirtmesi üzerine, 1923 ile 1933 yılları arasında bütçeleri uygun olan illerde, 1933 ile 1938 yılları arasında ilçe ve bucak merkezlerinde, 1940 yılından sonra da merkezi durumda olan köylerde pansiyonlu okulların açılmasına başlanılmıştır (Dikmen,1990,3).

1926 yılında çıkarılan 789 sayılı yasada (kanunda) şehir ve kasaba yatılı mektepleri, muhtaç ve kimsesiz çocuklara ait olmak üzere, Maarif Vekaleti'nin iznine bağlı olarak, yerel yöneticiler ve belediyeler tarafından açılabileceği belirtilmiştir. Köy Yatılı Mektepleri, okulsuz köy çocuklarını bir köyde toplama esasına dayanmaktadır. Okul kurulan köyün temizce evlerinden birisi yatı evi olarak seçilmekte ve çevre köylerin öğrenim çağındaki çocukları, birer haftalık yiyeceklerini yanlarına alarak bu yatı evlerinde toplanmaktaydılar.

Çocukların başına köyün bilgili kadınlarından birisi yatı anası olarak getirilmektedir. Öğrenciler öğretimin devam ettiği sürece yatı evinde kalırlar, hafta sonlarında kendi evlerine giderek yiyeceklerini getirirlerdi.

1942 yılında çıkarılan 4274 sayılı yasa ile Pansiyonlu Köy Bölge Okulları açılmıştır. Bu okullar Köy Yatılı Mektepleri'nin devamıdır. Köy hesabına okuyan öğrencilerin yatak, yiyecek, ısınma ve aydınlanma gereksinimleri, Köy Yasası hükümlerine göre bağlı buldukları köylerin ihtiyar meclislerince karşılanmaktadır. Köy Bölge Okulları'nın amacı, hiç okulu bulunmayan köy öğrencilerini alıp, ilkokulu bitirttikten sonra Köy Enstitü'lerinde, kendi köylerine öğretmen, gezici sağlık memuru ve ebe olarak yetiştirmektir (Cicioğlu,1985,52).

1961 yılında çıkarılan 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Yasası'nda, çeşitli nedenlerle henüz bir ilkokul açılmamış olan, birbirine yakın birkaç köyün bulunduğu yerlerde veya evleri ve ev grupları dağınık olan köylerde

Yatılı Pansiyonlu Bölge İlkokulları açılacağı belirtilmiştir. 1964-1965 öğretim yılından itibaren durumu uygun olan Yatılı Bölge İlkokulları'nın bünyesinde ortaokul sınıfları açılmaya başlanmıştır.

1973 yılında çıkarılan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası, 5 yıllık ilkokul ile 3 yıllık ortaokulu birleştirerek, Temel Eğitim Yatılı Bölge Okulu'na dönüştürmüştür (TEYBO). 1983 yılında 222 sayılı yasada, 2917 sayılı yasa ile değişiklik yapılarak, bu okullar Yatılı İlköğretim Bölge Okulu (YİBO) adını almıştır. Bu okulların nüfusun az ve dağınık olduğu yerlerde, köyler gruplaştırılarak merkezi durumda olan köylerde, İlköğretim Bölge Okulları ve bunlara bağlı pansiyonlar, gruplaşmanın olanaklı olmadığı yerlerde, YİBO olarak kurulacağı belirtilmiştir.

5.1.3. YİBO'nun Hukuksal Durumu

1982 Anayasası'nın 42. maddesinde “ kimse eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz. Devlet, maddi olanaklardan yoksun başarılı öğrencilerin öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar...” denilmektedir. Bu düzenlemeyle, maddi olanaklardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğreniminin gerçekleştirilmesi görevi yatılı okullara düşmektedir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası'nın 8.maddesi fırsat ve olanak (imkan) eşitliği “...Maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır...”25. maddesinde de “Nüfusun az ve dağınık olduğu yerlerde, köyler gruplaştırılarak, merkezi durumda olan köylerde ilköğretim bölge okulları ve bunlara bağlı pansiyonlar,gruplaştırmanın mümkün olmadığı yerlerde yatılı ilköğretim bölge okulları kurulur.” denilmektedir.

222 İlköğretim ve Eğitim Yasası'nın 9.maddesinde "...Şehir ve kasabalarda ihtiyaca göre yatılı veya pansiyonlu okullar kurulabilir." denilerek YİBO'ların hukuki dayanakları Anayasa ve yasalarla belirlenmiştir.

2698 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Okul Pansiyonları Yasası, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı temel eğitim kurumlarında, yatılı okuma olanağını sağlamak üzere, parasız yatılı okumaya hak kazanan öğrenciler için, okul pansiyonlarının açılmasını ve yönetimini düzenlemiştir. Pansiyon; temel eğitim kurumlarında, parasız yatılı okuyan öğrencilerin, barındığı, yattığı ve beslendiği yerdir. Bu yasaya göre Milli Eğitim Bakanlığı parasız yatılı okuyacak öğrenciler için pansiyonlar açabilir. Ayrıca; bu yasaya göre çıkarılmış okul pansiyonları yönetmeliği, M.E.B.'na bağlı resmi okullarda açılan pansiyonların yönetimini, görevlilerin görev, yetki ve sorumluluklarını, pansiyolarda ücretsiz yemek yeme esaslarını kapsar. Pansiyonun bağlı bulunduğu okul müdürü, yasa, tüzük, yönetmelik ve emirler çerçevesinde pansiyonun yönetim, eğitim ve diğer hizmetlerini yürütmekten sorumludur. Bu hizmetleri yürütmek üzere bir müdür yardımcısını görevlendirir.

2684 sayılı İlköğretim ve Ortaöğretimde Parasız Yatılı veya Burslu Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlara İlişkin Yasa'da M.E.B.'na bağlı ilköğretim kurumlarında öğrencilerin parasız yatılı veya burslu okumalarını ve bunlara yapılacak sosyal yardımlara ilişkin esasları düzenlemiştir. Bu yasaya göre, maddi olanaklardan yoksun ve başarılı çocuklar, M.E.B. ilköğretim kurumlarında kalkınma planlarında öngörülen hedefler doğrultusunda, parasız yatılı ve burslu okutulur. Parasız yatılı öğrencilere eğitim araç ve gereçleri, yiyecek, giyecek, harçlık ve diğer ihtiyaçları ile ilgili sosyal yardımlar yapılır. Ayrıca; temel eğitim ikinci kademe öğrencilerine burs almaya hak kazandıklarında, M.E.B.'ca burs

verilir. Bu yasaya göre çıkarılmış yönetmelikte parasız yatılı öğrencilere yapılacak sosyal yardımlar belirtilmiştir.

2365 sayılı M.E.B. tebliğler dergisinde yayınlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 5. maddesinde YİBO'nun amaçları şunlardır:

- a. Okulu bulunmayan yerleşim birimlerinde ilköğretim çağındaki çocuklara gerekli eğitim ve öğretimi vermek,
- b. İlkokulu bitiren çocuklara zorunlu öğrenim çağı dışına çıkıncaya kadar tamamlayıcı kurslar ve sınıflar açmak ve bölge şartlarına göre pratik bilgiler kazandırmak suretiyle, bunlara ilgi ve yeteneklerine göre ileri öğrenim imkanları hazırlamak,
- c. Çevrenin eğitim kültür ve sosyal etkinliklerine katkıda bulunmak,
- ç. Çevredeki öğretmenlerin biraraya gelerek görüştükleri ve tecrübelerini paylaştıkları bir yer olarak, iş başında yetiştirilmelerine hizmet etmektir.

Aynı yönetmeliğin 71.ve 72. maddesi ilköğretim kurumlarının yönetim işlerini düzenlemiştir. 72. maddeye göre; “müdür yasa, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak, okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.” 136.madde de ilköğretim kurumlarının denetiminin İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği esaslarına göre yapılacağı belirtilmiştir.

5.1.4. YİBO'nun Eğitim Sistemi İçindeki Yeri

Türk Milli Eğitim sistemi örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşmuştur.

Örgün eğitim; okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim kurumlarından oluşur.

Yaygın eğitim; örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim etkinliklerinin tümünü kapsar.

YİBO örgün eğitim içerisinde bir ilköğretim kurumudur. 6-14 yaş grubundaki çocukların 8 yıllık eğitim ve öğretimini kapsar.

5.1.5. YİBO'nun Önemi

YİBO'lar eğitimde fırsat ve olanak eşitliğinin gerçekleştirilmesi ile maddi yetersizlikleri olan başarılı çocukların okuma olanağı bulabilmesi açısından çok önemlidir. Ayrıca; eğitimde niteliğin artması, kaynakların etkili ve verimli kullanılması, Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgesindeki ekonomik ve toplumsal dengesizliklerin en aza indirilmesi, eğitim olanaklarının bölge insanına ulaştırılması, öneminin yanında bir zorunluluktur.

Nüfusun dağınık ve küçük birimler halinde toplandığı bölgelerde yapılan eğitim yatırımları hem devlete pahalıya mal olmakta hem de istenilen nitelik elde edilememektedir. Bu nedenle eğitim hizmetlerinin toplulaştırılması, madde ve insan kaynaklarının etken kullanılması, sunulan eğitim hizmetinin niteliğinin artırılması açısından, ayrıca 8 yıllık kesintisiz ilköğretimin gerçekleştirilmesi için, YİBO'lar önemlidir.

5.1.6. YİBO'ların Günümüzdeki Durumu ve Sorunları

Günümüzde 140 YİBO M.E.B. 'nin 1997 verilerine göre 52.631 ilköğretim kurumunun içerisinde yer almakta, aynı yönetmelikle yönetilmekte ve denetlenmektedir.

Ancak; YİBO'lar özelliği olan ve gerçekleştirecekleri amaçları bakımından önemli okullardır. Bu okullar iş yoğunluğu, hizmet süresi ve mali yönetimleri ile pansiyon hizmetleri, diğer ilköğretim kurumlarına göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle YİBO'larda yönetim, örgütlenme ve verimlilikleri göz önüne alınarak, bilimsel araştırma çalışmaları yapılmalı, sorunlarına çözüm önerileri getirilmelidir.

Araştırmacı tarafından uygulanan araştırma soru kağıdı ile birlikte YİBO yöneticilerine yönetimle ilgili sorunları da sorulmuş, toplanan veriler sınıflandırılmıştır.

1. Öğretmenler ve İşgörenlerle İlgili Sorunlar:

- İşgörenlerin nicelik ve nitelik yönünden yetersizliği,
- Belletici ve rehber öğretmen eksikliği,
- İşgörenlerin ücretle ödüllendirilmemesi,
- Fazla çalışma karşılığı izin verilmemesi,
- Özendiricilerin olmaması,
- Dal öğretmeni eksikliği,
- Öğretmenlerin deneyimsizliği ve sık sık değişmesi,
- İşgörenlerin psikolojik yapılarının dikkate alınmaması,
- Hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimin yetersizliği,
- Yönetici ve işgörenlerin yerli olması,
- Büroda çalışanların bilgi ve beceri eksiklikleri,
- Yetişmiş işgören ve kadro eksikliği,

-- Aday öğretmenlerin atanması, adaylık kaldırma merkezi olarak kullanılması,

-- Öğretmenlerin eğitimlerinin, YİBO'nun problemlerini çözmede yetersiz kalmaları, öğretmen alımında ölçü olmaması,

-- Teknik işgören, hemşire ve sağlık işgöreni eksikliği,

-- Çalışma koşullarının diğer okullara göre çok zor olması ve aynı ücret ödenmesi nedeniyle işgörenlerin göreve karşı isteksizlikleri,

-- İşgörenlerin atanmasında YİBO'ların özelliklerinin göz önüne alınmaması ve ölçü olmaması,

-- İşgörenlerin bilgi, bilinç ve başarı eksikliği,

-- Yedek subay öğretmen atanması,

-- Öğretmenleri M.E.B.'nin doğrudan atamaması,

-- Çalışkan öğretmenlerin bu okullara atanmaması,

-- Atamalarda okul müdürlerinin görüşlerinin alınmaması,

2. Mali Yönden Sorunlar:

-- Aylık ve ders ücretlerinin azlığı,

-- Konutlardan yüksek kira alınması,

-- Özel hizmet tazminatı verilmemesi,

-- İş zorluğu ve yıpranmanın dikkate alınmaması,

-- Saymanların işi zorlaştırmaları, harcamalarda kolaylık gösterilmemesi,

- Devlet çıkarları yerine bireysel çıkarların ön plana çıkması,
- Fazla çalışmaların fedakarlık düzeyinde kalması,
- Ders dışı etkinliklerin karşılığının ödenmemesi,
- Ödeneklerin zamanında ve yeterince gönderilmemesi,
- Sorumluluk oranında ücret ödenmemesi,
- Gece nöbetlerine ücret ödenmemesi,
- Harcama yetkisinin artırılmaması,
- Ücretlerin diğer gündüzlü ilköğretim okullarıyla aynı olması,
- İşgörenlere ek kaynaklar sağlanmaması, ekonomik iyileştirmeler yapılmaması,
- Yöneticilere ek ücret ödenmemesi, yan ödemenin düşük olması,

3. Fiziki Yönden Sorunlar:

- Büro malzemelerinin eksikliği,
- Spor salonu bulunmaması,
- Diğer kurumların YİBO'lardan konut, araç ve gereç yönünden yararlanmak istemesi,
- Ders araç ve gereçlerinin eksikliği,
- Binaların eskiliği,
- Ulaşım olanaklarındaki zorluklar,

- Konut sayılarının azlığı,
- Binaların elektrik, su ve kalorifer tesisatı yetersizlikleri,
- Bina onarımlarının yazın yapılmaması,
- Alt yapı yetersizliği,
- Çevre ve fiziki koşullar göz önüne alınmadan YİBO yapılması,
- Tek tip YİBO bina projesi olmaması,
- Motorlu araç eksikliği,
- Temizlik işlerinin özel kesime devredilmemesi,
- Laboratuvar, motorlu elektrik üretici ve bulaşık makinası eksikliği,
- Bina yapımında YİBO yöneticilerinin düşüncelerinin alınmaması.
- YİBO arazilerine sahip çıkılmaması,
- Bakım ve onarım işlerinin yapılmaması,
- Su, çevre duvarı, wc, toplantı salonu ve spor etkinlik alanlarının olmaması,
- Binaların insan onuruna yakışır biçimde olmaması,
- Fazla öğrenci alınması,

4. Yönetim Yönünden:

- YİBO'nun önemini Bakanlığın ve il milli eğitim müdürlüğünün dikkate almaması,
- Geliştirme ve yenileştirme çalışmaları yapılmaması,

- Klfetin diz boyu olması nimetin ise olmaması,
- YİBO'ya özgü yönetmeliğin olmaması,
- Yöneticilerin hareket alanlarının sınırlı olması,
- Yöneticiler arasındaki uyumsuzluk,
- Yönetici yardımcılarını seğimini YİBO yöneticisinin yapmaması,
- Yetki eksikliği, sorumluluk fazlalığı,
- Eğitimin etkililiği için gerekli insan, araç ve gereç ile fiziki yapının sağlanmaması,
- Yöneticilerin deneyimsiz olması, görüş ayrılıklarının ortaya çıkması
- Asılsız Őikayetlerin st yöneticiler tarafından araŐtırılmadan dikkate alınması,
- Yöneticilerin sık sık değişmesi,
- Planlama eksikliği,
- Yetkililerin bu okullara karŐ ilgisizlikleri,
- Çevrenin kirletilmesi,
- Yerel güç odaklarının etkileri,
- Çocukların YİBO'ya uyum zorlukları,
- YİBO gereksinimlerinin milli eğitim mdrlklerincede dikkate alınmaması,
- Yöneticilerin liderliği bilmemeleri,

- Bilgi ve bilinç eksikliği (hazır olmadan göreve getirilme),
- Yeni teknoloji ve bilgisayar kullanılmaması,
- YİBO'ların çekim merkezi haline getirilmemesi,
- Sorunlara yerel çözüm bulunamaması,
- YİBO yöneticilerine ödül verme yetkisinin verilmemesi,
- Rehberlik bölümlerinin kurulmaması,
- İç hizmet yönetmeliğinin olmaması,
- Denetimlerin sık sık olmaması, Bakanlık müfettişlerinin denetimlerinin esas alınmaması,
- YİBO'larda deneyimli yöneticilerin seminer düzenlememesi,
- Varolan sistemin ve yöntemlerin değiştirilmemesi,
- Özelleştirmeye ve yerinden yönetime geçilmemesi,
- Pansiyonlarda eğitime ağırlık verilmemesi,
- Kağıt üzerinde iyi görülen YİBO'ların uygulamada değişik olması,
- Bakanlığın YİBO müdürlerine güvenmemesi, atamaların Bakanlıkça yapılmaması ve atamalarda uzmanlık aranmaması,
- Yöneticiliğin çekici olmaması,
- YİBO'nun devamında yatılı bir meslek lisesi olmaması.

1992 yılında araştırmacı tarafından YİBO'lara yönelik çalışmada elde edilen bulgularla, bu çalışmada elde edilen bulgular arasında farklılık olmadığı gibi sorunların daha da arttığı görülmüştür.

5.1.7. YİBO'da Varolan Yönetim Uygulamaları

YİBO yönetim uygulamalarını; fiziki, yönetsel, pansiyon, büro işleri, eğitim ve öğretim çalışmaları olarak sınıflandırabiliriz.

Fiziki alışmalar; bina ve bölümlerin bakım, onarım, temizlik, tertip, düzen ve korunmasıdır.

Yönetsel alışmalar; karar, planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm, iletişim, bütçeleme, raporlama ve denetlemedir.

Pansiyon alışmaları; öğrencilerin barınma, yatma, beslenme, sağlık, temizlik, ders dışı eğitim etkinlikleri ve psikolojik danışma hizmetleridir.

Büro alışmaları; evrak düzenleme, kayıt tutma, yazışmalar, dosyalama özlük, alım ve satım ile malzeme işlemleridir.

Eğitim ve öğretim çalışmaları; eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi, ders dağıtımı, planlama, sınıf ortamının düzenlenmesi, toplumsal, sportif ve kültürel çalışmalar, tutum ve davranışlar ile eğitsel amaçlı çalışmalardır.

5.2. YİBO'larda Varolan Denetim

YİBO'larda denetim daha önceden M.E.B. müfettişlerince yapılmakta iken 1992-1993 eğitim ve öğretim yılından itibaren bu görev illerdeki ilköğretim müfettişlerine bırakılmıştır.

YİBO'larda denetim iki alanda yapılmaktadır. Birincisi, yönetici denetimi ikincisi ise, öğretmen denetimidir. Diğer bir deyişle yönetimin ve eğitimin denetlenmesidir.

Yönetici denetiminde; fiziki durum, yönetim, eğitim ve öğretim durumu ile büro işleri değerlendirilmektedir. Fiziki durumla ilgili olarak; okul, bahçe ve tesislerin bakımı ve kullanma durumu, yangından korunma önlemleri, kitaplık oluşturma, Türk Bayrağı ile ilgili çalışmalar denetlenmektedir. Yönetim ile ilgili olarak; yönetimi planlama, gelişmeleri izleme, kendini geliştirme, işbirliği yapma, işgörenleri geliştirme ve değerlendirme, toplumsal, kültürel ve sportif çalışmaları yürütme, rehberlik, kurullar, komisyonlar, dernek, kooperatif, dersleri planlama, eğitim ve öğretim sorunlarını belirleme, kararları alma ve uygulama, çevre ile ilişkiler, ders yürütme çalışmaları denetlenmektedir. Büro işleri ile ilgili olarak; kayıt tutma, takip, mali işlemler ve iş bölümü yapma çalışmaları değerlendirilmektedir.

Öğretmen denetiminde; sınıf ortamı, araç ve gereç kullanma, kullandırma, okuma alışkanlığı kazandırma, planlama, derste uygun yöntem ve teknikleri kullanma, zamanı kullanma, rehberlik, öğrencileri gezi, gözlem, inceleme ve araştırmaya yöneltme, ölçme ve değerlendirme, Atatürkçülük, Türkçe'yi kullanma ve kullandırma, öğrencileri tanıma, rehber olma, işbirliği, kayıt tutma, kendini geliştirme, etkinliklere katılma ve çevre ile ilişkiler değerlendirilmektedir.

5.2.1. YİBO Denetiminin Önemi

YİBO denetimi; yapılan yatırımların, sunulan hizmetlerin, amaçlarına ulaşması açısından çok önemlidir. Çünkü; Devlet bu okullara çok fazla parasal kaynak ayırmaktadır. Bu kaynakların etkili, ussal ve

verimli kullanılmasının denetlenmesi, madde ve insan kaynaklarının etken yönetiminin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

5.2.2. YİBO'larda Yönetim Denetimi

YİBO'larda yönetim denetimi, M.E.B. 2346 sayılı tebliğler dergisinde yayınlanan İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nin 23. maddesinde belirtildiği şekilde; fiziki durum, eğitim ve öğretim, büro işleri, öğrenci işleri, işgören işleri, hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri, demirbaş işleri olarak düzenlenmiştir.

YİBO yönetim denetiminde araştırmacı tarafından belirlenen çalışma alanları şunlardır:

- Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi,
- Planlama çalışmaları,
- Hizmetlerin yürütülmesinde iş bölümü yapılması,
- İşgörenlerin kararlara katılması,
- Yönetimi geliştirme çalışmaları,
- İşgörenleri güdüleme,
- Denetleme,
- Örgüt yapısını oluşturma,
- Eşgüdüm sağlama,
- Verimlilik ve verimliliği artırma çalışmaları.

5.3. Olması Gereken YİBO Yönetimi

YİBO'lara nicelik yönünden bakıldığında, sayıları hızla artan hizmet kurumlarından birisi olduğu, ekonomik olarak hem kurulması hem de işletilmesinde, maliyet artışlarının bulunduğu görülmektedir.

YİBO'lar toplumsal olarak karmaşık, işleyişleri ve yönetilmesi zor, pek çok okuldan farklı ve özgündür. Bu nedenle bu okulların bir yandan sundukları hizmetin niteliği artarken bir yandan da hizmet alanı genişlemiş ve 8 yıllık kesintisiz eğitimle birlikte, bu hizmete olan istem aynı yönde artmıştır.

YİBO'ların bir önemi de çevresel maliyetlerinin etkileri yüksek olmasıdır. Salt doğal çevreye değil, toplumsal, kültürel ve ekolojik çevreye de etkileri yüksektir.

Döner sermayeleri bulunması ve alım satım düzeylerinin yüksek olması nedeniyle, YİBO'lar bir ekonomik ve ticari işletme olarak da önemlidir.

Verimlilik ilkeleri doğrultusunda YİBO'ların olması gereken yönetimleri; yapı, işleyiş, büro işleri, işgörenler ve öğretim boyutlarında ele alınarak, yeniden düzenlenmesi zorunluluk haline gelmiştir.

Yapı: YİBO'larm örgüt yapısı iki alt bölümde ele alınabilir. Birincisi, bölgesel düzeyde örgütlenmeleri, ikincisi, iç örgütlenmeleridir.

1. Bölgesel düzeyde örgütlenmeleri; İllerin özelliklerine göre ekonomik ve coğrafi koşullar göz önüne alınarak bir il bölge merkezi olarak seçilmeli, bu ilde Bölge Eğitim Müdürlüğü (BEM) örgütlenmeli, çevre illerdeki müdürlükler BEM'e bağlanmalıdır. İl düzeyinde ve Bölge

birleştirilmeli, uzmanlık alanlarına göre alt gruplar oluşturulmalı, (YİBO,MLO) ve bölge merkezindeki ilde bulunmalıdırlar.

Bölge Eğitim Yönetimi, özekteki Eğitim Bakanlığına bağlanmalı, bu bağlantı program bütünlüğü, özek adına denetim ile araştırma ve geliştirmede eşgüdümünü sağlamalıdır.

2. YİBO iç örgütlenmesi ile ilgili olarak yönetmeliklerde varolan belirli bir biçim yoktur. Görevler genel olarak yönetmelikte sayılmıştır. Ancak; YİBO'da örgütlenme ilkelerine göre örgüt yapısı oluşturulmalı, görev tanımları yapılmalıdır. Çünkü; insan düşünürse anlar, anlarsa tanımlar, tanımlarsa ölçer, ölçerse yönetebilir.

YİBO iç örgütlenme yapısına, örnek model olarak, yönetim yapısı yanında birde, Eğitim Danışma Kurulu önerilmektedir. Öneride getirilen Eğitim Danışma Kurulu; 5 öğrenci velisi, 3 meslek temsilcisi, 2 diğer kurum yöneticisinden (belediye ve maliye) oluşacaktır. Bu kurul belirli sürelerde toplanıp, okul yöneticisini yönlendirici kararlar alıp, uygulanmasını isteyecektir. Bu yolla hem yörenin gizil güçleri değerlendirilecek hem de yerleşme gerçekleştirilecektir.

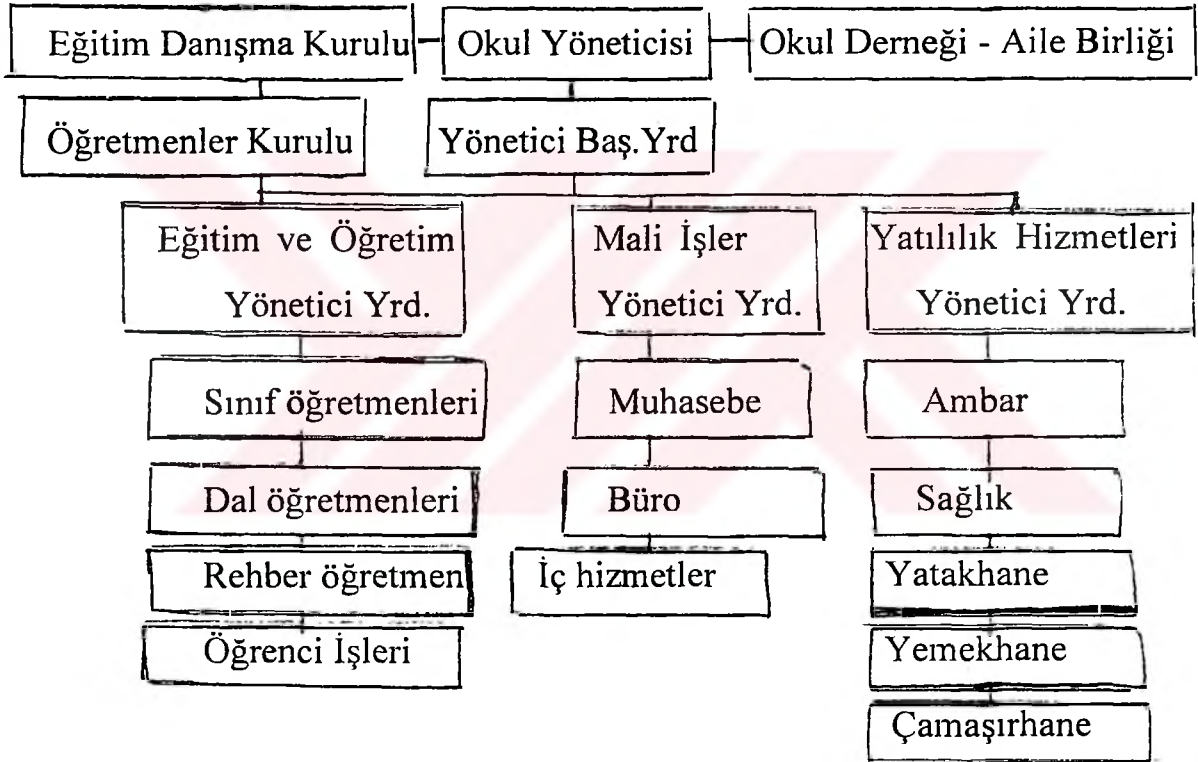
Büro işleri: Bürolarda fiziksel düzenlemenin yanında hizmetin etkili ve verimli sağlanması amacıyla işi basitleştirme, form çözümleme, iş akışı, iş çözümlenmesi, hareket ekonomisi, alan ve yerleşme etüdüleri ve teknoloji kullanılarak, iş işlemler daha iyiye yönlendirilebilir.

İşgörenler: İşgörenlerin görev tanımları yapılmalı, mesleki hizmetiçi eğitim kurslarıyla nitelikleri yükseltilmelidir. Özendicilerle moral düzeyleri yüksek tutulmalı işe uyumları sağlanarak örgüt ve birey amaçları bütünleştirilmelidir.

Öğretim: Öğretimde amaç bilgi aktarma değil, öğretenin öğrenene yardım etmesi anlayışı olmalıdır. Bilgiye ulaşmasını öğrenen öğrenci, düşünerek çok sayıda yeni bilgi üretebilecektir. Bilgi depolayan insan; en çok sahip olduğu bilgi kadarını geri verebilecektir. Düşünen insan, bilgiyi geometrik ölçüde çoğaltarak, yeni bilgiler üretecektir.

Çizelge: 5

YİBO Yönetim Örgütü



İşleyiş: YİBO yönetiminin işleyişinde; amaçların gerçekleştirilmesi, katılımcılık, verimlilik artırma çalışmaları, planlama çalışmaları ve yönetimin geliştirilmesi boyutları ele alınmalıdır.

Amaçlar, özeğe alınan öğrenciye ve eğitimin gerçekleşmesine yönelik olarak, açık, tanımlanmış ve ölçülebilir olmalıdır.

Yönetimin her aşamasında karardan etkileneceklerin de düşünceleri alınarak, kararlara katılmaları gerçekleştirilmelidir. Çünkü; kararlara

katılan ve düşüncelerini bildiren aynı zamanda olaya sahip çıkacak ve kendisine düşen görevi yerine getirecektir.

Verimlilik artırma çalışmaları için izlenceler geliştirilmeli ve uygulanmalı ve aynı zamanda ölçülebilmelidir.

Planlama çalışmaları; planlar, yönetimin her aşamasında kısa ve uzun süreli aynı zamanda esnek olmalı ve ne zaman, neyi, ne kadar sürede, ne yapacağız, niçin yapacağız, neleri kazandıracacağız, nasıl kazandıracacağız, neleri çözeceğiz, nitelik düzeyi (N10) sorularına yanıt verebilmelidir.

Yönetimi geliştirme; çağdaş bir yönetici, örgüt amaçlarını ortaya koyan, planlama yapan, bu planı gerçekleştirecek örgüt yapısı ve bu yapıda görev alan işgörenleri çalıştırma yöntem ve tekniklerini kullanarak, eşgüdümleyerek, insanla ilgili bilim dallarının verilerinden yararlanarak örgütü yönetir. Planlanan doğrultuda istenilen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını denetler ve gerekli düzeltmeleri yapar. Yönetim sürecinin istenilen düzeyde çalışmayan yönlerini amaç, yapı, insan ve teknoloji boyutlarında yönetimi geliştirme çalışmaları yapar.

5.4. Olması Gereken YİBO Denetimi

Denetimde olması gereken durum yapı ve anlayış olarak ele alınmıştır. Önerilen denetim yapısı çizelge: 5'te gösterilip açıklandığından bu bölümde değinilmeyip daha çok denetim anlayışı üzerinde durulacaktır.

YİBO denetiminde temel öge, süreci geliştirme, bir başka deyişle, yönetici ve öğretmeni geliştirme olmalıdır. Öğretim denetiminde; öğretmenin öğrenmeye yardım ederken gözlemlenmesi ve edimin (performansın) gerçek ortamda izlenmesi ve yoğun bir etkileşimde bulunulması gerekir.

Bu denetimde denetmen değişim danışmanı rolünü oynamalıdır. Bunun için de, verileri toplamalı, tanılama yaptıktan sonra, nasıl geliştirebilir değerlendirilmesini yapmalıdır.

Yönetim denetiminde temel öğe, yönetimin ve yöneticinin düzeyinin yükseltilmesi olmalı, bunun için de, yönetim denetiminde verimlilik ilkeleri göz önüne alınmalıdır.



6. VERİMLİLİK AÇISINDAN YİBO'LAR

Bu bölümde: Türkiye'de eğitim hizmetlerinin verimlilik düzeyi, yönetim hizmetlerinin verimlilik düzeyi, denetim hizmetlerinin verimlilik düzeyi, yönetim denetimi hizmetlerinin verimlilik düzeyi ele alınmıştır.

6.1. Türkiye'de Eğitim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi

Eğitim hizmetlerinin verimlilik düzeyini belirlerken, eğitim sisteminin girdilerini ve çıktılarını karşılaştırmak gerekir. Bu karşılaştırma nicelik ve nitelik yönüyle yapılabilir.

Karşılaştırmaların, öğrencinin ilkokula başlayış ve üniversiteden mezun oluşları veya okullaşma sayıları ile yapılabileceği gibi kamunun gereksinimi olan işgören ve o alanda okul bitirmiş birey sayısı ile eğitim hizmetlerinin nicelik yönünden verimlilik düzeyini, açıkta kalan, alanında çalışmayan birey sayısı ise, eğitim hizmetlerinin nitelik yönünden verimsizliğinin göstergesi olabilir.

1997 verilerine göre ilköğretim çağında olan çocuk sayısı 10.000.762, okula giden çocuk sayısı 8.625.000, ilkokul çağındaki öğrencilerin okula gitme oranı % 97.1, ortaokula gitme oranı % 74.5, köylerdeki öğrencilerin ortaokula gitme oranı % 15'dir (Yeniyüzyıl,17.03.1997,2).

Bu verilerden, ülkemizde ilkokula başlayan 100 çocuktan kaç tanesinin üniversiteyi bitirebildiği ve bunlardan ne kadarının iş bulabildiği göz önüne alınarak eğitim hizmetlerinin verimlilik düzeyi ölçülebilir.

İlkokula Başlayan Öğrenci Sayısı (İBÖS)

Üniversiteyi Bitiren Öğrenci Sayısı (ÜBÖS)

Eğitim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi (EHVD)
Kamu ve Özel Kesimde İş Bulan Sayısı (KÖKİBS)

$$EHVD = \frac{\text{ÜBÖS}}{\text{İBÖS}} \quad EHVD = \frac{\text{KÖKİBS}}{\text{ÜBÖS}}$$

Örneğin: Üniversitelerimizden bir yılda 1000 öğrenci Ziraat Mühendisi olarak çıktığını ve bunun 200'ünün kamu ve özel kesimde iş bulabildiğini varsayalım. Bu durumda eğitim hizmetinin nicelik yönünden verimliliği şöyle ölçülebilir;

$$EHVD = \frac{200}{1000} = \% 20 \text{ 'dir (verimlilik düzeyi)}$$

Nitelik yönünden verimlilik, iki yönden ele alınabilir. Birincisi bireyin iş üretimindeki verimliliği, diğer bir deyişle ürettiği hizmetin niteliği, ikincisi bireyin mezun olduğu alanla, hizmet ürettiği alanın uyumluluğudur.

Bireyin iş üretimindeki verimliliğinin ölçülebilmesi için yapılan işin çözümlenmesi ve iş ölçününün geliştirilmesi gerekir. Nitelik yönünden verimlilik ölçümünü değişkenler etkiler. Bu değişkenler zaman, yer, ürün, para, yöntem ve teknolojidir. Nitelik yönünden verimlilik şu formülle hesaplanabilir:

Nitelik Yönünden Verimlilik (NYV)
Ölçüne Göre Birim İş Sayısı (ÖGBİS)
Sunulan Nitelikli İş Sayısı (SNİS)

$$NYV = \frac{\text{SNİS}}{\text{ÖGBİS}}$$

Bireyin mezun olduğu alanla, hizmet ettiği alanın uyumunun, verimliliğinin ölçülmesine örnek olarak; üniversitelerden mezun olan 200 ziraat mühendisinin 40 tanesinin, Tarım Bakanlığı'nda alanı ile ilgili iş bulduğunu, kalan 160 tanesinde öğretmen olduğunu varsayarsak, bu durumda verimlilik şu formülle ölçülebilir:

$$\text{EHVD} = \frac{\text{Alanında İş Bulabilen Sayısı (AİBS)}}{\text{İş Bulan Sayısı (İBS)}} = \frac{40}{200} = \% 20 \text{ 'dir.}$$

$$\text{EHVD} = \frac{\text{AİBS}}{\text{İBS}} = \frac{40}{200} = \% 20 \text{ 'dir.}$$

Bu işlemin tersi verimsizlik düzeyidir. Eğitim hizmetlerinin verimlilik düzeyinin yüksek olması için öncelikle; eğitim planlamasının yapılması gerekir. Bir alanda kamu ve özel kesimin yıllık emme düzeyi ne kadardır? Bu bilinmeden alana üniversite mezunları pompalanırsa, deflasyon oluşur ve bunun sonucu verimsizliktir.

6.1.1. Ulusal Eğitim ve Verimlilik

Türkiye'de gelişmekte olan ülkeler gibi sınırlı parasal, fiziksel ve insan kaynaklarının verimliliğini artırmak, rasyonel ve etkili bir yönetim sayesinde bu kaynaklardan en iyi sonuçlar elde etmek zorundadır (Adem,1993,230).

Türkiye'deki ulusal eğitim sisteminin verimliliğini şunlar etkilemektedir:

1. Hızlı nüfus artışı sonucu artan nüfusun eğitim gereksinimlerini karşılayamama,
2. İç göç nedeniyle fiziksel yetersizlikler ve okullaşma oranlarındaki dengesizlikler,
3. Eğitimdeki niteliğin istenilen düzeyde olmaması,
4. Coğrafi koşulların zorluğu ve etnik sorunlar.

Eğitimin verimliliğe etkisi; becerileri, beklentileri, gereksinimleri etkileme yolu ve bireyin eğitimi nedeniyle, girebileceği işin türünü, böylece de işgörenin iş özelliklerini etkilediği için ortaya çıkar. Ayrıca; eğitim işin ve işgörenin özellikleri arasındaki uygunluk derecesini de etkilemiş olur. Böylece eğitimin verimliliği, hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği kabul edilebilir.

Eğitimde halen süren sistem arayışları, sorunların artması ve çözülememesi, ulusal eğitim sistemimizin verimsizliğinin bir göstergesidir. Çünkü; eğitim sistemimizde eğitimin amaçları işe vuruk değil ve yetiştirilecek insanın nitelikleri açık olarak belirlenmemiştir. Eğitimin özeğine öğrenci yerine öğretim ve programlar alınmış, öğrenciler ezberciliğe yöneltilmiştir.

Öğretmen dağılımındaki dengesizlikler, köylerdeki kapalı okullar, il merkezlerindeki okullarda fazla olup boş oturan öğretmenler, eğitim sistemimizin verimsizliğinin birer ölçüsüdür.

6.1.2. YİBO'larda Verimlilik

YİBO'lardaki verimliliği, eğitim ve öğretim açısından ele aldığımızda, bu okullardaki eğitim ve öğretim gündüzlü ilköğretim okullarıyla aynıdır. ilköğretim izlencelerindeki verimlilik konusu

incelendiğinde, verimliliğin ekonomik yaşam bakımından ele alındığı, verimli çalışmanın zamanı, emeği ve malzemeyi planlı ve tutumlu bir şekilde kullanmayı işlediği görülmüştür. Eğitim ve öğretim ilkeleri bakımından; eğitim ve öğretimde tutumlu olma alışkanlığının kazandırılması, zaman, enerji, araç ve gereç ile paradan tasarruf esasları ile düzenli, sürekli çalışma gücünün ve verimin artırılması üzerinde durulmuştur. Planlama ve uygulama çalışmalarında, amaçlara kısa ve verimli yoldan ulaşmanın planlama ile olabileceği belirtilmiştir. İlköğretimde dolayısıyla YİBO'lar da eğitim ve öğretimin verimliliği daha çok tutumluluk davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır.

6.2. Yönetim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi

Yönetim hizmetlerinin verimlilik düzeyi, sunulan yönetim hizmetinin amaçları gerçekleştirme derecesi, hizmetin niteliği ile hizmeti sunan ve alanların doyumları ile ölçülebilir.

Yönetim hizmetlerinde; kararların alınması, planlama, örgütlendirme, eşgüdüm ve denetleme çalışmalarındaki uygulamaların değerlendirilmesi, bir anlamda verimlilik düzeyinin ölçülmesidir.

Bir örgütte; kararlar demokratik ortam yaratılarak katılımcılık anlayışı ile alınıyorsa, yönetimin her aşaması planlı ise, örgütlendirme ilkelerine göre örgüt yapısı oluşturulmuşsa, birimler arası eşgüdüm varsa, denetim, rehberlik ve amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak işlemin başından itibaren yapılıyorsa, yönetim hizmetlerinin verimlilik düzeyi yüksektir diyebiliriz.

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu da örgütün madde ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde

kullanmakla gerçekleşir. Madde ve insan kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanılmıyorsa bu da verimsizlik düzeyinin göstergesidir.

6.2.1. Ulusal Eğitim Yönetiminde Verimlilik

Kamu yönetiminde olmadığı gibi, eğitim yönetiminde de verim veya başarıyı kesin olarak hesaplayacak bir yöntem henüz bulunamamıştır (Bursalıoğlu,1987,134).

Ulusal eğitim yönetiminde verimliliği etkileyen etkenlerin başında, eğitimi yönetenlerin “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışı ile seçilen ve atanan öğretmenlerin, yöneticilik bilgilerini deneme yanılma yöntemi ile öğrenmeleri gelmektedir. Bunun sonucunda, uzmanlık ve yeterlik gibi geliştirici iki unsurdan yoksun kalan eğitim sistemi, yapıda ve beyin gücünde savurganlığa neden olmaktadır. “Her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır.” anlayışı ile yöneticiler kendilerine göre deneyerek ve yanılarak yönetmektedirler. Ancak; ortada yenen yoğurt kimindir?

Eğitim yönetiminde yöneticilik meslekleşmediği için yöneticilerin buldukları yeri koruma kaygıları ve fincancı katırlarını ürkütme korkuları vardır.

Yerel güç odakları da eğitim yöneticileri üzerinde bir baskı oluşturduklarında yöneticiler ve örgüt durgunluğa girebilir. Öğrenilmiş çaresizlik sonucunda yöneticiler isteksiz ve vurdumduymaz hale gelir. Üst ve ast yöneticiler arasında iletişim kopar, özekselleşir, diğer birimlere kendini gerçekleştirme ve gizil güçlerini ortaya çıkarıcı çabalara olanak vermez ve örgüt verimsizleşir.

6.2.2. YİBO Yönetiminde Verimlilik

YİBO yönetim işlevlerini kararların alınması, planlama çalışmaları, örgütsel yapı ve iş bölümü, eşgüdüm ve denetleme olarak sınıflandırabiliriz.

YİBO yönetiminde kararlar genellikle okul yöneticisi tarafından alınır. Yönetici bazen yönetici yardımcılara danışır. Bu uygulama verimli değildir. Çünkü; yönetim otokratik ve özekseldir. Yönetimin verimli olması için kararlara yönetici, öğretmen, işgören, öğrenci ve hizmetten yararlanan bireylerde katılabilmeli, düşüncelerini, eleştirilerini ve önerilerini söyleyebilmelidir. Bireyler katıldıkları kararlara sahip çıkarlar ve uygulamaya katılırlar.

YİBO'da planlama çalışmaları yönetim alanından daha çok eğitim alanına yöneliktir. Ancak; yönetimin de her aşaması planlı olmalıdır. Bu planlar esnek ve geleceğe yönelik yapılmalıdır. Bir yıl önceki planın aynen uygulanması veya yöneticinin işleri kendine göre günlük olarak yapması bir tür verimsizliktir.

YİBO yönetiminde örgütlendirme ilkelerine göre oluşturulmuş bir örgütsel yapı ve bilimsel çalışma ürünü olan iş çözümlemesi ile işgörenlerin işe alımında, belli bir ölçüte göre işe alınma yapılmadığından örgüt yapısı ve iş bölümü verimliliği gerçekleştirecek düzeyde değildir.

YİBO yönetiminde birimler arası eşgüdüm çalışmaları yöneticilerin ve yönetici yardımcılarının yönetim bilimi eğitimi görmemeleri nedeniyle daha çok usta çırak ilişkisi içerisinde öğrendiklerinden, deneme ve yanılma yöntemiyle çalışmalarını sürdürmektedirler.

Örgütsel çatışmalarda verimliliği azaltmaktadır. Düşük moral sonucu bireyler kendilerini işe verememekte ve biz anlayışındaki takım ruhu oluşturulmadığından kendilerini işe adamayıp YİBO'laşmamaktadırlar.

YİBO'larda okul yöneticisi tarafından yapılan denetlemeler daha çok eksiklikleri arayıcı bir anlayışla yapılmaktadır. Denetlemenin verimli olması için, sunulan hizmetin verimliliğinin yükseltilmesine yönelik işgörenlerin hizmetiçi eğitimle, iş başında ve rehberlikle yetiştirilmesi, birey amaçları ile örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi, moralin yükseltilmesi, bireyin kendi kendini denetlemesi, denetlemenin herşey olduktan ve bittikten sonra değil işin başında yapılması gerekir.

YİBO yöneticileri denetlenirken gözönüne alınan ölçünleri incelediğimizde işe vuruk bir ölçüt kullanılmadığından nesnel değildir.

YİBO yöneticileri denetlenirken göz önüne alınan ölçünler şunlardır:

- * Okul, bahçe, tesislerin bakımı, onarımı ve kullanılması,
- * Yangından korunma ve sivil savunma tedbirlerinin alınması,
- * Anasınıfı ve özel eğitime muhtaç çocuklar için gerekli tedbirleri almak ve yürütmek,
- * Ders araç ve gereçlerinin temini ve kullanılması,
- * Okul ve sınıf kitaplıklarını oluşturma ve öğrencileri faydalandırma,
- * Türk Bayrağı mevzuatını uygulama ve şeref köşesinin hazırlanması,
- * Yıllık çalışma izlencesini hazırlama, uygulama ve değerlendirme,

- * Mevzuatı izleme ve uygulama,
- * Kendini yetiştirme, yeni eğitim ve öğretim akımlarını izleme ve işgörenleri yetiştirme,
- * Yönetici, öğretmen ve işgörenler ile işbirliği ve çalışma düzeni kurma,
- * Yönetici yardımcıları, öğretmen ve işgörenleri izleme ve işgörenleri yetiştirme,
- * Törenler, belirli gün ve haftalar ile eğitsel çalışmaları yürütme,
- * Rehberlik hizmetleri, disiplin ve onur kurulu çalışmaları,
- * Dernek, okul aile birliği ve kooperatif kurmak,
- * Kültür, sosyal ve sportif etkinlikleri planlama ve uygulama,
- * Aynı dersi okutan öğretmenlerle birlikte plan ve rehberlik yapma,
- * Eğitim ve öğretim planlarını belirleme, öğretmenler kurulunda görüşme ve alınan kararları uygulama,
- * Okuttuğu derse hazırlık, planlama ve öğrencilerini yetiştirme,
- * Velilerle iyi ilişkiler kurma, çevreyi tanıma, çevre olanaklarından eğitim ve öğretimde yararlanma,
- * Kurumda tutulması gerekli defterler, demirbaş eşya defterleri, desimal dosya sistemini ve kayıtları usulüne uygun tutma,
- * Öğrenci devam takip işlerini yürütme,
- * Hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri,

* Yönetici, öğretmen, memur ve işgörenler arasında iş bölümü, nöbet işlerini usulüne uygun yürütmek.

Şeklindeki ölçünler, verimliliği ölçmeye değil, daha çok işleri usulüne uygun olarak yürütmeye yöneliktir. İş usulüne uygun olursa, verimli olup olmadığı çok önemli değil anlayışının baskın olduğu genellenebilir.

6.3. Denetim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi

Denetim hizmetlerinin verimlilik düzeyi denetim hizmetini sunanın (deneticinin) sağladığı girdiler ile denetim hizmetini alanın (yönetici ve öğretmen) çıktılarının karşılaştırılması ile ölçülebilir.

Denetim Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi (DHVD)

Deneticinin Rehberlik Girdileri (DRG)

Yöneticinin Uygulama Çıktıları (YUÇ)

Öğretmenin Uygulama Çıktıları (ÖUÇ)

Denetim hizmetlerinin verimlilik düzeyinin ölçülmesi şu şekilde formüle edilebilir:

$$DHVD = \frac{YUÇ}{DRG} \qquad DHVD = \frac{ÖUÇ}{DRG}$$

Örneğin; Denetici denetim hizmetini sunarken, rehberlik sırasında yöneticiye 20 birimde rehberlik ettiğini varsayalım, denetleme sırasında, yönetici bu birimlerden 10 tanesini gerçekleştirmişse, yönetim denetiminin verimliliğini şu şekilde ölçebiliriz:

$$DHVD = \frac{YUÇ}{DRG} = \frac{10}{20} = \% 50 \text{ verimlilik düzeyi}$$

Aynı işlem öğretmen denetiminin verimliliğinin ölçülmesi içinde uygulanabilir.

6.3.1. Ulusal Eğitim Denetiminde Verimlilik

Ulusal eğitim denetiminin iki ayrı yapıda örgütlendirilmesi, deneticilerin özlük haklarındaki farklılıklar ve uygulamada karşılaşılan sorunlar nedeniyle verimlilik istenilen düzeyde değildir.

Eğitim denetimi, Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişleri tarafından yürütülmektedir. Bakanlık müfettişleri Bakana bağlı olarak Türkiye genelinde milli eğitim müdürlükleri ve liseleri, ilköğretim müfettişleri ise valilik ve il milli eğitim müdürlüklerine bağlı olarak il düzeyinde ilköğretim kurumlarını denetlerler.

Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri denetleme görevi yanında, inceleme ve soruşturma görevi de yaparlar. Benzer görevleri yapmalarına rağmen özlük haklarında farklılıklar vardır.

Aynı bakanlık çatısı altında iki ayrı denetici türü başka bir bakanlıkta yoktur. Bu farklı yapı eğitim denetimi hizmetlerini olumsuz etkilemektedir.

Denetimin niteliği de verimlilik açısından önemlidir. Denetim otoriter bir ortamda yanlış bulma amacı ile yapılırsa verimsiz olur.

6.3.2. YİBO Denetiminde Verimlilik

YİBO denetimleri fiziki yönden; okulun ve bölümlerinin yatılılık ve eğitim ve öğretim özelliklerini karşılayacak nicelik ve nitelikte olması açılarından yapılır.

Eğitim ve öğretim denetimi; derslerin işlenmesi yanında, sosyal etkinlikler, rehberlik ve etüt çalışmaları açılarından yapılır.

Büro işleri; diğer ilköğretim kurumlarından farklı olarak bu okullarda alım, satım, döner sermaye ve ambar çalışmaları ağırlıklıdır.

YİBO'larda işğörenlerin çalışma koşulları gündüzlü ilköğretim kurumlarından çok farklıdır. Aynı farklılık öğrenci işleri içinde söylenebilir. Öğrencilere eğitim ve öğretim çalışmaları yanında, yatılılık, sağlık, beslenme ve psikolojik danışma ile boş zamanların değerlendirilmeside önemlidir.

YİBO'larda verimlilik çalışmaları fiziki yönden, eğitim ve öğretim durumu, büro işleri, işğörenlerin yönetimi ve pansiyon hizmetleri açısından yapılabilir.

6.4. Yönetim Denetimi Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi

Yönetim denetimi hizmetlerinin verimlilik düzeylerini denetim sonucunda düzenlenen denetim raporlarındaki verilere göre ölçebiliriz.

Yönetim Denetimi Hizmetlerinin Verimlilik Düzeyi (YDHVD)

En Son Yönetim Denetimi Raporundaki Eksiklikler (ESYDRE)

Bir Önceki Denetim Raporundaki Eksiklikler (BÖDRE)

Yönetim denetimi hizmetlerinin verimlilik düzeyini şöyle ölçebiliriz.

$$YDHVD = \frac{ESYDRE}{BÖYDRE}$$

Veya geliştirilecek iş çözümlenmesi ve bir ölçüne göre olması gerekene göre verimlilik düzeyi ölçülebilir.

Olması Gereken Yönetim Düzeyi (OGYD)

Denetim Raporundaki Eksiklikler (DRE)

DRE

$$\text{YDHVD} = \frac{\text{-----}}{\text{OGY}}$$

6.4.1. Ulusal Eğitim Yönetimi Denetimi Hizmetlerinde Verimlilik

Ulusal eğitim yönetimi denetiminde eğitim kurumlarının fiziki yapılarının uygunluğu, eğitim ve öğretim çalışmalarının izlenceler doğrultusunda ve amaçlara göre yürütülmesi, büro işlerinin günün koşullarına uygun olması ve hizmetin gerektirdiği nitelikleri taşıması açısından, verimliliklerinin ölçülmesi ve verimlilik artırma çalışmalarının yapılması, hizmetlerin etkililiği için gereklidir.

6.4.2. YİBO Yönetim Denetiminde Verimliliği Etkileyen Etkenler ve Sorunlar

Yönetim denetiminde verimliliği etkileyen etkenler ve bunun sonucu oluşan sorunlar; daha çok toplumun ve bireyin değer yargıları, öğrenilmiş çaresizlik ve verimliliğe bakış açılarından kaynaklanmaktadır.

YİBO yönetim denetimi uygulamalarında bu okulların yatılılık özelliklerinin gözden kaçırılması, deneticilerin denetim ve verimlilikle ilgili değer yargıları ile verimlilik denetimi yapılmaması, yöneticilerin yönetim ve verimlilikle ilgili değer yargıları ve verimlilik kaygılarının olmaması, deneticilerin daha önceden YİBO'larda çalışmamaları, verimlilik bilgi ve bilincinin olmaması, rehberliğin yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılmaması, rehberlik ve denetim süresinin kısa olması, verimliliği etkileyen etkenleri oluşturmakta ve bunun sonucunda oluşan sorunları yaratmaktadır.

7. YİBO YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİNİN VERİMLİLİK İLKELERİNE UYMA DÜZEYLERİ ALAN ARAŞTIRMASINDAN (140 YİBO UYGULAMASINDAN) ELDE EDİLEN BİLGİLER

7.1. Alan Araştırmasını Tanıtıcı Bilgiler

Alan araştırması; Türkiye’de % 43.9’u Doğu Anadolu Bölgesi, % 21.2’si Güney Doğu Anadolu Bölgesi, % 15.9’u Karadeniz Bölgesi, % 19’u İç Anadolu Bölgesi, % 5.4’ü Akdeniz Bölgesi, % 3’ü Marmara Bölgesi ve % 1.5’u Ege Bölgesi’nde olan YİBO’ların 140 tanesinin yapımı bitmiş ve eylemsel olarak etkindir. 70 tanesinin de yapımı devam etmektedir.

YİBO’larla ilgili olarak 1990 yılında Selahattin DİKMEN tarafından “Türkiye’de Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Uygulaması ve Sorunları” konusunda yapılmıştır. Araştırmanın amacı; büyük bir çoğunluğu kalkınmada öncelikli illerin okulsuz yerleşim birimlerinde bulunan, öğrenim çağındaki çocukların okul gereksinimini karşılamak amacıyla kurulan YİBO’ların, uygulamada karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunların çözümü ile ilgili önerileri ortaya koyarak bu okullarda işlevsel bir yapının kurulmasına zemin hazırlamaktır.

1991 yılında da Kemal KOÇAK tarafından “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Denetimi” konusunda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı ise; YİBO’ların denetiminde karşılaşılan güçlükleri ve aksayan yönleri amaç, yapı ve işleyiş bakımından varolan durumu belirlemek, görülen aksaklıkları giderici ve denetimin etkinliğini artırıcı yöntemler bulmak, bu okullarda kurum denetimini yürütmekle görevli bakanlık ve ilköğretim müfettişleri ile okul yöneticilerinin görevlerini, denetim amaçlarına uygun ve etkin bir biçimde yapabilmelerine yardımcı olacak teklifler getirmek, şeklinde belirlenmiştir.

1992 yılında araştırmacı tarafından “YİBO Pansiyon Yönetimi” konusunda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı; YİBO’ lara bağlı pansiyonun sorunlarını örgütsel amaçlar, insan boyutu, yapı, teknoloji boyutu ve çevre açısından incelemek, araştırmak, bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutmak, yönetimin geliştirilmesi, her kademedeki görev ve sorumlulukların belirlenmesi, örgütlendirme ilkelerine göre örgüt yapısı oluşturulması, yönetim süreçlerinin bilimsel olarak uygulanması, etkili, verimli ve ekonomik ve nitelikli hizmet sunulması konularında öneriler getirmektir.

7.1.1. Konuyu Tanıtıcı Bilgiler

Alan araştırmasının konusu YİBO yönetim ve denetiminin verimlilik ilkeleri açısından değerlendirilmesidir. YİBO yönetim uygulamaları olarak; planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm ve denetleme çalışmalarının, verimlilik ilkeleri açısından; amaçlılık, planlılık, demokratiklik, katılımcılık, eğitim, tanımlama, ölçün geliştirme, ölçme ve değerlendirme, güdüleme, teknoloji, araştırma ve geliştirme olarak karşılaştırılmasıdır.

7.1.2. Alanı Tanıtıcı Bilgiler

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları 8 yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimin gerçekleştirildiği, çoğunlukla Türkiye’nin kalkınmada öncelikli illerinde bulunan ilköğretim kurumlarıdır.

Bu okullarda eğitim ve öğretim hizmeti yanında, yatılılık hizmetleri de sunulur. Bu okullarda dal ve sınıf öğretmenleri bulunur. YİBO’ lar ilköğretim müfettişleri tarafından denetlenir.

7.1.3. Araştırma Soru Kağıtları ve Deneklere İlişkin Bilgiler

Araştırma soru kağıdı; Karşılaştırma yapmayı olanak sağlayacak özellikte, YİBO yöneticileri ve deneticilerine, aynı soruları kapsayacak şekilde, yöneticilerin yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar ile ilgili görüşleri, denetime yönelik görüşleri ve çözüm önerileri, deneticilerin yönetim uygulamalarındaki sorunlara ilişkin görüşleri ile denetime yönelik görüşleri ve çözüm önerilerini kapsamaktadır.

7.1.3.1. Araştırma Soru Kağıtları

Araştırma soru kağıtlarında; birinci bölümde, deneklere ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci bölümde YİBO yönetim ve denetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunların belirlenmesi, üçüncü bölümde YİBO yönetim ve denetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara getirilen çözüm önerileri yer almaktadır. Araştırma soru kağıtları Eylül 1996'da hazırlanmış, Malatya'daki YİBO müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin incelemesine sunulmuş, eleştiriler dikkate alınarak düzeltmeler yapılmış, Ekim 1996'da akademisyenlerce incelenmiş, Kasım 1996'da tez danışmanının incelemesinden sonra Aralık 1996'da çoğaltılmış, Ocak 1997'de 10 YİBO müdürü ve 20 ilköğretim müfettişine uygulanmış, araştırma soru kağıdının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Şubat 1997'den itibaren araştırma soru kağıtları deneklere ulaştırılmaya başlanılmış, Mart 1997'den itibaren dağıtılan araştırma soru kağıtları toplanmaya başlanılmıştır. Nisan 1997'de araştırma soru kağıdındaki veriler, veri kodlama kağıdına işlenmiş, Mayıs 1997'de veriler bilgisayarla SPSS programında t testine tabi tutulmuş, Haziran 1997'de çizelgeler oluşturulmaya başlanılmıştır.

Veriler değerlendirilirken; yığın varyansı bilinmediğinden rassal olarak seçilen n tane birimden S kare istatistiği, yığın varyansın tahmini olarak kullanılmıştır. Varyans yerine S kare istatistiği kullanıldığı için test istatistiği olarak n-1 serbestlik dereceli t bölünümü kullanılmıştır.

7.1.3.2. Denekler

Araştırmanın denekleri Türkiye’de bulunan YİBO müdürleri ve bunları denetleyen ilköğretim müfettişleridir. Denek deneticiler; Malatya, Elazığ, Adıyaman, Kahramanmaraş, Şanlıurfa ve Gaziantep illerinde görev yapan ve bu okulları denetleyen ilköğretim müfettişleridir ve 140 tanesi random yöntemiyle belirlenmiştir.

YİBO müdürlerinin 140 tanesi denek olarak seçilmiştir. İçel Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü’nde bakanlıkça açılan 27 nolu YİBO müdürleri seminerinde 70 tanesine, Aksaray Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü’nde açılan 35 nolu YİBO müdürleri seminerinde 70 olmak üzere, toplam 140 deneye araştırma soru kağıdı uygulanmıştır.

7.1.4. Varolan Durumu ve Sorunları Saptayıcı Sorular

Araştırma soru kağıdının birinci bölümünde deneklere ilişkin bireysel özelliklerini tanıttıcı sorulara yer verilmiştir.

YİBO yönetim ve denetiminde varolan durumu ve sorunları saptayıcı sorular, araştırma soru kağıtlarının ikinci bölümünde ele alınmıştır.

Sorunlara ilişkin çözüm önerileri ise, araştırma soru kağıdının üçüncü bölümünde ele alınmıştır.

7.1.4.1. Bireysel Bilgiler

- Yöneticilerin ve deneticilerin en son bitirdikleri okul,
- Yöneticilerin ve deneticilerin yöneticilikteki kıdemi,
- Deneticilerin deneticilikteki kıdemi,
- Deneticilerin daha önce YİBO'da yönetici ve öğretmen olarak çalışma durumu,
- Yöneticilerin yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında lisans ve lisans üstü öğrenim görme durumu,
- Yöneticilerin ve deneticilerin verimlilik konusunda hizmetiçi eğitim kurs veya seminerine katılma durumu,

7.1.4.2. Varolan Durumu Saptayıcı Sorular

- Deneticilerin, yönetim denetimindeki rehberlik çalışmaları,
- Deneticilerin, yönetim denetiminde verimlilik ile ilgili çalışmaları ve değerlendirmeleri,
- Deneticilerin, yönetim denetimi yaparken yöneticileri yöneltme ve güdülemede kullandıkları yöntem,
- Deneticilerin, yönetimi geliştirmede, yöneticilere nasıl yardımcı oldukları,
- Yöneticilerin, yönetim denetimi sonunda, deneticilerin değerlendirmelerine ilişkin yorumları,
- Deneticilerin, yönetim denetimine ilişkin ,yöneticilerin yorumu,
- YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için yöneticilerin görüşleri,

7.1.4.3. Varolan Sorunları Saptayıcı Sorular

YİBO yönetim ve denetiminde varolan sorunları saptayıcı sorular, daha çok yönetim ve denetim uygulamalarına yöneliktir.

- YİBO yönetiminde, yöneticilerin planlama çalışmalarını engelleyen etkenler,

- Yönetimde, yöneticilerin planlama çalışmalarını engelleyen etkenler

- Yönetimde, yöneticilerin işgörenlere görev dağılımı yaparken karşılaştıkları sorunlar,

- Yönetimde, işgörenlerin kararlara katılmasında karşılaşılan sorunlar,

- Yönetimde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yöneltilmesinde karşılaşılan sorunlar,

- Yöneticilerin yönetimi geliştirme çalışmalarını engelleyen etkenler,

- Yöneticilerin işgörenleri güdülemede karşılaştıkları sorunlar,

- YİBO' daki çalışmaları yöneticiler denetlerken denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen etkenler,

- Yönetimde örgüt yapısı oluşturulurken karşılaşılan sorunlar,

- Yöneticilerin eşgüdümü sağlarken karşılaştıkları sorunlar,

- Yöneticilerin verimliliğini etkileyen olumsuz etkenler,

- Verimlilik artırma çalışmalarını engelleyen etkenler,

7.1.4.4. Çözüm Önerileri Öngören Sorular

- YİBO yönetiminde, planlama çalışmaları ile ilgili çözüm önerileri,

- İşgörenlerin görev dağılımları ile ilgili çözüm önerileri,

- Yönetimde, kararlara katılma konusundaki çözüm önerileri,

-Yönetimde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin yönetilmesi konusundaki çözüm önerileri,

- Yönetimi geliştirme konusundaki sorunlara çözüm önerileri,

- YİBO'da, yöneticilerin yaptığı denetimde karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri,

- Yönetimde, iç örgütlenmeye ilişkin çözüm önerileri,

- Yönetimde, yöneticilerin eşgüdümü sağlama konusunda çözüm önerileri,

- Yöneticilerin verimliliğini etkileyen etkenlere yönelik çözüm önerileri,

- Yönetimde, verimliliği artırmak için öneriler,

- Deneticilerin, yönetim denetimindeki rehberliklerine yönelik öneriler,

- Deneticilerin, yönetim denetiminde verimlilik ile ilgili çalışmalarını değerlendirme yöntemlerine ilişkin öneriler,

- Deneticilerin, yönetim denetimi yaparken yöneticileri yönlendirme ve güdülemelerine yönelik öneriler,

- Deneticilerin, yönetimi geliştirmede yöneticilere yardımcı olmaları konusundaki öneriler,

- Deneticilerin, yönetim denetimi sonundaki değerlendirmeye ilişkin öneriler,

- Deneticilerin, yönetim denetiminde denetimin etkililiğine ilişkin öneriler.

7.2. ALANDAN DERLENEN BİLGİLERİN SERGİLENMESİ

Bu bölümde, araştırma soru kağıdıyla toplanan verilerin sergilenmesi ve çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Çizelge: 6

YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİN EN SON BİTİRDİKLERİ OKUL DAĞILIMI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%
İki yıllık ön lisans	64	46	2	1
Üç yıllık eğitim enstitüsü	30	21	12	9
Dört yıllık fakülte	46	33	47	34
2 + 2 lisans	0	0	33	23
3 + 1 lisans	0	0	36	26
Yüksek lisans	0	0	10	7
	140		140	

"Yönetici ve Deneticilerin En Son Bitirdikleri Okul Dağılımı" ile ilgili olarak Çizelge 6 incelendiğinde; YİBO yöneticilerinin % 46'sının iki yıllık ön lisans bitirdikleri, % 33'nün dört yıllık fakülte bitirdiği, % 21'nde üç yıllık eğitim enstitüsünü bitirdikleri görülmektedir. YİBO yöneticilerinin çoğunluğu iki yıllık yüksek okul bitirmişlerdir. Araştırmacı tarafından 1992 yılında yapılan bir çalışmada, YİBO yöneticilerinin % 33'nün üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu olarak çoğunluğu oluşturdukları belirlenmiştir (Erkul,1992,60). Bu durumda, çalışmamıza denek olarak katılan YİBO yöneticilerinin, 1992'de denek olan YİBO yöneticilerine göre öğretim düzeylerinin düşük olduğu gözlenmektedir.

Deneticilerin çoğunluğunun, % 34'nün dört yıllık fakülte bitirdiği, % 23'nün iki yıllık yüksek okul üzerine, iki yıl daha lisans tamamlattırıldığı, % 26'nın üç yıllık eğitim üzerine bir yıl daha lisans tamamladıkları, % 9'nun üç yıllık eğitimi bitirdikleri, % 7'nin lisans üstü öğrenim gördükleri, sadece % 1 oranındaki denekin iki yıllık ön lisans bitirdikleri çizelge 6 'in incelenmesinden

anlaşılmaktadır. Bu durumda deneticilerin YİBO yöneticilerine göre öğrenim düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmektedir.

Çizelge: 7

YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİN YÖNETİCİLİKTEKİ KIDEM DAĞILIMI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%
Yok	0	0	9	6
01 - 05 Yıl	44	32	48	35
06 - 10 Yıl	33	23	31	22
11 - 15 Yıl	33	23	31	22
16 - 20 Yıl	23	17	12	9
21 ve yukarı	7	5	9	6
	140		140	

"Yönetici ve Deneticilerin Yöneticilikteki Kıdem Dağılımı" ile ilgili olarak çizelge 7 incelendiğinde; YİBO yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerinin % 32'sinin 1 ile 5 yıl arasında olduğu, % 23' ünün 6 ile 10 yıl, % 23'ünün 11 ile 15 yıl arasında olduğu, % 17'sinin 16 ile 20 yıl arasında olduğu, % 5'nin 21 ve yukarı yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda YİBO yöneticilerinin yöneticilikte yeni oldukları anlaşılmaktadır. 1992 yılında araştırmacı tarafından yapılan çalışmada YİBO yöneticilerinin yöneticilik kıdemi ortalamasının 15 yıl olduğu, 1997 yılında bu ortalamanın düştüğü gözlenmektedir. Bu da YİBO'lardaki yöneticilerin sık sık değiştiğini ve yeni yöneticilerin atandığını göstermektedir.

Deneticilerin yöneticilikteki kıdemlerinin dağılımı olarak; % 35'inin 1 ile 5 yıl, % 22'sinin 6 ile 10 yıl, % 22'sinin 11 ile 15 yıl, % 9'unun 16 ile 20 yıl, % 6'sının 21 ve yukarı yıl yöneticilik yaptıkları, sadece % 6'sının denetici olmadan önce yöneticilik yapmadıkları gözlenmektedir. Bu durumda; deneticilerin deneticilikten önce yöneticilik yaptıkları ve bu alanda deneyimli oldukları anlaşılmaktadır.

Çizelge: 8

**YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA
LİSANS VE YÜKSEK LİSANS DÜZEYİNDE EĞİTİM GÖRMELERİNİN
DAĞILIMI**

	Yöneticiler	%
Yönetim Bilimi,Eğitim Yönetimi Alanında Lisans ve Yüksek Lisans Eğitimi Görenler	9	6
Yönetim Bilimi,Eğitim Yönetimi Alanında Lisans ve Yüksek Lisans Eğitimi Görmeyenler	131	94

140

" Yöneticilerin Yönetim Bilimi ve Eğitim Yönetimi Alanında Lisans ve Yüksek Lisans Düzeyinde Eğitim Görmelerinin Dağılımı " ile ilgili olarak çizelge 8 incelendiğinde yöneticilerin % 6'sının yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi gördükleri, % 94'nün bu eğitimi görmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durumda; denek seçilen YİBO yöneticilerinin büyük çoğunluğunun öğretmen kökenli olduğu, yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında yetiştirilmedikleri görülmektedir.

Çizelge: 9

DENETİCİLERİN DENETİCİLİKTEKİ KIDEM DAĞILIMLARI

	Deneticiler	%
Yok	0	0
01 - 05 Yıl	99	70
06 - 10 Yıl	10	7
11 - 15 Yıl	22	16
16 - 20 Yıl	5	4
21 ve Yukarı	4	3

140

" Deneticilerin Deneticilikteki Kıdem Dağılımları " ile ilgili olarak çizelge 9 incelendiğinde; deneklerin % 70'nin 1 ile 5 yıl, % 16'sının 11 ile 15 yıl, % 7'sinin 6 ile 11 yıl, % 4' ünün 16 ile 20 yıl, % 3'ünün 21 ve yukarı yıl deneticilik kademine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Denek olarak seçilen deneticilerin çoğunluğunun deneticilikte yeni oldukları görülmektedir

Çizelge: 10

**YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİLİMİ VE EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDA
HİZMETİÇİ EĞİTİM GÖRME DAĞILIMLARI**

	Yöneticiler	%
Yönetim Bilimi ve Eğitim Yönetimi Alanında Hizmetiçi Eğitim Görenler	110	79
Yönetim Bilimi ve Eğitim Yönetimi Alanında Hizmetiçi Eğitim Görmeyenler	30	21

140

"Yöneticilerin Yönetim Bilimi ve Eğitim Yönetimi Alanında Hizmetiçi Eğitim Görme Dağılımları" ile ilgili olarak çizelge 10 incelendiğinde; YİBO yöneticilerinin % 79' nun yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında hizmetiçi eğitim gördükleri, % 21'nin bu alanda hizmetiçi eğitim görmediği anlaşılmaktadır.

Çizelge : 11

**DENETİCİLERİN DAHA ÖNCEDEN YİBO'LARDA YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMEN OLARAK ÇALIŞMALARININ DAĞILIMI**

	Deneticiler	%
Önceden YİBO'da Yönetici ve Öğretmen Olarak Çalışanlar	24	17
Önceden YİBO'da Yönetici ve Öğretmen Olarak Çalışmayanlar	116	83

140

"Deneticilerin Daha Önceden YİBO'larda Yönetici ve Öğretmen Olarak Çalışmalarının Dağılımı" ile ilgili olarak çizelge 11 incelendiğinde; denek olan deneticilerin % 83'nün önceden YİBO'larda yönetici ve öğretmen olarak çalışmadıkları, % 17 'nin önceden bu okullarda yönetici ve öğretmen olarak çalıştıkları anlaşılmaktadır.

YİBO'lar, diğer gündüzlü ilköğretim okullarına göre yönetsel ve hizmetsel olarak farklılık gösteren eğitim kurumlarıdır. Bu nedenle, bu okulların denetimi diğer okullara göre işlevsel ve işleyiş yönüyle, denetim ve deneticiler açısından kendine özgü bir uzmanlık bilgisi gerektirmektedir .

Çizelge :12

YÖNETİCİ VE DENETİCİLERİN VERİMLİLİK KONUSUNDA KURS VE SEMİNERE KATILMALARININ DAĞILIMI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%
Verimlilik Konusunda Kurs ve Seminere Katılanlar	44	32	44	31
Verimlilik Konusunda Kurs ve Seminere Katılmayanlar	94	68	96	69
	138		140	

"Yönetici ve Deneticilerin Verimlilik Konusunda Kurs ve Seminere Katılmalarının Dağılımı" ile ilgili olarak Çizelge 12 incelendiğinde; verimlilik konusunda denek seçilen yöneticilerin % 31'nin kurs ve seminere katıldıkları, %69'nun verimlilik konusunda kurs veya seminere katılmadıkları anlaşılmaktadır.

Denek olarak seçilen deneticilerden de, verimlilik konusunda kurs veya seminere katılanların %31 olduğu, verimlilik konusunda kurs veya seminere katılmayanların % 69 düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Ancak; Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca hazırlanan ve birimlere gönderilen 1996 ve 1997 yılı hizmetiçi eğitim planı kitapçıklarında, verimliliğe yönelik bir kurs veya seminerin düzenlenmediği görülmüştür. Bu durumda deneklerin katıldıkları yönetime yönelik hizmetiçi eğitim kurslarında verimliliğe veya tasarruf tedbirlerine değinildiği ve verimlilik kursu ve semineri gibi algılandığı varsayılmaktadır.

Çünkü; YİBO'larda, verimlilik kavramından daha çok tasarruf kavramı üzerinde durulmaktadır ve tasarruf ile verimlilik kavramları birbirine karıştırılıp, tasarruf verimlilik olarak görülmektedir.

Çizelge:13

**YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN PLANLAMA ÇALIŞMALARINI
ENGELLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Planlama yerine deneyimlerini kullanma	19	14	17	12	
Planlama konusunda bilgi eksikliği	38	29	64	46	
PERT dizgesini bilmeme	45	34	21	15	
Önceden yapılmış planlara bakma	31	23	36	26	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 6	1D 138	2.55	-.08	-0.66	.05
	2Y 133	2.63			

"YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Planlama Çalışmalarını Engelleyen Etkenler" in dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında, Planlama Yerine Deneyimlerini Kullanma ve Önceden Yapılmış Planlara Bakma maddelerinde farklılık görülmezken, Yöneticilerin Planlama Konusunda Bilgi Eksikliğinin olduğuna: deneticilerin % 46' sı, yöneticilerin % 29 ' u katılmaktadırlar. PERT Dizgesini Bilmeme maddesine yöneticilerin % 34'ü, deneticilerin % 15'i katılmaktadırlar. YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Planlama Çalışmalarını Engelleyen Etken olarak deneticiler; yöneticilerin planlama konusunda bilgi eksiklikleri olduğuna, yöneticiler ise; PERT dizgesini bilmemelerine bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " YİBO Yöneticilerinin Planlama Çalışmalarını Engelleyen Etkenler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 6. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.55, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.63 olduğu, ortalamalar arası farklılığın -.08 olduğu, t değerinin ise; -.66 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin tablo değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1. 645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 14

YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN İŞGÖRENLERİN GÖREV DAĞILIMINI YAPARLARKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
İşgörenlerin niteliksiz olması	33	24	28	20	
İşgörenlerin hizmetiçi eğitimden geçirilmemesi	28	21	37	27	
İşe almada ölçütlerin yetersiz olması	59	44	53	38	
Hizmetöncesi eğitimin yetersiz olması	15	11	20	15	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 7	1D 139	2.47	.06	0.47	.05
	2Y 136	2.42			

"YİBO Yönetiminde Yöneticilerin İşgörenlerin Görev Dağılımını Yaparlarken Karşılaştıkları Sorunlar"ın dağılımında: yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında fark görülmemektedir.

Yöneticilerin % 44'ü, deneticilerin % 38'i İşgörenleri İşe Almada Ölçütlerin Yetersiz olduğuna, yöneticilerin % 24'ü, deneticilerinde % 20'si İşgörenlerin Niteliksiz olduğuna, yöneticilerin % 21'i, deneticilerin de % 27'si, İşgörenlerin Hizmetiçi Eğitimden Geçirilmesi gerekliliğine katılmaktadırlar.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Yöneticilerin İşgörenlerin Görev Dağılımını Yaparlarken Karşılaştıkları Sorunlar " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 7. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 2.47, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.42 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.06 olduğu, t değerinin ise 0.47 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu , bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle anlamlı bulunmadığı anlaşılmıştır.

Çizelge:15

**YİBO YÖNETİMİNDE İŞGÖRENLERİN KARARLARA KATILMASI
KONUSUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLARIN DAĞILIMI VE t TESTİ
SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Karar sürecini yöneticilerin yürütmesi	51	37	80	58	
Kararlara işgörenlerin katılımı katılıyor görünmesi	50	36	36	26	
İletişim dizgesinin eksikliği	24	18	9	6	
Yönetim biçimi	12	9	14	10	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S.8	1D 139	1.69	-.30	- 2.59	.05
	2Y 138	1.99			

" YİBO Yönetiminde İşgörenlerin Kararlara Katılması Konusunda Karşılaşılan Sorunlar "ın dağılımında; Karar Sürecini Yöneticilerin Yürütmesi seçeneğine yöneticilerin % 37'si , deneticilerin % 58'i katılmaktadır. Kararlara İşgörenlerin Katılması,Katılıyor Görünmesi seçeneğine yöneticilerin % 36'sı , deneticilerin % 26'sı katılmaktadır. İletişim Dizgesi Eksikliği seçeneğine yöneticiler % 18 . deneticiler % 6 düzeyinde katılmaktadırlar. Bu seçeneklerde yöneticiler ve deneticiler arasında düzey farklılığı gözlenmektedir.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde İşgörenlerin Kararlara Katılması Konusunda Karşılaşılan Sorunlar " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 8. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 1.69, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 1.99 olduğu , ortalamalar arası farklılığın -.30 olduğu , t değerinin ise; - 2.59 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle anlamlılık bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge:16

**YİBO YÖNETİMİNDE AMAÇLARIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ VE
İŞGÖRENLERİN AMAÇLARA YÖNELTİLMESİNDE KARŞILAŞILAN
SORUNLARIN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
İşgören amaçları ile örgüt amaçlarının bütünleşmesi	41	29	74	54	
İşgörenlerin iş doyumuna ulaşamamaları	7	5	14	10	
İşgörenlerin işe uyumlarının olmaması	20	14	35	25	
Yapılan işe göre ücretlerin yetersizliği	72	57	15	11	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 9	1D 138	1.93	- .94	- 6.46	.05
	2Y 140	2.88			

" YİBO Yönetiminde Amaçların Gerçekleştirilmesi ve İşgörenlerin Amaçlara Yöneltilmesinde Karşılaşılan Sorunlar "ın dağılımında; yöneticiler ve deneticiler arasında seçenek farklılıkları görülmektedir. Yöneticilerin % 57'si Yapılan İşe Göre Ücretlerin Yetersizliğine katılırken, deneticilerin % 11'i buna katılmaktadırlar. Deneticilerin % 54'ü İşgören Amaçları İle Kurum Amaçlarının Bütünleşmemesine katılırken , yöneticilerin % 29'u buna katılmaktadır. Amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yöneltilmesindeki sorunları; yöneticiler yapılan işe göre ücretlerin yetersizliğine, deneticilerde işgören amaçları ile kurum amaçlarının bütünleşmemesine bağlamaktadırlar.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Amaçların Gerçekleştirilmesi ve İşgörenlerin Amaçlara Yöneltilmesinde Karşılaşılan Sorunlar " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 9. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 1.93, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.88 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.94 olduğu, t değerinin ise - 6.46 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 17

**YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİMİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARINI
ENGELLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneticilerin zamanlarının yetersizliği	15	11	1	0	
Yöneticilerin bilgi eksiklikleri	26	19	40	29	
Yöneticilerin bilinç eksikliği	10	7	9	7	
Yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksikliği	89	63	88	64	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S.10	1D 138	3.33	.09	0.74	.05
	2Y 140	3.24			.05

" YİBO Yönetiminde Yönetimi Geliştirme Çalışmalarını Engelleyen Etkenler "in dağılımında; yöneticiler ve deneticiler, Yöneticilerin Araştırma ve Bilimsel Çalışma Eksiklikleri seçeneğinde görüş birliği içerisinde olmuşlardır. Bu seçeneğe yöneticiler % 63, deneticiler % 64 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticilerin Bilgi Eksikliği seçeneğine yöneticiler % 19, deneticiler % 29 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticilerin Zaman Yetersizliği seçeneğine yöneticiler % 11 düzeyinde katılırlarken deneticiler hiç katılmamışlardır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Yönetimi Geliştirme Çalışmalarını Engelleyen Etkenler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 10. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 3.33, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 3.24 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.09 olduğu, t değerinin ise 0.74 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 18

**YİBO'DA YÖNETİCİLERİN İŞGÖRENLERİ GÜDÜLEMELERİ KONUSUNDA
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneticilerin ceza verme yetkisinin olup ödül verme olmaması	65	47	28	20	
Testiyi kıranda bir taşıyanda bir anlayışı	35	25	55	40	
İşgörenlerin moral düzeylerinin düşüklüğü	29	21	19	14	
Örgüt ikliminin olmaması	10	7	36	26	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S.11	1D 138	2.46	- .58	4.67	.05
	2Y 139	1.88			

" YİBO'da Yöneticilerin İşgörenleri GÜdülemeleri Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar "ın dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık vardır. Yöneticilerin Ceza Verme Yetkisinin Olup, Ödül Verme Yetkisinin Olmadığı seçeneğine yöneticiler % 47 düzeyinde katılırlarken, deneticiler buna % 20 düzeyinde katılmışlardır. "Testiyi Kıranda Bir Taşıyanda Bir" Anlayışı seçeneğine deneticiler % 40 düzeyinde katılırken, yöneticiler buna % 25 düzeyinde katılmaktadırlar. Örgüt İkliminin Kötü Olması seçeneğine yöneticiler % 7 düzeyinde katılırlarken, deneticiler buna % 26 düzeyinde katılmışlardır.

Denek gruplarının " YİBO'da Yöneticilerin İşgörenleri GÜdülemeleri Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 11. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 2.46, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 1.88 olduğu, ortalamalar arası farklılığın -.58 olduğu, t değerinin ise 4.67 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle anlamlı bulunduğu anlaşılmıştır.

Çizelge: 19

YİBO'DA YÖNETİCİLERİN DENETİMİNDE DENETİMİN ETKİLİ VE VERİMLİ OLMASINI ENGELLEYEN ETKENLERİ DAĞILIMLARI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Denetimin önceden hazırlanmış izleneye göre yapılması	12	9	9	6	
İşgörenlerin denetimin önemini kavrayamaması	31	23	14	10	
Denetimin rutin iş gibi görülmesi ve sonuçsuz kalması	42	30	62	45	
Denetimin işgörenleri geliştirici araç olarak kullanılmaması	53	38	54	39	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 12	1D 139	3.16	0.17	1.49	.05
	2Y 138	2.99			

" YİBO'da Yöneticilerin Denetiminde Denetimin Etkili ve Verimli Olmasını Engelleyen Etkenler "in dağılımında; Denetimin Rutin İş Görülmesi ve Sonuçsuz Kalması seçeneğine yöneticiler % 30 düzeyinde katılırlarken, deneticiler % 45 düzeyinde katılmaktadırlar. Denetimin İşgörenleri Geliştirici Araç Olarak Kullanılmaması seçeneğine, yöneticiler % 38 katılırlarken, deneticiler % 39 düzeyinde katılmışlardır. İşgörenlerin Denetimin Önemini Kavrayamaması seçeneğine yöneticiler % 23 katılırlarken, deneticiler % 10 düzeyinde katılmışlardır. YİBO'da yöneticilerin denetiminde denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen etkenler olarak, yöneticiler: denetimin işgörenleri geliştirici araç olarak kullanılmamasına, deneticilerde; denetimin rutin iş görülmesi ve sonuçsuz kalmasına bağlamaktadırlar.

Denek gruplarının " YİBO'da Yöneticilerin Denetiminde Denetimin Etkili ve Verimli Olmasını Engelleyen Etkenler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 12. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 3.16, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.99 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.17 olduğu, t değerinin 1.49 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 20
YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT YAPISINI
OLUŞTURURKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI VE
t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yetki devri olmaması	13	10	6	4	
Yöneticilerin örgütlenme ilkelerini bilmemesi	18	14	65	48	
YİBO örgüt yapısının esnek olmaması	9	7	10	7	
İşgörelere nitelik ve nicelik yönünden yetersizlikleri	92	69	56	41	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 13	1D 138	2.86	- 0.50	-4.03	.05
	2Y 132	3.36			

" YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Örgüt Yapısını Oluştururken Karşılaştıkları Sorunlar "ın dağılımında; yöneticiler ve deneticilerin görüşleri arasında YİBO Örgüt Yapısının Esnek Olmaması seçeneğinde farklılık görülmezken, Yöneticiler İşgörenlerin Nitelik ve Nicelik Yönünden Yetersizliklerine % 69, deneticiler % 41 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticilerin Örgütlenme İlkelerini Bilmemesi seçeneğine,yöneticiler % 14 düzeyinde katılırlarken, deneticiler % 48 düzeyinde katılmışlardır. YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Örgüt Yapısını Oluştururken Karşılaştıkları Sorunlar. Yöneticiler; işgörenlerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliklerine, deneticiler ise: yöneticilerin örgütlenme ilkelerini bilmemelerine bağlamaktadırlar.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Örgüt Yapısını Oluştururken Karşılaştıkları Sorunlar " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 13. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.86, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 3.36 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.50 olduğu, t değerinin ise; - 4.03 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 21

**YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMADA
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yönetim ile işgörenler arasındaki çatışma	46	36	34	25	
İletişim kanallarındaki yetersizlik	51	40	65	47	
Formal ve doğal örgütler arasındaki çatışma	16	13	25	18	
Doğal örgütlerin dikkate alınmaması	14	11	14	10	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 14	1D 138	2.14	0.15	1.3	.05
	2Y 127	1.98			

"YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Eşgüdümü Sağlamada Karşılaştıkları Sorunlar" ın dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemektedir. İletişim Kanallarındaki Yetersizlik seçeneğine, yöneticiler % 40 deneticiler % 47 düzeyinde katılırken, Yönetim ve İşgörenler Arasındaki Çatışmaya, yöneticiler % 36 deneticiler % 25 düzeyinde katılmışlardır. Formal ve Doğal Örgütler Arasındaki Çatışma ile Doğal Örgütlerin Dikkate Alınmaması seçeneğinde, yöneticiler ve deneticiler arasında büyük bir farklılık görülmemektedir.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Eşgüdümü Sağlamada Karşılaştıkları Sorunlar " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 14. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 2.14, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 1.98 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.15 olduğu t değerinin ise 1.3 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 22
YİBO YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM UYGULAMALARINDA
VERİMLİLİKLERİNİ OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN ETKENLERİN
DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%		
YİBO'larda kullanılan teknolojinin yetersizliği	61	47	9	7		
Yöneticilerin verimlilik bilgilerinin yetersizliği	16	12	23	17		
Yöneticilik konusunda alınan eğitimin yetersizliği	26	20	42	30		
yönetimde bilimsel yöntemleri bilmeme	27	21	64	46		
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P	
S.15	1D	138	3.17	1.02	7.72	.05
	2Y	130	2.15			

" YİBO Yöneticilerinin Yönetim Uygulamalarında Verimliliklerini Olumsuz Yönde Etkileyen Etkenler "in dağılımında; yöneticiler ve deneticiler arasında farklılık görülmektedir. YİBO'larda Kullanılan Teknolojinin Yetersizliği seçeneğine, yöneticiler % 47 düzeyinde katılırlarken deneticiler buna % 7 düzeyinde katılmışlar. Yönetimde Bilimsel Yöntemleri Bilmeme seçeneğine, yöneticiler % 21 düzeyinde, deneticiler % 46 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticilerin Verimlilik Bilgilerinin Yetersizliği ve Yöneticilik Konusunda Alınan Eğitimin Yetersizliği seçeneklerinde aralarında büyük bir farklılık görülmemektedir. Birbirlerine yaklaşık düzeyde katılmaktadırlar.

Denek gruplarının " YİBO Yöneticilerinin Yönetim Uygulamalarında Verimliliklerini Olumsuz Yönde Etkileyen Etkenler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 15. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 3.17, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.15 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 1.02 olduğu, t değerinin ise 7.72 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 23

**YİBO YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK ARTIRMA ÇALIŞMALARINI
ENGELLEYEN ETKENLERİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Verimlilik artırma yöntemlerini bileme	59	45	85	61	
İş ölçümü ve iş etüdünü bilmeme	21	16	17	12	
işi basitleştirme yöntemlerini bilmeme	23	18	16	12	
hareket ekonomisi,alan yerleşme etüdünü bilmeme	28	21	21	15	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 16	1D 139	1.79	- 0.36	- 2.5	.05
	2Y 131	2.15			

" YİBO Yönetiminde Verimlilik Artırma Çalışmalarını Engelleyen Etkenler " dağılımında ; yönetici ve denetici görüşlerinde farklılık görülmemektedir. Verimlilik Artırma Yöntemlerini Bilmeme seçeneğine yöneticiler % 45 düzeyinde deneticiler % 61 düzeyinde katılmışlardır. İş ölçümü ve iş etüdünü bilmeme, işi basitleştirme yöntemlerini bilmeme ve hareket ekonomisi, alan ve yerleşme etüdünü bilmeme. seçeneklerinde yönetici ve denetici görüşleri birbirine yaklaşıktır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Verimlilik Artırma Çalışmalarını Engelleyen Etkenler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 16. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 1.79, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.15 , ortalamalar arası farklılığın - 0.36 olduğu, t değerinin ise - 2.5 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 24
DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDEKİ REHBERLİK
ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE t TESTİ
SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Rehberlik yeterli değil, yöneticilerin düşünceleri alınmıyor	65	49	29	21	
Geliştirilmiş ölçüne göre rehberlik yapılmıyor	15	11	57	42	
Önceki deetim raporlarına göre rehberlik yapılıyor	23	18	12	9	
Yöneticilerin gereksinim duyduğu konularda rehberlik yapılıyor	29	22	38	28	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 17	1D 137	2.43	0.31	2.16	.05
	2Y 132	2.12			

" Deneticilerin Yönetim Denetimindeki Rehberlik Çalışmaları ile İlgili Görüşler" dağılımında; yöneticiler ve deneticiler arasında Yöneticilerin Gereksinim Duyduğu Konularda Rehberlik Yapılmıyor " seçeneğinde farklılık görülmezken, Rehberlik Yeterli Değil, Yöneticilerin Düşünceleri Alınmıyor seçeneğine yöneticiler % 49, deneticiler % 21 düzeyinde katılmaktadır. Geliştirilmiş Ölçüne Göre Rehberlik Yapılmıyor seçeneğine yöneticiler % 11 düzeyinde katılırken deneticiler buna % 42 düzeyinde katılmışlardır. Yönetim Denetimindeki Rehberlik Çalışmaları ile ilgili olarak yöneticiler; rehberliğin yeterli olmadığına, düşüncelerinin alınmadığına, deneticiler ise: geliştirilmiş ölçüne göre rehberliğin yapılmadığına bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " Deneticilerin Yönetim Denetimindeki Rehberlik Çalışmaları İle İlgili Görüşler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuşlardır.

Deneticilerin 17. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 2.43, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.12 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.31 olduğu, t değerinin ise: 2.16 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu. bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 25
DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE YÖNETİCİLERİN
VERİMLİLİK ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRİRKEN UYGULADIKLARI
YÖNTEMİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Tasarruf tedbirlerine uyulup uyulmadığına bakarlar	11	8	6	4	
Hizmetlerde verimliliğe bakarlar	39	29	102	74	
Hizmetlerde verime bakmazlar	18	14	3	2	
Planlığa bakarlar	65	49	27	20	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 18	1D 138	2.37	- 0.7	- 5.68	.05
	2Y 133	3.03			

" Deneticilerin Yönetim Denetiminde Yöneticilerin Verimlilik Çalışmalarını Değerlendirirken Uyguladıkları Yöntem " dağılımında; yönetici ve denetici görüşlerinde farklılık görülmektedir. Hizmetlerde Verimliliğe Bakarlar seçeneğine yöneticiler % 29 düzeyinde katılırlarken, deneticiler % 74 düzeyinde katılmışlardır. Planlılığa Bakarlar seçeneğine yöneticiler % 49, deneticiler % 20 düzeyinde katılmaktadırlar. Hizmetlerde Verimliliğe Bakmazlar seçeneğine yöneticiler % 14 düzeyinde katılırken deneticiler % 2 düzeyinde katılmışlardır. Verimlilik Çalışmalarını Değerlendirme Yöntemi olarak; yöneticiler; planlılığa bakma, deneticiler ise; hizmetlerde verimliliğe bakmaya bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " Deneticilerin Yönetim Denetiminde Yöneticilerin Verimlilik Çalışmalarını Değerlendirirken Uyguladıkları Yöntem " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 18. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 2.37, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 3.03 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.7 olduğu, t değerinin ise; - 5.68 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 26
DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ YAPARLARKEN YÖNETİCİLERİ
YÖNELTME VE GÜDÜLEME İÇİN KULLANDIKLARI YÖNTEM DAĞILIMI
VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Devamlı eleştirdikleri için yöneltme ve güdüleme yetersiz	62	47	49	36	
Güçlü yönleri söyleyip çalışmalarını takdir ederler	9	7	26	19	
Yetersiz yanları söyleyip güçlendirilmesini önerirler	54	41	43	31	
Çalışmaları ödüllendirip morali yükseltirler	7	5	20	14	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 19	1D 138	2.25	0.2	1.53	.05
	2Y 131	2.05			

" Deneticilerin Yönetim Denetimi Yaparlarken Yöneticileri Yöneltilme ve Güdüleme İçin Kullandıkları Yöntem " dağılımında; yöneticiler ve deneticiler arasında farklılık görülmemektedir. Devamlı eleştirdikleri İçin Yöneltilme ve Güdüleme Yetersiz seçeneğine yöneticiler % 47 düzeyinde katılırken, deneticiler % 36 düzeyinde katılmışlardır. Yetersiz Yanları Söyleyip Güçlendirilmesini Önerirler seçeneğine yöneticiler % 41 düzeyinde, deneticiler % 31 düzeyinde katılmışlardır.

Denek gruplarının " Deneticilerin Yönetim Denetimi Yaparlarken Yöneticileri Yöneltilme ve Güdüleme İçin Kullandıkları Yöntem " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 19. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.25, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.05 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.2 olduğu, t değerinin ise; 1.53 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 27
DENETİCİLER YÖNETİMİ GELİŞTİRME KONUSUNDA YÖNETİCİLERE
YARDIMCI OLMA ÇALIŞMALARININ DAĞILIMI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Araştırmalar yapıp sonuçlarını yöneticilere aktarırlar	12	9	13	9	
Bilimsel çalışmaları izleyip sonuçları yöneticilere aktarırlar	11	8	43	31	
Öneriler geliştirirler	46	35	58	43	
Herhangi bir çalışma yok	62	48	23	17	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 20	1D 138	2.67	- 0.54	- 4.89	.05
	2Y 131	3.21			

" Deneticiler Yönetimi Geliştirme Konusunda Yöneticilere Yardımcı Olma Çalışmaları " dağılımında; yönetici ve denetici görüşleri arasında Araştırmalar Yapıp Sonuçlarını Yöneticilere Aktarırlar seçeneğinde farklılık görülmezken; Yöneticiler deneticilerin bu alanda Herhangi Bir Çalışmaları Yoktur seçeneğine % 48 düzeyinde katılırlarken, deneticiler buna % 17 düzeyinde katılmışlardır. Deneticiler Öneriler Geliştirirler seçeneğine % 43 düzeyinde katılırlarken, yöneticiler % 35 düzeyinde katılmışlardır. Bilimsel Çalışmaları İzleyip Yöneticilere Aktarırlar seçeneğine yöneticiler % 8 düzeyinde katılırlarken yöneticiler buna % 31 düzeyinde katılmışlardır. Deneticilerin Yönetimi Geliştirme konusunda yöneticilere yardımcı olma çalışmalarını,yöneticiler, herhangi bir çalışmaları yoktur diye görüş belirtirlerken, deneticiler, öneriler geliştirdiklerine bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " Deneticiler Yönetimi Geliştirme Konusunda Yöneticilere Yardımcı Olma Çalışmaları " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 20. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 2.67, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 3.21 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.54 olduğu, t değerinin ise - 4.89 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 28
DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ SONUNDAKİ
DEĞERLENDİRMELERİ İLE İLGİLİ YORUMUN DAĞILIMI VE t TESTİ
SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Ölçün olmadığından sonuç nesnel değildir	29	21	33	24	
Değerlendirme deneticiden deneticiye değişir	92	66	56	42	
Değerlendirme formundaki bölümler yetersiz	10	7	32	24	
Görev tanımları olmadığından ölçme yetersiz	8	6	13	10	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 21	1D 134	2.19	0.21	2.09	.05
	2Y 139	1.99			

" Deneticilerin Yönetim Denetimi Sonundaki Değerlendirmeleri İle İlgili Yorum" dağılımında; yöneticiler ve denetici görüşleri arasında Ölçün Olmadığından Sonuç Nesnel Değil ve Görev Tanımları Olmadığından Ölçme Yetersiz seçenekleri arasında çok yüksek farklılık görülmezken, Değerlendirme Deneticiden Deneticiye Değişir seçeneğine yöneticiler % 66 düzeyinde katılırlarken, deneticiler % 42 düzeyinde katılmışlardır. Değerlendirme Formundaki Bölümler Yetersiz seçeneğine yöneticiler % 7 katılırlarken, deneticiler % 24 düzeyinde katılmışlardır. Çizelge 28'de yönetici ve denetici görüşleri arasında farklılık görülmemektedir.

Denek gruplarının " Deneticilerin Yönetim Denetimi Sonundaki Değerlendirmeleri İle İlgili Yorum " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 21. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.19, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 1.99 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.21 olduğu, t değerinin ise; 2.09 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 29
YİBO DENETİMİ İLE İLGİLİ YORUMUN DAĞILIMI VE t TESTİ
SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Denetim etkili değil	5	4	37	28	
YİBO'da çalışmış deneticilerce yapılmadığı için etkili değil	102	73	58	43	
Denetim amacına ulaşmıyor	20	14	16	12	
Denetim verimli değil	13	9	23	17	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 22	1D 135	2.20	- 0.09	- 0.88	.05
	2Y 140	2.29			

" Yönetim Denetimi İle İlgili Yorum " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemektedir. Denetim YİBO'da Çalışmış Deneticilerce Yapılmadığından Etkili Değil seçeneğine yöneticiler % 73 düzeyinde katılırlarken, deneticiler % 43 düzeyinde katılmışlardır. Denetim Etkili Değil seçeneğine yöneticiler % 4, deneticiler ise; % 28 düzeyinde katılmaktadırlar. Denetimler Verimli Değil seçeneğine yöneticiler % 9 katılırken, deneticiler % 17 düzeyinde katılmaktadırlar.

Denek gruplarının " Yönetim Denetimi İle İlgili Yorum " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları' .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 22. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.20, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.29 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.09 olduğu, t değerinin ise; - 0.88 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 30
YİBO YÖNETİM UYGULAMALARININ YÜKSEK NİTELİKTE OLMASI İÇİN
YAPILACAK ÇALIŞMALARIN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yönetim ölçünü geliştirilmelidir	4	3	9	6	
Yöneticiler yönetim bilimi ve eğitim yönetimi eğitimi görmelidir	28	20	80	58	
Sadece YİBO'lara ait yönetmelik çıkarılmalı	97	70	27	20	
Yöneticilere yönetim alanında hizmetiçi eğitim verilmeli	10	7	22	16	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 23	1D 137	2.45	- 0.38	- 4.30	.05
	2Y 140	2.83			

" YİBO Yönetim Uygulamalarının Yüksek Nitelikte Olması İçin Yapılacak Çalışmalar " dağılımında; yöneticiler ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmektedir. YİBO'lara Ait Yönetmelik Çıkarılmalıdır seçeneğine yöneticiler % 70 düzeyinde katılırlarken, deneticiler % 20 düzeyinde katılmaktadırlar. Yöneticiler Yönetim Bilimi, Eğitim Yönetimi Eğitimi Görmelidir seçeneğine yöneticiler % 20 katılırlarken, deneticiler % 58 düzeyinde katılmaktadırlar. YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için, yöneticiler; YİBO yönetmeliğinin çıkarılmasına, deneticiler; yöneticilerin yönetim bilimi, eğitim yönetimi eğitimi görmeleri seçeneğine bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetim Uygulamalarının Yüksek Nitelikte Olması İçin Yapılacak Çalışmalar " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 23. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.45 ,yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.83 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.38 olduğu, t değerinin ise; - 4.30 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 31
YİBO YÖNETİMİNDE PLANLAMA ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ ÇÖZÜM
ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yönetimin her aşaması planlı olmalı	46	33	43	32	
Yöneticilere yönetimde planlama hizmetiçi eğitimi düzenlenmeli	41	29	60	44	
PERT dizgesi yöneticilere öğretilmeli	32	23	17	12	
Yöneticilere plalamanın aşamaları öğretilmeli	21	15	17	12	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 24	1D 137	2.06	- 0.14	- 1.16	.05
	2Y 140	2.20			

" YİBO Yönetiminde Planlama Çalışmaları İle İlgili Çözüm Önerileri " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında Yöneticilere Planlamanın Aşamaları Öğretilmeli seçeneğinde farklılık görülmezken, Yönetimin Her Aşaması Planlı Olmalı seçeneğine yöneticiler % 33, deneticiler % 32 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticilere Yönetimde Planlama Hizmetiçi Eğitim Düzenlenmeli seçeneğine yöneticiler % 29; deneticiler % 44 düzeyinde katılmışlardır. PERT Dizgesi Yöneticilere Öğretilmeli seçeneğine yöneticiler % 23, deneticiler % 12 düzeyinde katılmışlardır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Planlama Çalışmaları İle İlgili Çözüm Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 24. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının 2.06, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.20 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.14 olduğu, t değerinin - 1.16 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 32
YİBO'DA İŞGÖRENLERE GÖREV BÖLÜMÜ YAPARKEN YÖNETİCİLERİN
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI VE t
TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
İşgörenlerin beceri ve yetenekleri göz önüne alınmalı	33	24	58	42	
İşgörenlerin hizmetiçi eğitimle nitelikleri yükseltilmeli	30	21	36	26	
İşgörenleri işe almada ölçütler getirilmeli	48	35	35	25	
İşgörenler mesleki kurslara alınmalı	28	20	9	7	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 25	1D 138	1.96	- 0.6	- 4.51	.05
	2Y 140	2.51			

" YİBO'da İşgörenlerin Görev Bölümünü Yaparken Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında İşgörenlerin Hizmetiçi Eğitimle Niteliklerinin Yükseltilmesi seçeneğinde farklılık görülmezken, İşgörenlerin Beceri ve Yetenekleri Göz Önüne Alınmalı seçeneğine yöneticiler % 24, deneticiler % 42 düzeyinde katılmaktadırlar. İşgörenleri İşe Almada Ölçütler Getirilmeli yöneticiler % 35, deneticiler % 25 düzeyinde katılmaktadırlar. İşgörenler Mesleki Kurslara Alınmalı seçeneğine yöneticiler % 20 katılırlarken, deneticiler % 7 düzeyinde katılmaktadır. İşgörene göre görev bölümü yapılmasında yöneticiler; işgörenleri işe alırken ölçütler getirilmesine, deneticiler ise; işgörenlerin beceri ve yetenekleri göz önüne alınmasına bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " YİBO'da İşgörenlerin Görev Bölümünü Yaparken Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 25. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 1.96 , yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.51 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.6 olduğu, t değerinin ise; - 4.51 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 33
YİBO YÖNETİMİNDE KARARLARA KATILMA UYGULAMALARINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLARLA İLGİLİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN
DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Kararlara katılmada yönetim demokratik olmalı	102	73	95	68	
Kararlara katılmada zorlayıcı olunmamalı	10	7	12	9	
İletişim dizgesi kararlara katılma için düzenlenmeli	22	16	28	20	
Kararları yönetici vermeli	6	4	4	3	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 26	1D 139	1.58	0.06	0.56	.05
	2Y 140	1.51			

" YİBO Yönetiminde Kararlara Katılma Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Çözüm Önerileri " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemektedir. Kararlara Katılmada Yönetim Demokratik Olmalıdır seçeneğine yöneticiler % 73, deneticiler % 68 düzeyinde katılmaktadırlar. Kararlara Katılmaya çözüm olarak; yönetici ve deneticilerin yönetimin demokratik olmasına bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Kararlara Katılma Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Çözüm Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 26. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 1.58, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 1.51 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.06 olduğu, t değerinin 0.56 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 34
YİBO YÖNETİMİNDE AMAÇLARIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ VE
İŞGÖRENLERİN YÖNELTİLMESİ KONUSUNDAKİ ÇÖZÜM
ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
İşgören amaçları ile örgüt amaçları bütünleşmeli	41	30	73	52	
İşgörenlerin iş doyumları yüksek tutulmalı	13	9	19	14	
İşgörenlerin işe uyumları sağlanmalı	12	9	30	22	
Ücretler,eşit işe eşit ücret olmalı	72	52	17	12	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 27	1D 139	1.94	- 0.88	- 5.99	.05
	2Y 138	2.82			

" YİBO Yönetiminde Amaçların Gerçekleştirilmesi ve İşgörenlerin Yöneltilmesi Konusundaki Çözüm Önerileri " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmektedir. İşgören Amaçları İle Örgüt Amaçları Bütünleştirilmelidir seçeneğine yöneticiler % 30 düzeyinde katılırken, deneticiler % 52 düzeyinde katılmaktadır. Ücretler Yapılan İşe Göre Olmalı seçeneğine yöneticiler % 52 düzeyinde katılırken deneticiler % 12 düzeyinde katılmaktadırlar. Yönetimde Amaçların Gerçekleştirilmesinde ve İşgörenlerin yöneltilmesinde çözümü: yöneticiler; eşit işe eşit ücret, deneticiler; işgören amaçları ile örgüt amaçlarının bütünleşmesine bağladıkları görülmektedir.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Amaçların Gerçekleştirilmesi ve İşgörenlerin Yöneltilmesi Konusundaki Çözüm Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 27. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 1.94, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.82 olduğu, ortalamalar arası farklılığın -.88 olduğu, t değerinin ise - 5.99 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında . 05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 35
YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİMİ GELİŞTİRME KONUSUNDA
KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİN DAĞILIMI
VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneticiler yönetimi geliştirme çalışması yapmalı	33	24	23	16	
Yöneticiler yönetim bilimi eğitiminden geçirilmeli	48	34	62	45	
Yöneticilere yönetimi geliştirme bilinci verilmeli	30	22	32	23	
Yöneticilere araştırma ve bilimsel çalışma öğretilmeli	28	20	23	16	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 28	1D 140	2.39	0.01	0.04	.05
	2Y 139	2.38			

" YİBO Yönetiminde Yönetimi Geliştirme Konusunda Karşılaşılan Sorunlara Çözüm Önerileri " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemektedir. Yöneticiler Yönetim Bilimi Eğitiminden Geçirilmelidir seçeneğine yöneticiler % 34 düzeyinde katılırlarken, deneticiler % 45 düzeyinde katılmaktadırlar. Yöneticiler yönetimi geliştirme çalışmaları yapmalıdır. Yöneticilere yönetimi geliştirme bilinci verilmelidir. Yöneticilere araştırma ve bilimsel çalışma öğretilmelidir. Seçeneklerine yöneticiler ve deneticiler birbirine yakın düzeyde katılmışlardır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Yönetimi Geliştirme Konusunda Karşılaşılan Sorunlara Çözüm Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 28. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.39, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.38, ortalamalar arası farklılığın 0.01 olduğu, t değerinin ise; 0.04 düzeyinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 36
YİBO'DA İŞGÖRENLERİN GÜDÜLENMESİ KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN
DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Ödüllendirme yetkisi YİBO yöneticilerine verilmeli	69	50	30	22	
Testiyi kıranda bir taşıyanda anlayışı bırakılmalı	32	23	53	39	
İşgörenlerin morali yükseltilmeli	29	21	30	22	
Örgüt iklimi ilkbahar havasına getirilmeli	8	6	24	17	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 29	1D 138	2.36	0.53	4.53	.05
	2Y 139	1.82			

" YİBO'da İşgörenlerin GÜdülenmesi Önerileri " dağılımında; yönetici ve denetici görüşlerinde İşgörenlerin Moral Düzeyleri Yükseltilmelidir seçeneğinde farklılık görülmezken, Ödüllendirme Yetkisi YİBO Yöneticilerine Verilmelidir seçeneğine yöneticiler % 50, deneticiler % 22 düzeyinde katılmaktadırlar. Testiyi Kıranda Bir Taşıyanda Bir Anlayışı Bırakılmalı seçeneğine yöneticiler % 23. deneticiler % 39 düzeyinde katılmaktadır. İşgörenlerin güdülenmesinde, yöneticiler; ödüllendirme yetkisinin verilmesine, deneticiler; ise Testiyi Kıranda Bir Anlayışının bırakılmasına bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " YİBO'da İşgörenlerin GÜdülenmesi Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 29. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.36, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 1.82 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.53 olduğu, t değerinin ise; 4.53 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 37

YİBO YÖNETİM İŞLEVLERİNİ YÖNETİCİLERİN İÇ DENETLEMELERİ İLE İLGİLİ KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞLIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Denetim izleneye göre yapılmalı	9	47	10	7	
Denetim düzeltici ve amaca yöneltici olmalı	80	57	45	33	
Yöneticiler denetleme konusunda yetiştirilmeli	20	14	21	15	
Denetim işgörenleri geliştirici araç olarak görülmeli	31	22	37	27	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S.30	1D 140	2.60	0.08	0.8	.05
	2Y 140	2.52			

" YİBO Yönetim İşlevlerini Yöneticilerin İç Denetlemeleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri " dağılımında: yönetici ve denetici görüşlerinin farklı olmadığı çizelge 37'de görülmektedir. Denetim Düzeltici ve Amaca Yöneltici Olmalıdır seçeneğine yöneticiler % 57, deneticiler % 33 düzeyinde katılırlarken, Denetim İşgörenleri Geliştirici Bir Araç Olarak Görülmelidir seçeneğine yöneticiler % 27, deneticilerin ise; % 22 düzeyinde katıldıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetim İşlevlerini Yöneticilerin İç Denetlemeleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 30. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.60, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.52 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.08 olduğu, t değerinin ise; 0.8 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge:38

**YÖNETİMDE İÇ ÖRGÜTLENMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN
ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneticilere iç örgütlenme ve yetki devri yetkisi verilmesi	48	35	42	30	
Örgütlenme ilkelerine göre YİBO örgüt yapısı oluşturulması	51	37	45	33	
Örgüt yapısı esnek olmalı	10	7	17	12	
İşgörenler mesleki hizmetiçi eğitim görmeli	29	21	34	25	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 31	1D 138	2.31	0.17	1.27	.05
	2Y 137	2.14			

" Yönetimde İç Örgütlenmede Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri " dağılımında; yönetici ve denetici görüşleri arasında farklılık görülmemektedir. Örgütlenme İlkelerine Göre YİBO Örgüt Yapısı Oluşturulmalı seçeneğine yöneticiler % 37, deneticiler % 33 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticilere İç Örgütlenme ve Yetki Devri Yetkisi Verilmesi, İşgörenler Mesleki Hizmetiçi Eğitimden Geçirilmeli, Örgüt Yapısı Esnek Olmalı seçeneklerine, yönetici ve deneticiler birbirlerine yaklaşık düzeyde katılmışlardır.

Denek gruplarının " Yönetimde İç Örgütlenmede Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözüm önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 31. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.31, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.14, ortalamalar arası farklılığın 0.17 olduğu, t değerinin ise; 1.27 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 39

**YİBO YÖNETİMİNDE EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMA İLE İLGİLİ ÇÖZÜM
ÖNERİLERİNİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneticiler çatışmaları engellemeli	43	31	20	14	
Yatay ve dikey iletişim dizgesi oluşturulmalı	33	24	46	33	
Formal ve doğal örgütler arasında eşgüdüm sağlanmalı	50	37	56	40	
Yönetimde doğal örgütler dikkate alınmalı	11	8	18	13	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 32	1D 140	2.51	0.3	2.69	.05
	2Y 137	2.21			

" YİBO Yönetiminde Eşgüdümü Sağlama İle İlgili çözüm Önerileri " dağılımında; yönetici ve denetici görüşleri arasında farklılık görülmezken, Formal ve Doğal Örgütler Arasında Eşgüdüm sağlanmalıdır seçeneğine yöneticiler % 37, deneticiler % 40 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticiler Çalışmaları Engellemelidir seçeneğine yöneticiler % 31, deneticiler ise; % 14 düzeyinde katılmışlardır. Yatay ve dikey iletişim dizgesi oluşturulmalıdır ile yönetimde doğal örgütler dikkate alınmalıdır seçeneğine yöneticiler ve deneticiler birbirlerine yaklaşık olarak katılmaktadırlar.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Eşgüdümü Sağlama İle İlgili Çözüm Önerileri " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 32. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.51, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.21 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.3 olduğu, t değerinin ise; 2.69 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 40
YİBO YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN
ETKENLERİN ORTADAN KALDIRILMASINA YÖNELİK ÇÖZÜMLERİN
DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
YİBO'larda yeni teknoloji kullanılmalı	42	30	21	15	
YİBO yöneticilerine verimlilik konusunda eğitim verilmeli	34	25	43	31	
YİBO yöneticileri yöneticilik konusunda eğitim görmeli	36	26	29	21	
YİBO yöneticileri yönetimde bilimsel yöntemleri öğrenmeli	26	19	47	33	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 33	1D 140	2.73	0.40	3.01	.05
	2Y 138	2.33			

" YİBO Yönetiminde Yöneticilerin Verimliliğini Etkileyen Etkenlerin Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Çözümler " dağılımında; yöneticiler ve deneticiler arasında; YİBO yöneticilerine verimlilik konusunda eğitim verilmelidir ve YİBO yöneticileri yöneticilik konusunda eğitim görmelidir seçeneğinde farklılık görülmezken. YİBO'larda Yeni Teknoloji Kullanılmalıdır seçeneğine yöneticiler % 30, deneticiler % 15 düzeyinde katılmaktadırlar. YİBO Yöneticileri Yönetimde Bilimsel Yöntemleri Öğrenmelidir seçeneğine yöneticiler % 19, deneticiler % 33 düzeyinde katılmaktadırlar. Yöneticilerin Verimliliğini Etkileyen Etkenlerin Kaldırılmasında, yöneticiler; yeni teknoloji kullanılmasına, deneticiler; yöneticilerin yönetimde bilimsel yöntemleri öğrenmelerine bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde yöneticilerin Verimliliğini Etkileyen Etkenlerin Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Çözümler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 33. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.73, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.33 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.40 olduğu, t değerinin ise 3.01 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 41

YİBO YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK İÇİN YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneticilere verimlilik bilinci verilmeli, verimlilik artırma öğretilmeli	80	58	85	62	
Yöneticilere iş ölçümü ve iş etüdü öğretilmeli	9	7	12	9	
Yöneticilere işi basitleştirme öğretilmeli	27	20	17	12	
Yöneticilere hareket ekonomisi, alan yerleşme etüdü öğretilmeli	21	15	24	17	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 34	1D 138	1.86	- 0.06	- 0.45	.05
	2Y 137	1.92			

" YİBO Yönetiminde Verimliliği Artırmak İçin Yapılacak Çalışmalarla İlgili Öneriler " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında yöneticileri iş ölçümü iş etüdü öğretilmeli, yöneticilere işi basitleştirme yöntemleri öğretilmeli, yöneticilere hareket ekonomisi ve alan yerleşme etüdü öğretilmeli seçeneklerinde farklılık görülmemektedir. Yöneticilere Verimlilik Bilinci, Verimlilik Artırma Yöntemleri Öğretilmeli seçeneğine yöneticiler; % 58, deneticiler; % 62 düzeyinde katılmaktadırlar.

Denek gruplarının " YİBO Yönetiminde Verimliliği Artırmak İçin Yapılacak Çalışmalarla İlgili Öneriler " maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 34. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 1.86, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 1.92 olduğu, ortalamalar arası farklılığın - 0.06 olduğu, t değerinin ise; -0.45 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 42

**DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE OLMASI GEREKEN
REHBERLİK ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI VE
t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Rehberlikte yöneticilerin düşünceleri alınmalı	59	43	22	16	
Rehberlik geliştirilmiş ölçüne göre yapılmalı	27	20	45	33	
Rehberlik önceki denetim raporlarına göre yapılmalı	9	7	8	6	
Rehberlik yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılmalı	42	30	61	45	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 35	1D 136	2.79	0.55	3.67	.05
	2Y 138	2.25			

" Deneticilerin Yönetim Denetiminde olması Gereken rehberlik Çalışmaları İle İlgili Öneriler " dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmektedir. Rehberlikte Yöneticilerin Düşünceleri Alınmalıdır seçeneğine yöneticiler; % 43, deneticiler; % 16 düzeyinde katılmaktadırlar. Rehberlik Yöneticilerin Gereksinimlerine Göre Yapılmalıdır seçeneğine yöneticiler; %30, deneticiler: % 45 düzeyinde katılmışlardır. Yönetim denetiminde olması gereken rehberlik çalışmalarına. yöneticiler düşüncelerinin alınmasına, deneticiler, yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılmasına bağladıkları anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının "Deneticilerin Yönetim Denetiminde Olması Gereken Rehberlik Çalışmaları İle İlgili Öneriler" maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 35. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.79, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.25 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.55 olduğu, t değerinin ise; 3.67 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 43

**DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE VERİMLİLİK
ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRİRKEN UYGULADIKLARI YÖNTEM
KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneticilerin tasarruf tedbirlerine uyup uymadıkları bakılmalı	8	6	3	2	
Hizmetlerde verimliliğe bakılmalı	83	60	86	63	
Hizmetlerde verime bakılmalı	26	19	25	19	
Planlılığa bakılmalı	20	15	22	16	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 36	1D 136	2.48	0.06	0.64	.05
	2Y 137	2.42			

"Deneticilerin Yönetim Denetiminde Verimlilik Çalışmalarını Değerlendirirken Uyguladıkları Yöntem Konusundaki Öneriler" dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemektedir. Hizmetlerde Verimliliğe Bakılmalıdır seçeneğine yöneticileri % 60, deneticiler % 63 düzeyinde katılmaktadırlar.

Denek gruplarının " Deneticilerin Yönetim Denetiminde Verimlilik Çalışmalarını Değerlendirirken Uyguladıkları Yöntem Konusunda Öneriler" maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 36. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.48, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.42 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.06 olduğu, t değerinin ise; 0.64 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 44

**DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ YAPARKEN YÖNETİCİLERİ
YÖNELTMELERİ VE GÜDÜLEMELERİ KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN
DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Yöneltilme ve güdülemede özendiriciler artırılmalı	43	31	74	54	
Yöneticilerin güçlü yönleri söylenip takdir edilmeli	23	17	29	21	
Yöneticilerin zayıf yönleri söylenip güçlendirmeleri önerilmeli	40	29	17	12	
Çalışmalar ödüllendirilip moral yükseltilmeli	31	23	18	13	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 37	1D 137	1.83	- 0.6	- 4.52	.05
	2D 137	2.44			

"Deneticilerin Yönetim Denetimi Yaparken Yöneticileri Yöneltilmeleri ve Güdülemeleri Konusunda Öneriler Dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmezken, Yöneltilme ve Güdülemede Özendiriciler Artırılmalıdır seçeneğine yöneticiler % 31, deneticiler % 54 düzeyinde katılmışlardır. Yöneticilerin Zayıf Yönleri Söylenip Güçlendirmeleri Önerilmeli seçeneğine yöneticiler % 29, deneticiler % 12 düzeyinde katılmaktadırlar.

Denek gruplarının " Deneticilerin Yönetim Denetimi Yaparken Yöneticileri Yöneltilmeleri ve Güdülemeleri konusundaki Öneriler" maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 37. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 1.83, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.44 olduğu, ortalamalar arasında farklılığın - 0.6 olduğu, t değerinin ise; - 4.52 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 45

**DENETİCİLERİN YÖNETİCİLERE YÖNETİMİ GELİŞTİRME KONUSUNDA
YARDIMCI OLMALARI KONUSUNDAKİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI VE t
TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Deneticiler araştırma yapıp sonuçlarını yöneticilere aktarmalı	42	31	26	19	
Deneticiler bu alandaki çalışmaları yöneticilere aktarmalı	30	22	39	28	
Deneticiler yöneticilere öneriler getirmelidir	25	18	24	18	
Deneticiler yöneticilere yönetimi geliştirme eğitimi vermeli	40	29	48	35	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 38	1D 137	2.69	0.23	1.59	.05
	2Y 137	2.46			

"Deneticilerin Yöneticilere Yönetimi Geliştirme Konusunda Yardımcı Olmaları Önerileri" dağılımında; yönetici ve denetici görüşleri arasında farklılık görülmezken. Deneticiler Yöneticilere Yönetimi Geliştirme Eğitimi Vermeli seçeneğine yöneticiler % 29, deneticiler % 35 düzeyinde katılmışlardır. Deneticiler Araştırma Yapıp Sonuçlarını Yöneticilere Aktarmalı seçeneğine yöneticiler % 31, deneticiler % 19 düzeyinde katılmışlardır.

Denek gruplarının "Deneticilerin Yöneticilere Yönetimi Geliştirme Konusunda Yardımcı Olmaları Önerileri" maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 38. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.69, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.46 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.23 olduğu, t değerinin ise; 1.59 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge: 46
DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİ SONUNDAKİ
DEĞERLENDİRMELERİ İLE İLGİLİ ÖNERİLERİN DAĞILIMI VE t TESTİ
SONUÇLARI

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Denetim ölçünlü hale getirilmeli	34	25	42	31	
Sonuç deneticiden deneticiye değişmemelidir	82	61	47	35	
Değerlendirme formundaki bölümler yeniden gözden geçirilmeli	12	9	30	22	
Değerlendirme için görev tanımları olmalıdır	7	5	17	12	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 39	1D 136	2.18	0.23	2.11	.05
	2Y 135	1.95			

"Deneticilerin Yönetim Denetimi Sonundaki Değerlendirmeleri İle İlgili Öneriler" dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmezken. Sonuç Deneticiden Deneticiye Değişmemelidir seçeneğine yöneticiler % 61, deneticiler % 35 düzeyinde katılmışlardır. Değerlendirme Formundaki Bölümler Gözden Geçirilmeli seçeneğine yöneticiler % 9 katılırken deneticiler % 22 düzeyinde katılmaktadırlar.

Denek gruplarının "Deneticilerin Yönetim Denetimi Sonundaki Değerlendirmeleri İle İlgili Öneriler" maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 39. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.18, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 1.95 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.23 olduğu, t değerinin ise; 2.11 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden büyük olması nedeniyle, anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge: 47

**DENETİCİLERİN YÖNETİM DENETİMİNDE DENETİMİN ETKİLİLİĞİ
KONUSUNDAKİ YORUMLARIN DAĞILIMI VE t TESTİ SONUÇLARI**

	Yöneticiler	%	Deneticiler	%	
Denetim etkili olmalıdır	15	11	31	22	
Denetim daha önce YİBO da çalışmış deneticilerce yapılmalıdır	77	58	29	21	
Denetimler amacına ulaşmalı sonuç izlenmeli	27	20	66	48	
Denetimler verimli olmalı	15	11	12	9	
Soru	Gruplar	X	X'lar Arası Fark	t Değeri	P
S. 40	1D 138	2.43	0.1	0.94	.05
	2Y 1387	2.34			

"Deneticilerin Yönetim Denetiminde, Denetimin Etkililiği Konusundaki Yorumlar' m dağılımında; yönetici ve deneticilerin görüşleri Denetimler Verimli Olmalı seçeneğinde farklılık görülmezken,Denetim Daha Önce YİBO'da Çalışmış Deneticilerce Yapılmalı seçeneğine yöneticiler % 58, deneticiler % 21 düzeyinde katılmışlar. Denetimler Amaca Ulaşmalı, Sonuç İzlenmeli seçeneğine yöneticiler % 20. deneticiler % 48 düzeyinde katılmaktadır. Denetim Etkili Olmalı seçeneğine yöneticiler % 11. deneticiler % 22 düzeyinde katılmışlardır.

Denek gruplarının "Deneticilerin Yönetim Denetiminde, Denetimin Etkililiği Konusundaki Yorumlar" maddesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için, denek gruplarının bu maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları .05 düzeyinde t testine tabi tutulmuştur.

Deneticilerin 40. soruya verdikleri yanıtların ortalamasının; 2.43, yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının; 2.34 olduğu, ortalamalar arası farklılığın 0.1 olduğu, t değerinin ise; 0.94 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulunan t değerinin çizelge değerine bakıldığında .05 düzeyinde tek yönlü test için anlamlılık düzeyinin 1.645 olduğu, bulunan t değerinin bu değerden küçük olması nedeniyle, anlamlı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

8. ALANDAN DERLENEN BİLGİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMU

Bu araştırma; YİBO'nun yönetim ve denetim uygulamalarının verimlilik ilkeleri açısından karşılaştırılıp değerlendirilmesinde, yönetici ve deneticilerinin bakış açıları arasında farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla yapılmıştır.

8.1. YİBO Yöneticilerinin Yönetimle İlgili Görüşleri

YİBO yönetim işlevlerinin yöneticiler açısından değerlendirmesi yapılarak, varolan yönetimi nasıl algıladıkları ortaya konulacaktır.

8.1.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri

YİBO yönetiminde yöneticilerin planlama çalışmalarını engelleyen etkenler olarak; PERT (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği) dizgesini bilmediklerini,

YİBO yönetiminde yöneticilerin, işgörenlerin görev dağılımını yaparlarken karşılaştıkları sorunlar olarak; işgörenleri işe almada ölçütlerin yetersiz olduğunu,

YİBO yönetiminde işgörenlerin kararlara katılması konusunda karşılaşılan sorun olarak; karar sürecini yöneticilerin yürüttüğünü,

YİBO yönetiminde amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yöneltilmesinde karşılaşılan sorun olarak; yapılan işe göre ücretlerin yetersizliğini,

YİBO'da yönetimi geliştirme çalışmalarını engelleyen etken olarak; yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksikliklerini,

YİBO'da yöneticilerin işgörenleri güdüleme konusunda karşılaştıkları sorun olarak; yöneticilerin ceza verme yetkisinin olup, ödül verme yetkisi olmamasını,

YİBO yönetiminde, yöneticilerin örgüt yapısını oluştururken karşılaştıkları sorun olarak; işgörenlerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliklerini,

YİBO yönetiminde, yöneticilerin eşgüdümü sağlamada karşılaştıkları sorun olarak; iletişim kanallarındaki yetersizliğini,

YİBO yöneticilerinin yönetim uygulamalarında verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen etken olarak; YİBO'larda kullanılan teknolojinin yetersizliğini,

YİBO yönetiminde, verimlilik artırma çalışmalarını engelleyen etken olarak; verimlilik artırma yöntemlerini bilmediklerini,

YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için yapılacak çalışma olarak; sadece YİBO'lara ait yönetmelik çıkarılmasını.

Belirtmişlerdir.

8.1.2. Çözüm Önerileri

YİBO yönetiminde planlama çalışmaları ile ilgili çözüm önerisi olarak; yönetimin her aşamasının planlı olmasını,

YİBO'da işgörenlerin görev bölümünü yaparken yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm önerisi olarak; işgörenleri işe almada ölçütler getirilmesini,

YİBO yönetiminde, kararlara katılma uygulamalarında karşılaşılan sorunlarla ilgili çözüm önerisi olarak; kararlara katılmada yönetimin demokratik olmasını,

YİBO yönetiminde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin yöneltilmesi konusunda çözüm önerisi olarak; ücretlerin yapılan işe eşit olmasını,

YİBO yönetiminde, yönetimi geliştirme konusunda karşılaşılan soruna çözüm olarak; yöneticilerin yönetim bilimi eğitiminden geçirilmesi gerektiğini,

YİBO'da işgörenlerin güdülenmesi konusunda çözüm önerisi olarak; ödüllendirme yetkisinin YİBO yöneticilerine verilmesini,

Yönetimde iç örgütlenmede karşılaşılan sorunlara ilişkin çözüm önerisi olarak; örgütlendirme ilkelerine göre YİBO örgüt yapısı oluşturulmasını,

YİBO yönetiminde, eşgüdümü sağlama ile ilgili çözüm önerisi olarak; formal ve doğal örgütler arasında eşgüdümün sağlanmasını,

YİBO yönetiminde, yöneticilerin verimliliğini etkileyen etkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm önerisi olarak; YİBO'larda yeni teknolojinin kullanılmasını,

YİBO yönetiminde, verimliliği artırmak için yapılacak çalışma önerisi ile ilgili olarak; yöneticilere verimlilik bilincinin verilmesi, verimlilik artırma yöntemlerinin öğretilmesini.

Önermişlerdir.

8.1.3. Araştırmacının Yorumu

Yöneticiler; YİBO yönetiminde planlama çalışmalarını engelleyen etkenler olarak PERT dizgesini göstermişler, buna çözüm önerisi olarak da yönetimin her aşaması planlı olmalı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Sorunla çözüm önerisi arasında bir ilişki görülmemektedir. Bu sorunun çözüm önerisi PERT dizgesi yöneticilere öğretilmeli olmalıydı. Ayrıca; PERT dizgesini bilmemek planlama çalışmalarını engelleyen bir etken değildir.

YİBO yönetiminde, yöneticilerin, işgörenlerin görev dağılımını yaparlarken karşılaştıkları sorun olarak işe almada ölçütlerin yetersiz olması ile çözüm önerisi olarak işgörenleri işe almada ölçüt getirilmeli arasında ilişki vardır.

YİBO yönetiminde, işgörenlerin kararlara katılmasında sorun olarak karar sürecini yöneticilerin yürütmesi ile çözüm önerisi olarak kararlara katılmada yönetim demokratik olması arasında uyumluluk vardır.

YİBO yönetiminde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yönltilmesinde sorun ve çözüm önerisini, yöneticiler ücret sistemine bağlamışlardır. Ancak; ücretten önce işgören amaçları ile kurum amaçlarının bütünleşmesi gerekir.

YİBO yönetiminde, yönetimi geliştirme çalışmalarını engelleyen etken olarak yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksiklikleri görülürken çözüm önerisi olarak; yöneticiler yönetim bilimi eğitiminden geçirilmelidir yanıtı en uygundur.

YİBO'da yöneticilerin işgörenleri güdülemelerinde sorun olarak yöneticilerin ceza verme yetkilerinin olup ödül verme yetkilerinin olmamasını belirtmişler, çözüm önerisi olarak da ödüllendirme yetkisinin

YİBO yöneticilerine verilmesini istemişlerdir. Ancak ödül ve cezadan önce örgüt ikliminin oluşturulması öncelikli olmalıdır.

YİBO yönetiminde, yöneticilerin örgüt yapısını oluştururken karşılaştıkları sorun olarak; yöneticiler işgörenlerin nicelik ve nitelik olarak yetersiz olduklarını, çözüm olarak da örgütlendirme ilkelerine göre YİBO örgüt yapısı oluşturulmasını önermişlerdir. Bu soruda sorun ve çözüm önerisi birbirine anlamsızdır. İşgörenler nicelik ve nitelik yönünden yetersiz ise ölçünlü işgören çizelgesi belirlenmeli ve hizmetiçi eğitim veya mesleki kurslarla işgörenlerin nitelikleri yükseltilmelidir.

YİBO yönetiminde, yöneticilerin eşgüdümü sağlamada karşılaştıkları sorun olarak iletişim dizgesindeki yetersizlikleri görmüşler. çözüm olarak da, formal ve doğal örgütler arasında eşgüdüm sağlanmasını önermişlerdir. Bu soru ile getirilen çözüm önerisi arasında farklılık vardır. Bu sorun yöneticilerin yönetim bilimi eğitimi görmediklerinden kaynaklanmakta, çözüm de yöneticilere bağlı görülebilir.

YİBO yöneticilerinin yönetim uygulamalarında verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen etken olarak, YİBO'da kullanılan teknolojinin yetersizliğini, çözümünün de YİBO'da yeni teknoloji kullanılmasını göstermişlerdir. Ancak; teknoloji bir araçtır. Ana sorun yöneticilik konusunda alınan eğitimin yetersizliğidir.

YİBO yönetiminde, verimlilik artırma çalışmalarını engelleyen etken olarak verimlilik artırma yöntemlerini bilmeme, çözüm olarak da yöneticilere verimlilik bilinci verilmeli ve verimlilik artırma yöntemleri öğretilmeli önerisi birbiri ile uyumludur.

YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için YİBO'lara ait yönetmelik çıkarılması önerilmiştir. Ancak; yönetmelik

sadece işleyişi belirler, niteliği artırmak için yöneticinin yönetim bilimi alanında eğitim görmesi gerekir.

8.2 YİBO Yöneticilerinin Denetimle İlgili Görüşleri

Bu bölümde yöneticilerin deneticilere bakışları, denetimi algılamaları ve çözüm önerileri irdelenecektir.

8.2.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri

YİBO'da yöneticilerin denetiminde denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen etken olarak; denetimin işgörenleri geliştirici araç olarak görülmemesi,

Deneticilerin, yönetim denetimindeki rehberlik çalışmaları ile ilgili olarak rehberlik yeterli değil, yöneticilerin düşünceleri alınmıyor,

Deneticilerin, yönetim denetiminde yöneticilerin verimlilik çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem olarak planlılığa baktıkları,

Deneticilerin, yönetim denetimi yaparlarken yöneticileri yöneltme ve güdüleme için kullandıkları yöntem olarak, devamlı eleştirdikleri için yöneltme ve güdüleme yetersiz,

Deneticiler, yönetimi geliştirme konusunda yöneticilere yardımcı olma çalışması olarak, herhangi bir çalışmaları yoktur,

Deneticilerin, yönetim denetimi sonundaki değerlendirmeleri ile ilgili olarak; değerlendirmenin deneticiden deneticiye değiştiğini,

Yönetim denetimi ile ilgili yorum olarak; denetimin YİBO'larda çalışmış deneticilerce yapılmadığından etkili olmadığı,

8.2.2. Çözüm Önerileri

YİBO yönetim işlevlerini yöneticilerin denetlemeleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm önerisi olarak; denetimin düzeltici ve amaca yöneltici olması,

Deneticilerin, yönetim denetiminde olması gereken rehberlik çalışmaları ile ilgili öneri olarak; rehberlikte yöneticilerin düşüncelerinin alınması,

Deneticilerin, yönetim denetiminde verimlilik çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem önerisi olarak; hizmetlerde verimliliğe bakılması,

Deneticilerin, yönetim denetimi yaparken yöneticileri yöneltmeleri ve güdülemeleri önerisi olarak; yöneltme ve güdülemede özendiricilerin artırılması,

Deneticilerin, yöneticilere yönetimi geliştirme konusunda yardımcı olmaları önerisi olarak; deneticilerin araştırma yapıp sonuçlarını yöneticilere aktarması,

Deneticilerin, yönetim denetimi sonundaki değerlendirmeleri önerisi olarak; sonuçların deneticiden deneticiye değişmemesi,

Deneticilerin, yönetim denetiminde, denetimin etkililiği konusunda yorum olarak; denetimin daha önce YİBO'larda çalışmış deneticilerce yapılması,

şeklinde belirtilmiştir.

8.2.3. Araştırmacının Yorumu

YİBO'da Yöneticilerin denetiminde, denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen etken olarak denetimin işgörenleri geliştirici araç olarak görülmemesi belirtilirken, çözüm olarak da denetimin düzeltici ve amaca yöneltici olması önerilmiştir. Sorunla çözüm birbirinden kopuktur ancak; ikisi de geçerlidir.

Deneticilerin, yönetim denetimindeki rehberlik çalışmalarını engelleyen etken olarak rehberliğin yeterli olmadığı ve yöneticilerin düşüncelerinin alınmadığı belirtilirken, çözüm olarak rehberlikte yöneticilerin düşüncelerinin alınması önerilmiştir. Sorun ve çözüm uyumludur.

Deneticilerin, yönetim denetiminde verimlilik çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem de planlılığa bakarlar denilirken, çözüm olarak hizmetlerde verimliliğe bakılmalıdır önerilmiştir. Buradan deneticilerin denetimlerde ağırlı olarak planları denetledikleri anlaşılmaktadır.

Deneticilerin, yönetim denetimi yaparken yöneticileri yöneltme ve güdülemede devamlı eleştirdikleri, bu nedenle de; güdüleme ve yönelmenin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Çözüm olarak yöneltme ve güdülemede özendiricilerin artırılması önerilmektedir. Ancak; denetimde yöneltme ve güdülemede özendiricilerden önce denetim anlayışının değiştirilmesi gerekir.

Deneticilerin, yöneticilere, yönetimi geliştirme konusunda yardımcı olmaları konusunda deneticilerin herhangi bir çalışmalarının olmadığını belirtmekte ve öneri olarak; deneticilerin araştırma yapıp, yöneticilere aktarmalarını istemektedirler.

yöneticiler; deneticilerin yönetim denetimi sonundaki değerlendirmelerinde sonuçların deneticiden deneticiye değiştiğini belirtirlerken, sonuçların nesnel olmasını önermişlerdir. Bunun gerçekleştirilmesi için denetimin ölçünlü olarak yapılması gerekir.

yöneticiler; yönetim denetimiyle ilgili yorumlarında yönetimin daha önceden YİBO'larda yönetici ve öğretmen olarak çalışmış deneticilerce yapılmasını önermişlerdir. Bu yaklaşım uzmanlık bilgisinin ön plana çıkması veya benim derdimden ancak o anlar anlayışı da olabilir.

8.3. YİBO Deneticilerinin Yönetimle İlgili Görüşleri

YİBO'ları denetleyen deneticilerin, yöneticilere yönetim uygulamalarına göre bakış açıları ele alınarak irdelenecektir.

8.3.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri

YİBO yönetiminde, yöneticilerin planlama çalışmalarını engelleyen etken olarak, planlama konusunda bilgi eksikliği,

YİBO yönetiminde, yöneticilerin işgörenlerin görev dağılımını yaparlarken sorun olarak, işe almada ölçütlerin yetersiz olması,

YİBO yönetiminde, işgörenlerin kararlara katılması konusunda karşılaşılan sorun olarak, karar sürecini yöneticilerin yürütmesi,

YİBO yönetiminde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yöneltilmesinde karşılaşılan sorun olarak, işgören amaçları ile kurum amaçlarının bütünleşmemesi,

YİBO yönetiminde, yönetimi geliştirme çalışmalarını engelleyen etken olarak, yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksiklikleri,

YİBO'da, yöneticilerin işgörenleri güdüleme konusunda karşılaştıkları sorun olarak, testi kıranda bir taşıyanda bir anlayışının olması,

YİBO yönetiminde, yöneticilerin örgüt yapısını oluştururken karşılaştıkları sorun olarak, yöneticilerin örgütlendirme ilkelerini bilmemesi,

YİBO yönetiminde, yöneticilerin eşgüdümü sağlamada karşılaştıkları sorun olarak, iletişim kanallarındaki yetersizlik,

YİBO yöneticilerinin yönetim uygulamalarında verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen etken olarak, yönetimde bilimsel yöntemleri bilmeme,

YİBO yönetiminde, verimlilik artırma çalışmalarını engelleyen etken olarak, verimlilik artırma yöntemlerini bilmeme,

YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için yapılacak çalışma olarak; yöneticiler yönetim bilimi, eğitim yönetimi görmeli,

olarak görüş bildirmişlerdir.

8.3.2. Çözüm Önerileri

YİBO yönetiminde planlama çalışmaları ile ilgili çözüm önerisi olarak; yöneticilere yönetimde planlama konusunda hizmetiçi eğitim düzenlenmesi,

YİBO'da, işgörenlerin görev bölümünü yaparken yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm önerisi olarak; işgörenlerin beceri ve yeteneklerinin göz önüne alınması,

YİBO yönetiminde, kararlara katılma uygulamalarında karşılaşılan sorunlara çözüm önerisi olarak; kararlara katılmada yönetimin demokratik olması,

YİBO yönetiminde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin yöneltilmesinde çözüm önerisi olarak; işgören amaçları ile örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi,

YİBO yönetiminde, yönetimi geliştirme konusunda karşılaşılan sorunların çözüm önerisi olarak; yöneticilerin yönetim bilimi eğitiminden geçirilmesi,

YİBO'da işgörenlerin güdülenmesinde öneri olarak; testiye kıranda bir taşıyanda bir anlayışının bırakılması,

Yönetimde iç örgütlenmede karşılaşılan sorunların çözüm önerisi olarak; örgütlenme ilkelerine göre YİBO örgüt yapısının oluşturulması,

YİBO yönetiminde, eşgüdümü sağlamada çözüm önerisi olarak; formal ve doğal örgütler arasında eşgüdümün sağlanması,

YİBO yönetiminde, yöneticilerin verimliliğini etkileyen etkenlerin ortadan kaldırılmasına çözüm önerisi olarak; YİBO yöneticilerinin yönetimde bilimsel yöntemleri öğrenmeleri,

YİBO yönetiminde, verimliliği artırmak için yapılacak çalışmalar önerisi olarak; yöneticilere verimlilik bilinci verilmesi, verimlilik artırma yöntemlerin öğretilmesi,

şeklinde belirlenmiştir.

8.3.3. Araştırmacının Yorumu

Deneticiler; YİBO yönetiminde planlama çalışmalarını engelleyen etkenler olarak planlama konusunda bilgi eksikliğini göstermişler, buna çözüm önerisi olarak da; yöneticilere, yönetimde planlama konusunda hizmetiçi eğitim verilmeli şeklinde görüş belirtmişlerdir. Sorunla çözüm önerisi arasında bir ilişki görülmektedir. Bu soruda deneticiler yöneticilere göre daha somut yaklaşmışlardır.

YİBO yönetiminde, yöneticilerin, işgörenlerin görev dağılımını yaparlarken karşılaştıkları sorun olarak, işe almada ölçütlerin yetersiz olması ile çözüm önerisi olarak, işgörenleri işe almada ölçüt getirilmeli arasında ilişki vardır. Bu soruda yöneticiler ve deneticiler görüş birliği içindedir.

YİBO yönetiminde, işgörenlerin kararlara katılmasında sorun olarak karar sürecini yöneticilerin yürütmesi ile çözüm önerisi olarak, kararlara katılmada yönetim demokratik olması arasında uyumluluk vardır. Bu soruda da yöneticiler ve deneticiler görüş birliği içerisindedirler.

YİBO yönetiminde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yöneltilmesinde sorun olarak; işgören amaçları ile kurum amaçlarının bütünleşmemesini ve çözüm olarak da; bütünleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

YİBO yönetiminde, yönetimi geliştirme çalışmalarını engelleyen etken olarak; yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksiklikleri görülürken çözüm önerisi olarak; yöneticiler yönetim bilimi eğitiminden geçirilmelidir yanıtı en uygundur. Yöneticiler ve deneticilerin görüşleri aynıdır.

YİBO'da yöneticilerin işgörenleri güdülemelerinde sorun olarak testiyi kıranda bir taşıyanda bir anlayışının olduğunu belirtmişler, çözüm olarak da; bu anlayışın bırakılmasını istemişlerdir.

YİBO yönetiminde, yöneticilerin örgüt yapısını oluştururken karşılaştıkları sorun olarak deneticiler yöneticilerin örgütlendirme ilkelerini bilmediklerini çözüm olarak da; örgütlendirme ilkelerine göre, YİBO örgüt yapısının oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak; örgütlendirme ilkelerine göre örgüt yapısı oluşturabilmek için yönetim bilimi eğitimi gerekir.

YİBO yönetiminde, yöneticilerin eşgüdümü sağlamada karşılaştıkları sorun olarak; iletişim dizgesindeki yetersizlikleri görmüşler çözüm olarak da formal ve doğal örgütler arasında eşgüdüm sağlanmasını önermişlerdir. Bu soru ile getirilen çözüm önerisi arasında farklılık vardır. Bu sorun yöneticilerin yönetim bilimi eğitimi görmediklerinden kaynaklanmakta, çözüm de yöneticilere bağlı görülebilir. Yönetici ve deneticiler aynı görüşü paylaşmışlardır.

YİBO yöneticilerinin yönetim uygulamalarında verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen etken olarak yönetimde bilimsel yöntemleri bilememe, çözümü de bilimsel yöntemleri öğrenme göstermişlerdir.

YİBO yönetiminde, verimlilik artırma çalışmalarını engelleyen etken olarak verimlilik artırma yöntemlerini bilememe, çözüm olarak da; yöneticilere verimlilik bilinci verilmeli ve verimlilik artırma yöntemleri öğretilmeli önerisi birbiri ile uyumludur. Yönetici ve denetici yanıtları birbirinin aynısıdır.

YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için yöneticilerin yönetim bilimi ve eğitim yönetimi eğitimi görmesi önerilmiştir. Deneticiler bu soruya daha nesnel yaklaşmışlardır.

8.4. YİBO Deneticilerinin Denetimle İlgili Görüşleri

Bu bölümde deneticilerin kendilerine ve denetim uygulamalarına bakış açıları irdelenecektir.

8.4.1. Sorunlarla İlgili Görüşleri

YİBO'da, yöneticilerin denetiminde, denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen etken olarak; denetimin rutin iş görülmesi ve sonuçsuz kalması,

Deneticilerin yönetim denetimindeki rehberlik çalışmaları ile ilgili olarak; geliştirilmiş ölçüne göre rehberlik yapılması,

Deneticilerin yönetim denetiminde, yöneticilerin verimlilik çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem olarak; hizmetlerde verimliliğe baktıkları,

Deneticilerin yönetim denetimi yaparlarken, yöneticileri yöneltme ve güdüleme için kullandıkları yöntem olarak; devamlı eleştirdikleri için yöneltme ve güdülemenin yetersizliği,

Deneticiler, yönetimi geliştirme konusunda yöneticilere yardımcı olma çalışması olarak; öneriler geliştirdikleri,

Deneticilerin, yönetim denetimi sonundaki değerlendirmeleri ile ilgili olarak; değerlendirmenin deneticiden deneticieye geçtiği,

Yönetim denetimi ile ilgili yorum olarak; denetimin YİBO'da çalışmış deneticilerce yapılmadığından etkili olmadığı, şeklinde görüş belirtmişlerdir.

8.4.2. Çözüm Önerileri

YİBO yönetim işlevlerini, yöneticilerin iç denetlemeleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm önerisi olarak; denetimin düzeltici ve amaca yöneltici olması,

Deneticilerin, yönetim denetiminde olması gereken rehberlik çalışması önerisi olarak; rehberliğin yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılması,

Deneticilerin, yönetim denetiminde verimlilik çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem önerisi olarak; hizmetlerde verimliliğe bakılması,

Deneticilerin, yönetim denetimi yaparken yöneticileri yönlentmeleri ve güdülemeleri önerisi olarak; yönlentme ve güdülemede özendiricilerin artırılması,

Deneticilerin yöneticilere, yönetimi geliştirme konusunda yardımcı olmaları önerisi olarak; deneticilerin yöneticilere yönetimi geliştirme eğitimi vermesi,

Deneticilerin, yönetim denetimi sonundaki değerlendirmeleri önerisi olarak; sonucun deneticiden deneticiye değişmemesi,

Deneticilerin yönetim denetiminde, denetimin etkililiği yorumu olarak; denetimlerin amacına ulaşması ve sonucunun izlenmesinin gerektiği, şeklinde görüş belirtmişlerdir.

8.4.3. Araştırmacının Yorumu

YİBO'da, Yöneticilerin denetiminde denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen etken olarak, denetimin rutin iş görölmesi ve sonuçsuz kalması belirtilirken, çözüm olarak da denetimin düzeltici ve amaca yöneltici olması önerilmiştir. Yönetici ve deneticiler aynı öneriyi getirmişlerdir.

Deneticilerin, yönetim denetimindeki rehberlik çalışmalarını engelleyen etken olarak, rehberliğin geliştirilmiş ölçüne göre yapılmadığı belirtilirken, çözüm olarak, rehberliğin yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılması. Sorun ve çözüm uyumsuzdur. Ancak; yanıt anlamlıdır.

Deneticilerin, yönetim denetiminde verimlilik çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem de hizmetlerde verimliliğe bakarız denilirken, çözüm olarak, hizmetlerde verimliliğe bakılmalıdır önerilmiştir. Yöneticiler ve deneticiler sorunda anlaşmamakta ancak; çözümde uzlaşmaktadırlar.

Deneticilerin, yönetim denetimi yaparken yöneticileri yöneltme ve güdülemede devamlı eleştirdikleri, bu nedenle de güdüleme ve yönelmenin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Çözüm olarak, yöneltme ve güdülemede özendiricilerin artırılması önerilmektedir. Bu soruda yönetici ve denetici yanıtları uyuşmaktadır. Ancak;denetimde yöneltme ve güdülemede özendiricilerden önce denetim anlayışının değiştirilmesi gerekir.

Deneticiler; yöneticilere yönetimi geliştirme konusunda yardımcı olmaları konusunda öneri getirdiklerini belirtirlerken, öneri olarak da, deneticilerin yöneticilere yönetimi geliştirme eğitimi vermelerini istemektedirler.

Deneticiler; yönetim denetimi sonundaki değerlendirmelerinde sonuçların deneticiden deneticiye değiştiğini belirtirlerken, sonuçların deneticiden deneticiye değişmemesini ve nesnel olmasını önermişlerdir. Bunun gerçekleştirilmesi için denetimin ölçünlü olarak yapılması gerekir.

Deneticiler; yönetim denetimiyle ilgili yorumlarında yönetimin daha önceden YİBO'larda yönetici ve öğretmen olarak çalışmış deneticilerce yapılmadığını belirtmişler. Çözüm olarak da denetimlerin amacına ulaşması ve sonucunun izlenmesi gerektiğini önermişlerdir. Sorunla çözüm birbirlerinden kopuktur.



9. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde: Bulgular irdelenip çözüm önerileri getirilecek, sonucunda da alana ilişkin açıklayıcı bilgiler ve araştırmaya yeni başlayanlara öneriler getirilmiştir.

9.1. Bulgular

B.1. YİBO yöneticilerinin çoğunluğunun iki yıllık yüksek okulu bitirdikleri, bu okulların öğretmen yetiştirmeye yönelik olduğu ve öğretmen olarak yetiştirildikleri, yöneticilik eğitimi almadıkları anlaşılmaktadır. Bu durumda D.7. denencemizin doğrulandığı görülmektedir. 1992'de yapılan araştırmada, denek olan YİBO yöneticilerine göre, bu çalışmada denek olan YİBO yöneticilerinin öğretim düzeylerinin düşüklüğü, gözlenmiştir.

B.2. YİBO yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerinin çoğunlukla 1 ile 5 yıl arasında olduğu, bundan da YİBO yöneticilerinin deneyimsiz olduğu ve sık sık değiştikleri anlaşılmaktadır.

B.3. YİBO yöneticilerinin yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında lisans ve yüksek lisans düzeyinde, çoğunluk olarak bu eğitimi almadıkları görülmüştür. Bu da D.7. denencemizin doğrulanmasının göstergesidir.

B.4. Denek olan deneticilerin, deneticilikteki kıdemlerinin, çoğunluk olarak 1 ile 5 yıl arasında olduğu ve deneticilikte yeni oldukları anlaşılmaktadır.

B.5. YİBO yöneticilerinin yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında hizmetiçi eğitim görmeleri çoğunlukla gerçekleşmiştir.

B.6. Deneticilerin daha önceden YİBO'larda yönetici ve öğretmen olarak çoğunlukla çalışmadıkları görülmüştür. Bu da D.8. denecemizi doğrulamaktadır.

B.7. YİBO yöneticileri ve bunları denetleyen deneticilerin, verimlilik konusunda kurs ve seminerlere çoğunlukla katılmadıkları görülmüştür.

B.8. YİBO yönetiminde yöneticilerin planlama çalışmalarını engelleyen etken olarak yöneticilerce PERT'in (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği) bilinmemesi, deneticilerce planlama konusunda bilgi eksikliğinin olduğu görülmüştür.

Çözüm önerisi olarak da; yöneticiler; yönetimin her aşamasının planlı, deneticiler; yöneticilere yönetimde planlama konusunda hizmetiçi eğitim verilmesinin gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu da D.6.a. denencemizin doğrulandığını göstermektedir.

B.9. YİBO yönetiminde, yöneticilerin işgörenlerin görev dağılımını yaparlarken, karşılaştıkları sorun olarak, yöneticiler ve deneticiler, işgörenleri işe almada ölçütlerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

Çözüm önerisi olarak, yöneticiler; işgörenleri işe almada ölçüt getirilmeli, deneticiler ise; işgörenlerin beceri ve yetenekleri göz önüne alınmalıdır, şeklinde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca; yöneticiler ve deneticiler, işgörenlerin niteliksiz oldukları ve hizmetiçi eğitimden geçirilmesi gerekliliğinde görüş birliği içerisindeyler. Bu da D.6.b. denencemizin doğrulanması olarak kabul edilebilir.

B.10. YİBO yönetiminde işgörenlerin kararlara katılması konusunda yöneticiler ve deneticiler karar sürecini yöneticilerin yürüttüklerini, çözüm

olarak da kararlara katılmada yönetimin demokratik olmasını belirtmişlerdir. Bu da bizim D.6.c. denencemizi doğrulamaktadır.

B.11.YİBO yönetiminde, amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yöneltilmesinde karşılaşılan sorunlar olarak yöneticiler; ücret yetersizliği, deneticiler ise; işgören amaçları ile örgüt amaçlarının bütünleşmemesini göstermişler, çözüm olarak da yöneticiler; eşit işe eşit ücret, deneticiler ise; işgören amaçları ile örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.6.d. denecemizin doğrulandığını göstermektedir.

B.12. YİBO yönetiminde yönetimi geliştirme çalışmalarını engelleyen etkenler olarak; yöneticiler ve deneticiler, yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksikliklerinin olduğunu, çözüm önerisi olarak da, yöneticilerin yönetim bilimi eğitiminden geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.6.e. denencemizin doğruluğunu göstermektedir.

B.13. YİBO'da yöneticilerin işgörenleri güdülemeleri konusunda karşılaştıkları sorun olarak, yöneticiler; yöneticilerin ceza verme yetkisinin olup ödül verme yetkisinin olmamasını, deneticiler ise; testiği kıran da bir taşıyan da bir anlayışını görmüşlerdir. Çözüm olarak da yöneticiler; ödüllendirme yetkisinin YİBO yöneticilerine verilmesini, deneticiler ise; testiği kıran da bir taşıyan da bir anlayışının bırakılmasını istemişlerdir. Ayrıca; yöneticiler ve deneticiler sorun olarak, işgörenlerin moral düzeylerinin yükseltilmesi konusundaki görüşleri birbirlerine koşuttur. Bu da D.6.f. denecemizin doğrulanması olarak kabul edilebilir.

B.14. YİBO yönetiminde, yöneticilerin örgüt yapısını oluştururken karşılaştıkları sorun olarak yöneticiler; işgörenlerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliklerini, deneticiler ise; yöneticilerin örgütlendirme ilkelerini bilmediklerini, çözüm olarak da, yöneticiler ve deneticiler,

örgütlendirme ilkelerine göre örgüt yapısı oluşturulmasını önermişlerdir. Bu da D.6.h. denencemizi doğrulamaktadır.

B.15. YİBO yönetiminde, yöneticilerin eşgüdümü sağlamada karşılaştıkları sorunlar olarak; yöneticiler ve deneticiler, iletişim kanallarındaki yetersizliği, çözüm olarak da, formal ve doğal örgütler arasında eşgüdümün sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.6.1. denencemizi doğrulamaktadır.

B.16. YİBO yöneticilerinin, yönetim uygulamalarında verimliliklerini engelleyen etken olarak, yöneticiler; YİBO'larda kullanılan teknolojinin yetersizliğini, deneticiler ise; yönetimde bilimsel yöntemleri bilmemeyi, çözüm olarak da; yöneticiler, YİBO'larda yeni teknoloji kullanılması, deneticiler ise; YİBO yöneticilerinin yönetimde bilimsel yöntemleri öğrenmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.5. denencemizi doğrulamaktadır. Ayrıca; yöneticilerin, yönetim uygulamalarında verimliliği olumsuz yönde etkileyen etken olarak teknoloji, yetersizliğini ve çözümü olarak ta YİBO'larda yeni teknoloji kullanılmasına bağlamaları, D.2. denencemizin doğrulanması olarak kabul edilebilir.

B.17. YİBO yönetiminde, verimlilik artırma çalışmalarını engelleyen etkenler olarak, yöneticiler ve deneticiler; verimlilik artırma yöntemlerini bilmeme, çözüm olarak da, YİBO yöneticilerine verimlilik bilinci verilmesi ve verimlilik artırma yöntemlerinin öğretilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.1. denencemizi doğrulamaktadır.

B.18. YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için yöneticiler; sadece YİBO'lara ait yönetmelik çıkarılmasını, deneticiler ise; yöneticilerin yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında eğitim görmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.7. denencemizi doğrulamaktadır.

B.19. YİBO yönetim işlevlerini yöneticilerin iç denetlemelerinde karşılaştıkları sorun olarak, yöneticiler; denetimin işgörenleri geliştirici araç olarak kullanılmaması, deneticiler ise; denetimin rutin iş görülmesi ve sonuçsuz kalması, çözüm olarak da; yöneticiler ve deneticiler, denetimin düzeltici ve amaca yöneltici olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.6.g. denecemizi doğrulamaktadır.

B.20. Deneticilerin, yönetim denetimindeki rehberlik çalışmaları ile ilgili olarak, yöneticiler; rehberliğin yeterli olmadığını, düşüncelerinin alınmadığını, deneticiler ise; geliştirilmiş ölçüne göre rehberlik yapılmadığını, çözüm olarak da yöneticiler; rehberlikte yöneticilerin düşüncelerinin alınmasını, deneticiler ise; rehberliğin yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

B.21. Deneticilerin yönetim denetiminde, yöneticilerin verimlilik çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem olarak, yöneticiler; deneticilerin planlılığa baktıklarını, deneticiler ise; hizmetlerde verimliliğe baktıklarını, çözüm olarak da; yöneticiler ve deneticiler, hizmetlerde verimliliğe bakılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.3. denencemizi doğrulamaktadır.

B.22. Deneticilerin, yönetim denetimi yaparlarken yöneticileri yöneltme ve güdüleme de kullandıkları yöntem olarak, yöneticiler ve deneticiler; deneticilerin devamlı eleştirdikleri, bu nedenle de yöneltme ve güdülemenin yetersiz kaldığı, çözüm olarak da, yöneticiler ve deneticiler; yöneticileri yöneltme ve güdüleme de özendiricilerin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.6.f. denecemizi doğrulamaktadır.

B.23. Deneticilerin yönetimi geliştirme konusunda, yöneticilere yardımcı olmaları ile ilgili olarak, yöneticiler; deneticilerin herhangi bir çalışmalarının olmadığını, deneticiler ise; yöneticilere öneriler

getirdiklerini, çözüm olarak da, yöneticiler; deneticilerin araştırmalar yapıp sonuçlarını yöneticilere aktarmalarını, deneticiler ise; yöneticilere yönetimi geliştirme eğitimi vermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

B.24. Deneticilerin yönetim denetimi sonundaki değerlendirmeleri ile ilgili olarak, yöneticiler ve deneticiler, değerlendirmenin deneticiden deneticie değiştiğini, çözüm olarak da, sonucun deneticiden deneticie değişmemesi gerektiğini belirtmişler ve denetimin ölçünlü olması gerektiği düşüncesini paylaşmışlardır. Bu da D.4. denecemizi doğrulamaktadır.

B.25. YİBO'da yönetim denetimi ile ilgili olarak, yöneticiler ve deneticiler; denetimin daha önceden YİBO'da yönetici ve öğretmen olarak çalışmış deneticilerce yapılmadığından etkili olmadığını, çözümünün de, yöneticiler; YİBO denetiminin, daha önce YİBO'da yönetici ve öğretmen olarak çalışmış deneticilerce yapılmasını, deneticiler ise; denetimlerin amacına ulaşmasını ve sonucun izlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da D.8. denecemizi doğrulamaktadır.

9.2. Öneriler

Ö.1. YİBO yöneticilerinin öğretim düzeylerinin yükseltilmesi için iki yıllık ön lisans eğitimleri üzerine iki yıl daha yüksek öğretimde öğrenim görmeleri sağlanmalı ve lisans tamamlattırılması için üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır.

Ö.2. YİBO yöneticiliğine atanmada deneyim aranmalı, yöneticilik meslekşmeli, YİBO uzmanı olarak yetiştirilecek yöneticiler sık sık değiştirilmemelidir.

Ö.3. YİBO yöneticilerinin, yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim görmeleri için Milli

Eğitim Akademisine işlerlik kazandırılmalı, Açık Öğretim Fakóltesinde yöneticilik bölümü açılması için girişimlerde bulunulmalıdır.

Ö.4. YİBO'ların denetiminin deneyimli deneticilerle yapılması sağlanmalı, dal denetimlerinde kendi dalında yetkin olan deneticiler görevlendirilmelidir.

Ö.5. YİBO yöneticilerinin, yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında hizmetiçi eğitimlerinde öğretim görevlisi olarak, alanında uzman akademik düzeyde öğretim üyeleri görevlendirilmelidir.

Ö.6. YİBO'ların denetiminde görevlendirilecek deneticilerin daha önceden YİBO'da yönetici ve öğretmen olarak çalışmaları ön koşul olmalıdır.

Ö.7. YİBO yöneticileri ve deneticilerinin verimlilik konusunda kurs ve seminer görmeleri için M.E.B. ve M.P.M. arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlanmalıdır.

Ö.8. YİBO yönetiminde, planlama çalışmaları konusunda yöneticiler yetiştirilmeli, deneticilerce bu alanda hizmetiçi eğitim düzenlenmeli, planlamanın aşamaları, yöntemleri ve esnekliği ile yöntem öğretilmelidir.

Ö.9. YİBO yönetiminde, işgörenleri işe almada gereksinimler belirlenmeli, işin kendine özgü özellikleri dikkate alınmalı, görev tanımları yapılmalı ve varolan işgörenlerin niteliklerinin yükseltilmesi için mesleki kurslar düzenlenmelidir.

Ö.10. YİBO yönetiminde, kararlara katılmada yönetim demokratik olmalıdır.

Ö.11. YİBO yönetiminde, amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt amaçları ile birey amaçları bütünleştirilmelidir.

Ö.12. YİBO yönetiminde, yönetimi geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalı, bunun için yönetici ve deneticilere hizmetiçi eğitim kursu düzenlemelidir.

Ö.13. YİBO'da, işgörenleri güdüleme için yönetmelik düzenlemesi yapılarak ceza verme yetkisi verilen yöneticilere, ödül verme yetkisi de verilmelidir. Çalışanla çalışmayan aynı tutulmamalı. Kariyer ve liyakat dizgesi uygulanmalı, yükselme olanakları açık tutulmalıdır.

Ö.14. YİBO yönetiminde, örgütlendirme ilkelerine göre örgüt yapısı oluşturulmalı ve bu yapıda yerleşmeye ve yöre halkına görev ve sorumluluk verilmelidir.

YİBO'lar ve bunları denetleyen denetim örgütleri bölgesel düzeyde örgütlenmelidir.

Ö.15. YİBO yönetiminde, eşgüdümü sağlamak için doğal örgütlerden yararlanılmalı, yatay ve dikey iletişim dizgesi oluşturulmalıdır.

Ö.16. YİBO yönetiminde, yöneticilerin verimliliklerini engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması için, yöneticilere verimlilik bilgisi ve bilinci verilmeli ve yönetimde bilimsel yöntemler öğretilmelidir.

Ö.17. YİBO yönetiminde, verimlilik artırma çalışmalarını engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması için, öncelikle yöneticilere verimlilik artırma yöntemleri öğretilmelidir.

Ö.18. YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için, salt YİBO'lara yönelik yönetmelik çıkarılmalı ve örgüt el kitabı hazırlanmalı, görev tanımları yapılmalıdır.

Ö.19. YİBO yönetim işlevlerinin yöneticiler tarafından denetlenmesinde anlayış, sadece eksik bulup eleştirme yerine işgörenleri geliştirici araç olarak görülmesi olmalı, denetimin işler olup bittikten sonra değil, işin aşamalarında kendi kendini denetleme biçiminde olmalıdır. İşler bittikten sonra yapılan denetim etkili ve verimli olmaz.

Ö.20. Deneticiler, yöneticilere yönetimde rehberlik çalışmalarıyla ilgili olarak; rehberlik öncelikle yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılmalı ve bir yönetim ölçünü geliştirilmelidir.

Ö.21. Deneticiler yönetim denetiminde, yöneticilerin verimlilik çalışmalarını değerlendirirken, verimlilik ilkeleri doğrultusunda ve verimlilik artırma çalışmaları göz önüne alınmalıdır.

Ö.22. Deneticiler yönetim denetimi yaparlarken yöneticileri güdülemeleri için, önce onların güçlü yanları söylemeli, yetersiz yanlarını güçlendirmeleri için öneriler getirmeli ve moralleri yüksek tutulmalıdır.

Ö.23. Deneticiler yönetimi geliştirme konusunda yöneticilere yardımcı olmalı, hizmetiçi eğitim kursları sadece yetersiz yönler için değil iyi yönlerinin de daha ileriye çekilmesi için düzenlenmelidir.

Ö.24. Denetim sonundaki değerlendirmelerde, öznellikten uzaklaşmak ve sonuçların nesnel olması için denetim ölçünü geliştirilmelidir.

Ö. 25. YİBO'ların denetimi için daha önce YİBO'larda yönetici ve öğretmen olarak çalışmış, YİBO deneyimi olan sınıf ve dal kökenli

deneticilerden oluşturulacak denetim grupları bölgesel düzeyde örgütlenmeli ve bu alanda uzmanlaşmaları gerçekleştirilmelidir.

9.3. Sonuç

Bu çalışmada; kamu yönetim dizgesinin bir alt dizgesi olan eğitim dizgesinin bir alt dizgesi ve alanda uygulaması olan YİBO'ların salt kendine özgü yapıları ve çevrelerine olan etkileri ile birlikte maliyetlerinin de yüksek olması göz önüne alındığında, daha nitelikli bir yönetim ve denetim anlayışının ortaya konulması gerekliliği ve bunun için katkıda bulunma amaçlanmıştır.

YİBO'larda sunulan kamu hizmetinin veriminin artması büyük oranda uygulanan yönetim ve denetim dizgesine ve bu hizmeti gerçekleştiren insanın niteliklerine bağlıdır. Çünkü; sunulan hizmetin düzeyi hizmeti sunanların yeterlik düzeylerine bağlıdır. Bu düzey hizmeti aşağıya veya yukarıya çeker. Bir örgütün yeteneği, o örgütte görev yapanların yetenekleriyle doğru orantılıdır.

Denetimin düzeyi yükselirse yönetimin, yönetimin düzeyi yükselirse de hizmetin düzeyi yükselecektir.

YİBO yöneticilerinin ve deneticilerinin, yönetim ve denetim uygulamaları geliştirilen verimlilik ilkeleri açısından karşılaştırılıp değerlendirilmiş, olması gereken yönetim ve denetim önerilmiştir.

Öneriler doğrultusunda, YİBO'da sunulan hizmetin yüksek nitelikli ve etkili olması gerçekleştirildiğinde kaynakların daha ussal ve verimli kullanılması sağlanacaktır.

Bu çalışma boyunca bizim YİBO ile ilgili alana getirdiğimiz açıklayıcı bilgiler şöyle özetlenebilir.

1. Yönetim ve denetim uygulamalarının değerlendirilmesi için verimlilik ilkeleri,
2. Hizmette verimlilik ölçülmesi için yaklaşımlar,
3. YİBO örgüt yapısı,
4. YİBO yönetim ve denetim ölçünü,
5. Verimlilik açısından olması gereken yönetim ve denetim anlayışı,
6. YİBO'ların bölgesel ve yerel düzeyde örgütlenmesi,
7. Denetim kurulunun tek çatı altında, bölgesel düzeyde örgütlenmesi,
8. YİBO yöneticilerinin yetiştirilmesi,
9. Verimliliğin artırılması,
10. Yönetimin geliştirilmesi,

Yaptığımız çalışmada kendimizi YİBO yönetim ve denetiminde verimlilik ile sınırladık ve alana katkı yapmaya çalıştık. YİBO'larda bunun dışında pek çok sorun bulunmaktadır.

Bu alanda çalışmalar yapacaklar ve yeni başlayanlara araştırma önerilerimiz şunlardır:

- YİBO'larda Mali Yönetim.
- YİBO Çevresel Etki Değerlendirilmesi.
- YİBO'da Eğitimin Etkililiği.
- YİBO'ların İşgören Sorunları.

- Köy Enstitüleri ile YİBO'ların Karşılaştırılması.
- YİBO'da GEÇÇED.
- YİBO'da Örgüt İklimi ve Çatışmalar.
- YİBO'da Öğrencilerin Psikolojik Sorunları.
- YİBO'da Malzeme Yönetimi.
- YİBO Yöneticilerinin Yeterlikleri.
- YİBO Örgüt Sorunları ve Çözüm Önerileri.
- YİBO'nun İşlevlerinin Değerlendirilmesi.
- YİBO'da Döner Sermaye Yönetimi.
- YİBO'nun Amaçlarının Gerçekleştirilmesi Düzeyinin Karşılaştırılması.

Çizim: 2

Bulgular ve Öneriler Matrisi

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21	Ö22	Ö23	Ö24	Ö26	
B1	■																									
B2		■																								
B3			■																							
B4				■																						
B5					■																					
B6						■																				
B7							■																			
B8								■																		
B9									■																	
B10										■																
B11											■															
B12												■														
B13													■													
B14														■												
B15															■											
B16																■										
B17																	■									
B18																		■								
B19																			■							
B20																				■						
B21																					■					
B22																						■				
B23																							■			
B24																								■		
B25																									■	

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İSTATİSTİK BİLGİLERİ

SIRA NO	İLİ	OKULUN ADI	ÖĞRENCİ KAPASİTESİ	YATILI ÖĞRENCİ							GÜNÜZLÜ ÖĞRENCİ							GENEL TOPLAM
				I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	
				KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		
1	ADANA	Ceyhan Mustafabeyli YİBO.	820	32	94	126	104	249	353	479	105	112	217	72	74	146	363	842
2	ADİYAMAN	Çelikhane YİBO.	520	37	77	114	105	325	430	544	38	27	65	52	37	89	154	698
3	ADİYAMAN	Kahta YİBO.	520	57	150	207	34	280	314	521	13	8	21	2	3	5	26	547
4	ADİYAMAN	Gerger YİBO.	120	-	-	-	-	109	109	109	-	-	-	-	-	-	-	109
5	AĞRI	Diyadin YİBO.	520	20	233	253	20	283	303	556	7	9	16	11	27	38	54	610
6	AĞRI	Doğubeyazıt YİBO.	520	72	348	420	34	199	233	653	19	39	58	4	8	12	70	723
7	AĞRI	Eleşkirt YİBO.	820	43	347	390	27	914	941	1331	16	7	23	8	7	15	38	1369
8	AĞRI	Tutak YİBO.	520	13	308	321	8	287	295	616	2	7	9	2	5	7	16	632
9	AKSARAY	Eskil YİBO.	520	42	112	154	68	329	397	551	9	10	19	2	4	6	25	576
10	ANKARA	Şereflikoçhisar YİBOB.	600	43	86	129	109	255	364	493	15	20	35	57	67	124	159	652
11	ARTVİN	Borçka Ambarlı YİBO.	520	71	77	148	116	179	295	443	18	18	36	15	10	25	61	504
12	ARTVİN	Ardanuç Tütünlü YİBO.	520	71	98	169	97	190	287	456	6	6	12	3	2	5	17	473
13	ARTVİN	Yusufeli Sarıgül M.Akif Ersoy YİBO.	300	18	46	64	38	145	183	247	10	13	23	6	11	17	40	287
14	ARTVİN	Yusufeli Kılıçkaya Şh.Alb.Cevit Eren YİBO	300	9	51	60	16	127	143	203	11	6	17	23	37	60	77	280
15	ARDAHAN	Ardahan Merkez YİBO.	1020	97	130	227	234	423	657	884	106	102	208	34	26	60	268	1152
16	BALIKESİR	Bigoduş Yoğcılar YİBO.	160	54	66	120	26	48	74	194	12	11	23	4	7	11	34	228
17	BATMAN	Kozluk YİBO.	1320	574	-	574	280	-	280	854	30	46	76	9	21	30	106	960
18	BATMAN	Gercüş YİBO.	1020	-	432	432	-	201	201	633	-	-	-	-	1	1	1	634
19	BATMAN	Sason YİBO.	1020	-	382	382	-	181	181	563	33	8	41	18	-	18	59	622
20	BAYBURT	Mrk.Bahri Necati Sarguş YİBO.	520	20	49	69	58	305	363	432	44	50	94	2	-	2	96	528
21	BİNGÖL	Genç YİBO.	770	-	550	550	-	129	129	679	12	11	23	6	8	14	37	716
22	BİNGÖL	Genç Servi YİBO.	520	-	153	153	-	55	55	208	87	77	164	13	28	41	205	413

Kaynak: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü (1997)

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İSTATİSTİK BİLGİLERİ

SIRA NO	İLİ	OKULUN ADI	ÖĞRENCİ KAPASİTESİ	YATILI ÖĞRENCİ							GÜNDÜZLÜ ÖĞRENCİ							GENEL TOPLAM
				I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	
				KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		
23	BİNGÖL	Kığı YİBO.	520	138	267	405	47	123	170	575	-	-	-	-	-	-	-	575
24	BİNGÖL	Solhan YİBO.	520	2	335	337	-	183	183	520	7	14	21	8	6	14	35	555
25	BİTLİS	Ahlat YİBO.	520	38	81	119	61	349	410	529	1	9	10	3	2	5	15	544
26	BİTLİS	Hizan YİBO.	520	-	425	425	-	144	144	569	11	15	26	-	4	4	30	599
27	BİTLİS	Mutki YİBO.	520	3	245	248	-	160	160	408	-	-	-	-	-	-	-	408
28	BİTLİS	Totvan YİBO.	1020	-	546	546	-	276	276	822	51	49	100	7	38	45	145	967
29	BOLU	Kıbrıscak YİBO.	250	29	40	69	17	40	57	126	65	71	136	32	50	82	218	344
30	ÇANAKKALE	Bigo Yeniçiftlik YİBO.	300	4	8	12	44	182	226	238	83	77	160	13	32	45	205	443
31	ÇANAKKALE	Merkez Kirozlı YİBO.	300	53	92	145	75	85	160	305	9	9	18	4	12	16	34	339
32	DİYARBAKIR	Kulp YİBO.	520	90	402	492	29	145	174	666	6	10	16	9	4	13	29	695
33	DİYARBAKIR	Lice YİBO.	1020	-	270	270	-	99	99	369	-	-	-	-	1	1	1	370
34	DİYARBAKIR	Silvan YİBO.	860	-	597	597	-	236	236	833	13	13	26	3	12	15	41	874
35	DİYARBAKIR	Çınar YİBO.	200	13	83	96	11	75	86	182	47	78	125	24	104	128	253	435
36	DİYARBAKIR	Çermik YİBO.	520	81	162	243	86	201	287	530	9	12	21	8	7	15	36	566
37	ELAZIĞ	Karakoçon YİBO.	520	116	163	279	87	179	266	545	7	11	18	4	5	9	27	572
38	ELAZIĞ	Baskil YİBO.	520	37	81	118	59	272	331	449	10	7	17	2	3	5	22	471
39	ERZİNCAN	Tercan YİBO.	520	136	210	346	81	245	326	672	2	3	5	30	34	64	69	741
40	ERZİNCAN	Kemah YİBO.	520	40	65	105	71	175	246	351	3	1	4	1	-	1	5	356
41	ERZİNCAN	Refahiye Karaoğlanoğlu YİBO.	520	94	141	235	67	152	219	454	18	24	42	8	5	13	55	509
42	ERZURUM	Hınıs YİBO.	520	11	174	185	21	214	235	420	10	9	19	2	4	6	25	445
43	ERZURUM	Horasan YİBO.	520	1	34	35	14	376	390	425	46	63	109	7	23	30	139	564
44	ERZURUM	Ilıca Yavuz Selim YİBO.	650	29	131	160	41	483	524	684	32	28	60	11	17	28	88	772

Kaynak:

(1 7)

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İSTATİSTİK BİLGİLERİ

SIRA NO	İLİ	OKULUN ADI	ÖĞRENCİ KAPASİTESİ	YATILI ÖĞRENCİ							GÜNÜZLÜ ÖĞRENCİ							GENEL TOPLAM
				I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	
				KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		
45	ERZURUM	Narman YİBO.	300	8	26	34	48	288	336	370	11	9	20	5	3	8	28	398
46	ERZURUM	Karayazı YİBO.	820	-	205	205	-	353	353	558	-	-	-	-	7	7	7	565
47	ERZURUM	Tekman YİBO.	520	-	173	173	-	187	187	360	6	8	14	2	4	6	20	380
48	KİLİS	Merkez YİBO.	520	41	85	126	87	383	470	596	4	2	6	3	-	3	9	605
49	GAZİANTEP	Oğuzeli YİBO.	520	-	-	-	75	366	441	441	-	-	-	4	5	9	9	450
50	GAZİANTEP	Nizip YİBO.	520	-	-	-	95	485	580	580	-	-	-	3	1	4	4	584
51	GAZİANTEP	Yavuzeli YİBO.	520	-	-	-	50	528	578	578	-	-	-	11	4	15	15	593
52	GİRESUN	Alucra Mehmet Akif Ersoy YİBO.	520	41	56	97	52	125	177	274	9	9	18	4	2	6	24	298
53	GİRESUN	Yağlıdere Kaşdibi 60.Yıl YİBO.	520	52	107	159	134	186	320	479	21	18	39	6	7	13	52	531
54	GÜMÜŞHANE	Merkez YİBO.	520	94	157	251	97	177	274	525	-	-	-	-	-	-	-	525
55	GÜMÜŞHANE	Kelkit YİBO.	520	35	49	84	45	350	395	479	14	5	19	3	3	6	25	504
56	GÜMÜŞHANE	Şiran YİBO.	520	64	72	136	69	200	269	405	-	-	-	-	-	-	-	405
57	HAKKARİ	Merkez YİBO.	520	-	285	285	-	241	241	526	-	18	18	-	30	30	48	574
58	HAKKARİ	Cukurca Şh.Bilal Soybilatç YİBO.	520	-	182	182	-	80	80	262	-	-	-	-	-	-	-	262
59	HAKKARİ	Yuksekoa YİBO.	520	-	235	235	-	286	286	521	9	7	16	-	-	-	16	537
60	HAKKARİ	Şendinli YİBO.	520	-	373	373	-	262	262	635	33	16	49	9	5	14	63	698
61	HATAY	Kırıkhan YİBO.	520	170	213	383	79	236	315	698	22	18	40	27	48	75	115	813
62	HATAY	Reyhanlı YİBO.	520	70	91	161	104	380	484	645	13	10	23	4	5	9	32	677
63	HATAY	Yoyladda YİBO.	520	41	98	139	63	241	304	443	6	7	13	-	3	3	16	459
64	İSPARTA	Sütçüler Ayvalıpınar	200	-	-	-	12	37	49	49	51	65	116	34	41	75	191	240
65	KARS	Arpaçay YİBO.	520	73	75	148	165	202	367	515	11	6	17	9	10	19	36	551
66	KARS	Kağızman YİBO.	520	76	184	260	49	225	274	534	2	1	3	2	1	3	6	540

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İSTATİSTİK BİLGİLERİ

SIRA NO	İLİ	OKULUN ADI	ÖĞRENCİ KAPASİTESİ	YATILI ÖĞRENCİ							GÜNÜZLÜ ÖĞRENCİ							GENEL TOPLAM
				I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	
				KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		
67	KARABÜRK	Eskipazar 100.Yıl YİBO.	520	74	91	165	58	147	205	370	16	10	26	8	3	11	37	407
68	KASTAMONU	İnebolu Azizeana YİBO.	200	-	23	23	-	97	97	120	45	48	93	6	20	26	119	239
69	KASTAMONU	İhsangazi YİBO.	520	62	121	183	64	277	341	524	5	2	7	-	11	11	18	542
70	KASTAMONU	Seydiler YİBO.	300	48	77	125	96	271	367	492	17	29	46	1	1	2	48	540
71	KASTAMONU	Ağlı YİBO.	520	33	90	123	55	268	323	446	4	4	8	6	11	17	25	471
72	KAYSERİ	Melikgazi Ahmet Baldöktü YİBO.	200	9	27	36	6	35	41	77	-	-	-	-	-	-	-	77
73	KIRIKKALE	Yahşihan Kılıçlar Refik Altaş YİBO.	240	-	-	-	-	-	-	-	35	20	55	-	-	-	55	55
74	KOCAELİ	İzmit Merkez Akmeşe YİBO.	200	17	41	58	24	79	103	161	67	69	136	31	45	76	212	373
75	KONYA	Ereğli Yenizengen YİBO.	300	13	43	56	61	112	173	229	63	46	109	17	27	44	153	382
76	KONYA	Kulu YİBO.	1000	25	3	28	58	188	246	274	17	24	41	5	16	21	62	336
77	MALATYA	Battalgazi Eskimalatya YİBO.	520	67	81	148	126	344	470	618	38	55	93	5	11	16	109	727
78	MALATYA	Akşodoğ YİBO.	520	62	68	130	98	292	390	520	9	7	16	8	12	20	36	556
79	MALATYA	Pütürge YİBO.	520	34	85	119	45	155	200	319	5	4	9	1	-	1	10	329
80	MALATYA	Arguvan Tatkinak YİBO.	200	51	63	114	40	46	86	200	11	17	28	9	13	22	50	250
81	MANİSA	Selendi YİBO.	520	80	122	202	108	123	231	433	2	3	5	8	7	15	20	453
82	KAHRAMANmaraş	Merkez YİBO.	520	103	223	326	77	192	269	595	2	1	3	2	2	4	7	602
83	KAHRAMANmaraş	Afşin YİBO.	520	106	181	287	93	197	290	577	18	17	35	6	8	14	49	626
84	KAHRAMANmaraş	Pazarcık YİBO.	520	106	183	289	91	234	325	614	5	4	9	3	6	9	18	632
85	MARDİN	Merkez Gazi YİBO.	960	62	340	402	56	458	514	916	11	11	22	5	7	12	34	950
86	MARDİN	Moziadoğı YİBO.	520	59	356	415	27	233	260	675	17	30	47	14	16	30	77	752
87	MARDİN	Nusaybin YİBO.	1020	103	377	480	76	310	386	866	15	13	28	16	24	40	68	934
88	MUŞ	Merkez YİBO.	520	40	286	326	24	213	237	563	12	20	32	6	7	13	45	608

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İSTATİSTİK BİLGİLERİ

SIRA NO	İLİ	OKULUN ADI	ÖĞRENCİ KAPASİTESİ	YATILI ÖĞRENCİ							GÜNDÜZLÜ ÖĞRENCİ							GENEL TOPLAM
				I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	
				KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		
89	MUŞ	Hasköy Korkut YİBO.	520	36	429	465	25	394	419	884	14	15	29	21	70	91	120	1004
90	MUŞ	Malazgirt Konakkuran YİBO.	300	25	199	224	7	68	75	299	10	10	20	13	77	90	110	409
91	MUŞ	Varto YİBO.	300	81	265	346	108	169	277	623	18	24	42	11	17	28	70	693
92	MUŞ	Bulanık YİBO.	200	35	137	172	50	93	143	315	4	6	10	-	1	1	11	326
93	ORDU	Mesudiye YİBO.	520	65	101	166	26	58	84	250	111	118	229	62	94	156	385	635
94	SAMSUN	Vezirköprü YİBO.	520	27	150	177	122	221	343	520	12	8	20	6	4	10	30	550
95	SAMSUN	Tekkeköy Gelemen YİBO.	200	-	-	-	-	209	209	209	17	16	33	-	1	1	34	243
96	SIİRT	Merkez YİBO.	520	-	368	368	-	228	228	596	5	5	10	2	3	5	15	611
97	SIİRT	Eruh YİBO.	520	-	415	415	-	193	193	608	23	7	30	-	3	3	33	641
98	SIİRT	Sivriçi YİBO.	520	-	324	324	-	189	189	513	5	4	9	1	2	3	12	525
99	SIVAS	Divriği Atatürk YİBO.	520	84	123	207	97	268	365	572	8	3	11	4	4	8	19	591
100	SIVAS	Hafik Adem Yavuz YİBO.	520	61	91	152	54	296	350	502	6	7	13	2	2	4	17	519
101	SIVAS	İmronlu Asım Özden YİBO.	520	85	95	180	70	163	233	413	1	4	5	4	3	7	12	425
102	SIVAS	Suşehri YİBO.	520	58	108	166	57	233	290	456	1	4	5	1	1	2	7	463
103	SIVAS	Sarkisla Şehit Tuncer Çeliker YİBO.	300	6	2	8	11	66	77	85	210	226	436	108	234	342	778	863
104	TOKAT	Artova YİBO.	520	15	99	114	85	308	393	507	3	3	6	5	5	10	16	523
105	TUNCELİ	Merkez Geyiksuyu YİBO.	300	108	133	241	39	70	109	350	14	3	17	5	5	10	27	377
106	TUNCELİ	Nozimiye YİBO.	450	110	155	265	48	90	138	403	-	-	-	-	-	-	-	403
107	TUNCELİ	Malazgirt Bulgurcular YİBO.	200	55	80	135	38	38	76	211	33	28	61	15	21	36	97	308
108	TUNCELİ	Hozat YİBO.	400	135	183	318	52	69	121	439	2	-	2	-	1	1	3	442
109	TUNCELİ	Pulumür Kırmızıköprü Bar. Hay. Paşa YİBO.	250	53	69	122	29	56	85	207	4	4	8	3	3	6	14	221
110	TUNCELİ	Ovacık YİBO.	200	207	272	479	85	97	182	661	-	-	-	-	-	-	-	661

Kaynak : MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü (1997)

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İSTATİSTİK BİLGİLERİ

SIRA NO	İLİ	OKULUN ADI	ÖĞRENCİ KAPASİTESİ	YATILI ÖĞRENCİ							GÜNDÜZLÜ ÖĞRENCİ							GENEL TOPLAM
				I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	I. KADEME			II. KADEME			TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	
				KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		KIZ	ERKEK	TOPLAM	KIZ	ERKEK	TOPLAM		
111	TUNCELİ	Çemişgezek YİBO.	520	123	139	262	62	106	168	430	7	2	9	1	2	3	12	442
112	TUNCELİ	Pertek YİBO.	520	174	174	348	96	108	204	552	4	4	8	3	2	5	13	565
113	ŞANLIURFA	Birecik YİBO.	520	4	193	197	60	354	414	611	14	14	28	5	8	13	41	652
114	ŞANLIURFA	Akçökale YİBO.	520	-	285	285	-	406	406	691	35	36	71	1	31	32	103	794
115	ŞANLIURFA	Merkez YİBO.	520	22	252	274	10	307	317	591	11	5	16	3	-	3	19	610
116	ŞANLIURFA	Bozova YİBO.	520	-	230	230	-	307	307	537	9	11	20	6	1	7	27	564
117	ŞANLIURFA	Hilvan YİBO.	520	109	244	353	20	231	251	604	11	17	28	2	6	8	36	640
118	ŞANLIURFA	Suruç YİBO.	520	-	341	341	-	327	327	668	8	16	24	2	8	10	34	702
119	ŞANLIURFA	Viransehir YİBO.	520	-	239	239	-	312	312	551	13	38	51	6	45	51	102	653
120	ŞIRNAK	İdil YİBO.	520	73	307	380	4	117	121	501	9	11	20	10	5	15	35	536
121	ŞIRNAK	Beytüşşebap Şehit Y. Aydın YİBO.	520	5	184	189	-	129	129	318	-	-	-	1	-	1	1	319
122	UŞAK	Eşme YİBO.	300	33	48	81	40	74	114	195	-	-	-	-	-	-	-	195
123	VAN	Merkez İskele YİBO.	750	91	308	399	47	195	242	641	4	3	7	4	4	8	15	656
124	VAN	Bağkale YİBO.	520	-	380	380	-	143	143	523	13	20	33	1	5	6	39	562
125	VAN	Ergiş YİBO.	520	-	315	315	-	272	272	587	25	19	44	6	20	26	70	657
126	VAN	Ergiş Kız YİBO.	300	149	-	149	174	-	174	323	-	-	-	-	-	-	-	323
127	VAN	Gevaş YİBO.	520	-	257	257	-	194	194	451	11	16	27	15	16	31	58	509
128	VAN	Muradiye YİBO.	520	-	299	299	-	202	202	501	2	1	3	-	1	1	4	505
129	VAN	Özalp YİBO.	520	-	319	319	-	179	179	498	-	5	5	-	1	1	6	504
130	VAN	Gürpınar YİBO.	600	-	418	418	-	186	186	604	5	6	11	1	4	5	16	620
131	YOZGAT	Çayıralan Aşağı Hayri Yıldız YİBO.	288	-	56	56	-	65	65	121	24	25	49	3	2	5	54	175
132	ZONGULDAK	Eflani YİBO.	500	64	106	170	46	162	208	376	4	4	8	-	3	3	11	389

Kaynak: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü (1997)

İNŞAATI DEVAM EDEN YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI

Sıra No:	İlin Adı	Okulun Adı
01	AĞRI	Merkez YİBO.
02	AĞRI	Patnos YİBO.
3	AĞRI	Doğubeyazıt YİBO.
4	BİLECİK	Gölpazarı YİBO.
5	BİNGÖL	Karlıova YİBO.
6	BİNGÖL	Merkez YİBO.
7	BİNGÖL	Merkez Sancak YİBO.
8	BİNGÖL	Merkez Yamaç YİBO.
9	BİLGÖL	Merkez Ilıcalar YİBO.
10	ÇANAKKALE	Lobseki Acealan YİBO.
11	ÇANKIRI	Merkez YİBO.
12	ÇANKIRI	Atkaracalar YİBO.
13	ÇANKIRI	Bayramören YİBO.
14	ÇANKIRI	Çerkeş YİBO.
15	ÇANKIRI	Kurşunlu YİBO.
16	ÇANKIRI	Orta YİBO.
17	ÇANKIRI	Yapraklı YİBO.
18	ÇORUM	Merkez YİBO.
19	ÇORUM	İskilip YİBO.
20	ÇORUM	Osmançık YİBO.
21	DIYARBAKIR	Dicle YİBO.
22	ELAZIĞ	Arıcak YİBO.
23	ELAZIĞ	Palu YİBO.
24	GÜMÜŞHANE	Torul YİBO.
25	HAKKARİ	Durankaya YİBO.
26	HAKKARİ	Çukurca Köprülü Gündeş YİBO.
27	HAKKARİ	Merkez Geçitli YİBO.
28	HAKKARİ	Merkez Bağışlı YİBO.
29	HAKKARİ	Şemdilli Derecik YİBO.
30	HAKKARİ	Yüksekova Merkez YİBO.
31	KASTAMONU	Cide YİBO.
32	KASTAMONU	Çatalzeytin YİBO.
33	KASTAMONU	Şenpazarı YİBO.
34	KASTAMONU	Taşköprü YİBO.
35	KASTAMONU	Devrekani Şenpazarı YİBO.
36	KASTAMONU	Tosya YİBO.
37	KASTAMONU	Araç YİBO.
38	MARDIN	Kızıltepe YİBO.
39	MARDIN	Midyat YİBO.
40	MARDIN	Dargeçit YİBO.
41	MARDIN	Derik YİBO.
42	MARDIN	Ömerli YİBO.
43	MUŞ	Bulanık YİBO.
44	MUŞ	Hasköy YİBO.
45	MUŞ	Korkut Altınova YİBO.
46	MUŞ	Merkez Konukbekler YİBO.
47	ORDU	Gülyalı Turnasuyu YİBO.
48	ORDU	Ünye Yüceler YİBO.

İNŞAATI DEVAM EDEN YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI

Sıra No :	İlin Adı	Okulun Adı
49	SIIRT	Baykan YİBO.
50	SINOP	Boyabat Burnuk YİBO.
51	SINOP	Boyabat Merkez YİBO.
52	SINOP	Durağan YİBO.
53	SIVAS	Ulaş YİBO.
54	TOKAT	Erbaa, Karkaya YİBO.
55	TOKAT	Turhal A.Şevki Erek YİBO?
56	TUNCELİ	Mazgirt Akpazar YİBO.
57	ŞANLIURFA	Siverek YİBO.
58	UŞAK	Merkez Karaağaç YİBO.
59	UŞAK	Güre YİBO.
60	VAN	Çaldıran YİBO.
61	VAN	Çatak YİBO.
62	BATMAN	Merkez YİBO.
63	BATMAN	Beşiri YİBO.
64	BARTIN	Ulus Kumluca YİBO.
65	ŞIRNAK	Merkez YİBO.
66	ŞIRNAK	Güçlükonak YİBO.
67	ŞIRNAK	Silopi YİBO.
68	ŞIRNAK	Uludere Şenoba YİBO.
69	KARABÜK	Yenice YİBO.
70.	KARABÜK	Ovacık YİBO?

Kaynak: M.E.B. İlköğretim Genel Müdürlüğü (1997)

YÖNETİM VE DENETİM ÖLÇÜNÜ

Kodlama: (V)-Var (E)-Eksik (Y)-Yok

1.YÖNETİM:

- () 1.1. Yöneticiler arasında görev bölümü,
- () 1.2. Yönetim görevlerinin yazılı olarak tebliği,
- () 1.3. Yıllık "Yönetim Çalışma Planı" yapılması,
- () 1.4. Kendisini ve yönetimi geliştirme çalışmaları,
- () 1.5. Verimlilik artırma çalışmaları,
- () 1.6. Okul iç ve dış halk ilişkileri,
- () 1.7. Toplantılar(kararlara katılım) ve törenler,
- () 1.8. Örgüt yapısı oluşturma ve adamlama,
- () 1.9. Görev tanımlarının yapılması,
- () 1.10.Kısa ve uzun süreli planlama,
- () 1.11.İç denetimi planlama
- () 1.12.Eşgüdüm çalışmaları,
- () 1.13.Değerlendirme,
- () 1.14.Bütçeleme,
- () 1.15.Yazanaklar,
- () 1.16.Araştırma ve geliştirme çalışmaları,
- () 1.17.Yatay ve dikey iletişim,
- () 1.18.Ödül ve ceza,

2.FİZİKİ DURUM:

- () 2.1.Yönetim odaları,dershaneler(1.K.Y.123),laboratuar,kitaplık(1946 TD),çok amaçlı salon,spor tesisleri,WC ve lavabo,arşiv(2302 TD)
- () 2.2.Yatılı okullar;yatakhane,revir,yemekhane,mutfak,banyo, çamaşırhane,diger bölümler,
- () 2.3.Yangından korunma ve yangın kösesi,(MEB Güvenlik Özel Talimatı 1423-1491-2105-2106 TD),sivil savunma(1408-1559-1560-1561-2291 CO2'li yangın söndürme tüplerinin kontrolü,Eylül ayı baca temizleme tutanağı,ekiplerin oluşturulması ve yönetmeliği,senar ile uygulama yapılması,
- () 2.4.Temizlik,tertip ve düzen(2092 TD Temizlik Rehberi),Yıllık,aylık günlük temizlik planları yapılması,
- () 2.5.Okul tabelaları ve levhalar(2088 TD),
- () 2.6.Okul bahçesi;ihata duvarı,ağaçlandırma,uygulama bahçesi(1KY.133 çiçeklendirme çalışmaları,
- () 2.7.Atatürk Kösesi(1928 TD-1KY.126),
- () 2.8.Duvar gazetesi(2140 TD),
- () 2.9.Ecza dolabı(1KY.130),
- () 2.10.Fiziksel koşulların düzenlenmesi
- () 2.11.Elektrik tesisat planı,sigortalara bölümlerin yazılması,
- () 2.12.MLO-Standartlarına uygunluk,

3.EĞİTİM-ÖĞRETİM:

- () 3.1.Sosyal,kültürel ve sportif etkinlikler(2140 TD),
- () 3.2.Eğitici çalışmalar;(2140-2197-2379 TD),kolların kurulması,her öğrencinin bir kolda görevlendirilmesi,rehber öğretmen gözetiminde genel kurul,yıllık plan,toplantılar,iç tüzük hazırlanması,yıl sonu etkinlik raporu, Rehberlik çalışmaları;Okul Rehberlik Hizmetleri Yürütme Kurulu oluşturulması,sınıf öğretmenlerince yıllık rehberlik planı hazırlanması,toplantılar,yıl sonu etkinlik raporu,
- () 3.3.Yıllık,ünite ve günlük planlar;(2089 TD),Atatürk ilke ve inkılaplarına derslerde yer verilmesi I.kd.2433,II.kd.2457 TD
- () 3.4.Seçmeli derslerin belirlenmesi,iş eğitimi dersleri(ilköğretim ok

- 3.5.Ders araç-gereçleri,temini,bakımı,derslerde kullanımı,
- 3.6.Yatılı okulda etütler(2146 TD),
- 3.7.Öğrencileri yetistirme kursları,
- 3.8.Beslenme ve sağlık eğitimi,(MEB öğretmenler için Sağlık Bilgisi El Kitabı),
- 3.9.Eğitim ve öğretimdeki yeni gelişmeleri izleme
- 3.10.Öğretim Yöntemleri,
- 3.11.Sınıf kitaplıkları ve okuma alışkanlığı kazandırma,
- 3.12.Eğitim-öğretim problemlerini belirleme ve bunu öğretmenler kurulu toplantısında görüşme,

.BÜRO İŞLERİ:

- 4.1.Tutulması gereken defter,dosya ve çizelgeler,(fKY.113)
- 4.2.iş çözümüleme,
- 4.3.işi basitleştirme,
- 4.4.Alan ve yerleşme etüdü,
- 4.5.iş akımı,
- 4.6.Form çözümüleme,
- 4.7.Kullanılan teknoloji,
- 4.8.iş bölümü,
- 4.9.Hareket ekonomisi,
- 4.10.Arşivleme

.İSGÖREN (PERSONEL) İŞLERİ:

- 6.1.iş bölümü,
- 6.2.Hizmetçi eğitim,
- 6.3.Kumanda birliği,
- 6.4.Yetki devri,
- 6.5.Moral düzeyi,
- 6.6.Kendini gerçekleştirme,
- 6.7.Mesleki eğitim,
- 6.8.Örgüt iklimi,
- 6.9.Örgüt amaçları ile bireysel amaçları bütünleştirme,
- 6.10.Özendiriciler,

.MALİ YÖNETİM:

- 7.1.Mali planlama,
- 7.2.İhale işlemleri ve satın almalar(2886 D.İ.K.1050 M.U.K.),Devlet İhaleleri genelgeleri,bütçe kanunu,emanet işlere ait yönetmelik
- 7.3.Muayene ve Teslim Alma Komisyonu(fKY.111),Satın Alma Komisyonu,
- 7.4.Mali verimlilik,
- 7.5.Yatılı okullarda;Ambar defteri,temrinlik malzeme sarf defteri, yatılı öğrenci yoklama defteri,eşya ve kitap dağıtım defteri, çıkış pusulaları
- 7.6.Tasarruf tedbirleri,
- 7.7.Döner sermaye(1607 sayılı kanun)

.MALZEME YÖNETİMİ:

- 8.1. A demirbaş defteri(demirbaş eşyalar)-B demirbaş defteri(ders araç-gereçleri)-C demirbaş defteri(kitaplar),demirbaş eşyaların tek tek kayıt edilmesi,demirbaş defterlerinin A demirbaş kayıt edilmesi,
- 8.2.Demirbaş Sayım Komisyonu oluşturulması,her yıl Ocak ayında sayım yapılması,eşyalara numara verilmesi,bölgümlere demirbaş eşya listesi asılması(Ayniyat Yönetmeliği(1910-2227 TD),
- 8.3.Malzemenin verimli kullanımı

YÖNETİCİ ARAŞTIRMA SORU KAĞIDI

Sayın Yönetici,

Bu araştırma Türkiye'de Yatılı İlköğretim Bölge Okulları yöneticileri (YİBO müdürleri) ve deneticilerinin (İlköğretim Müfettişleri) verimlilik ilkeleri açısından değerlendirilmesi amacı ile yapılmaktadır.

Dünyada bilim ve teknoloji hızla gelişmektedir. Türkiye'nin gelişmiş ülkeler arasında yerini alabilmesi; sorunlarını hızla çözebilmesine, kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmesine bağlıdır. Ülke kaynaklarının etkili kullanılması ve yönetimi, verimliliğin, dolayısıyla toplumsal gönenc [refah] düzeyinin yükselmesini sağlar.

Türkiye'de Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan 6 ve 14 arası yaş öbeğindeki [grubundaki] okulsuz köy çocuklarını bir üst öğretime ve hayata hazırlayan YİBO'ların yöneticilerinin görüşleri araştırmamız için çok önemlidir. Araştırma soru kağıdını dikkatlice okuyarak açık, samimi ve doğru olarak yanıtlandırmanız, yapılacak çalışmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Araştırma soru kağıdına vereceğiniz yanıtlar bilimsel yöntemlerle gruplandırılıp değerlendirilecektir.

Araştırma soru kağıdına verilen yanıtlar yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından adınızın yazılmasına gerek yoktur. Üç bölümden oluşan araştırma soru kağıdının her bölümünün başında özel bir açıklama bulunmaktadır. Bu açıklamaların okunması yanıtlamadaki hata payını azaltacaktır.

Araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

ARASTIRMACI

Hüseyin ERKUL

İnönü Üniversitesi Kamu
Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi

DANISMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

Yrd.Doc.Dr.Selma KARATEPE
İnönü Üniversitesi İİBF
Yönetimi Öğretim Üyesi

I. BÖLÜM:

Bu bölümde sizinle ilgili sorular bulunmaktadır. İstenen bilgilerden uygun olan seçeneğin baş tarafında bulunan parantez içerisine (x) işareti koymanız yeterlidir.

1. En son mezun olduğunuz yüksek okul ?

- () İki Yıllık Önlisans
() Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü
() Dört Yıllık Fakülte
() Yüksek Lisans

2. Yöneticilikteki kıdeminiz ?

- () 1-5 Yıl
() 6-10 Yıl
() 11-15 Yıl
() 16-20 Yıl
() 21 ve yukarı

3. Yönetim Bilimi ve Eğitim Yönetimi alanında lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitim gördünüz mü ?

- () Evet () Hayır

4.Yönetim Bilimi ve Eğitim Yönetimi alanında hizmetçi eğitim kurs veya seminerlere katıldınız mı ?

() Evet

() Hayır

5.Verimlilik konusunda herhangi bir kurs veya seminere katıldınız mı ?

() Evet

() Hayır

II.BÖLÜM:

Bu bölüm YİBO yönetim uygulamaları ile ilgilidir.Sizden istenen YİBO yönetimindeki uygulamalarınızı deneyimimize dayanarak değerlendirmeniz ve görüşünüze uygun bulduğunuz secenekteki parantez içerisine (x) işareti koymanız yeterlidir.

6.YİBO Yönetiminde planlama çalışmalarınızı engelleyen en önemli etkeni işaretleyiniz.

()Yönetimde planlama yapmaktan daha çok deneyimlerimizi kullanmamız.

()Yönetimde planlama konusunda bilgi eksikliğimiz.

()PERT(program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği)dizgesi [sistemil] hakkında yöneticilerin bilgi sahibi olmaması.

()Önceden yapılmış olan planlara bakarak planlama yapmamız.

7.YİBO'da işgörenlerin belirli hizmetleri yürütmesi için görev dağılımı yaparken karşılaştığınız sorunlara uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

()İşgörenlerin niteliksiz olması.

()İşgörenlerin hizmetçi eğitimden geçirilmemesi.

()İşe almadaki ölçütlerin [kriterlerin] yetersizliği.

()Hizmet öncesi eğitimin yetersizliği.

8.YİBO Yönetiminde işgörenlerin kararlara katılması konusunda karşılaştığınız sorunlara uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

()Karar sürecini çoğunlukla yöneticilerin yürütmesi.

()Kararlara işgörenlerin katılmaması,katılıyor görünmeleri.

()İletişim dizgesinin [sisteminin] eksikliği.

()Yönetim biçimi

9.YİBO Yönetiminde amaçların gerçekleştirilmesi ve iş görenlerin amaçlara yönltilmesinde karşılaştığınız sorunlara uygun seçeneği işaretleyiniz.

()İşgörenlerin amaçları ile kurum amaçlarının bütünleşmemesi.

()İşgörenlerin iş doyumuna ulaşamamaları.

()İşgörelere iş uyumlarının olmaması.

()Yapılan işe göre ücretlerin yetersizliği.

10.YİBO'da yönetimi geliştirme konusundaki çalışmalarınızı engelleyen en önemli etkeni işaretleyiniz.

()Yönetimi geliştirme için yöneticilerin zamanlarının yetersizliği.

()Yönetimi geliştirme konusunda yöneticilerin bilgi eksiklikleri.

()Yönetimi geliştirme için yöneticilerin bilinç eksikliği.

()Yönetimi geliştirme için yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksiklikleri.

11.YİBO'da işgörenleri güdülemenizde karşılaştığınız sorunlara uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- ()Ceza verme yetkisinin olup, ödül verme yetkisinin olmaması.
- ()Testiyi kıranla taşıyanın bir olması.
- ()İşgörenlerin moral düzeylerinin düşüklüğü.
- ()Örgüt ikliminin kötü olması.

12.YİBO'daki çalışmaları üst yönetici olarak denetlerken denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen en önemli etkeni işaretleyiniz.

- ()Denetimin önceden hazırlanmış izleneye [programa] göre yapılmaması.
- ()İşgörenlerin denetimin önemini kavrayamamış olması.
- ()Denetimin rutin bir iş gibi görülmesi ve sonuçsuz kalması.
- ()Denetimin, işgörenleri geliştirici bir araç olarak kullanılmaması.

13.YİBO yönetiminde örgüt yapısını oluştururken karşılaştığınız sorunlara uygun seçeneği işaretleyiniz.

- ()Yetki devri olmaması.
- ()Örgütlendirme ilkeleri konusunda bilgi sahibi olmama.
- ()YİBO'lardaki örgüt yapısının esnek olmaması.
- ()İşgörenlerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizlikleri.

14.YİBO yönetiminde eşgüdümü sağlamada karşılaştığınız sorunlara uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- ()Yönetim ile işgörenler arasındaki çatışma.
- ()İletişim kanallarındaki yetersizlik.
- ()Formal ve doğal örgütler arasındaki çatışma.
- ()Doğal örgütlerin dikkate alınmaması.

15.YİBO yönetim uygulamalarında sizin verimliliğinizi olumsuz yönde etkileyen en önemli etkeni işaretleyiniz.

- ()YİBO'larda kullanılan teknoloji yetersizdir.
- ()Verimlilik konusundaki bilgilerimiz yetersizdir.
- ()Yöneticilik konusunda alınan eğitimimiz yetersizdir.
- ()Yönetimde bilimsel yöntemleri bilmediğimiz için kullanmayışımız.

16.YİBO yönetiminde verimlilik arttırma çalışmalarını engelleyen en önemli etkeni işaretleyiniz.

- ()Verimlilik arttırma yöntemlerini bilmeme.
- ()İş ölçümü ve iş etüdünü bilmeme.
- ()İşi basitleştirme yöntemlerini bilmeme.
- ()Hareket ekonomisi, alan ve yerleşme etüdünü bilmeme.

17.Denetçilerin, yönetim denetimi konusunda rehberlik çalışmaları ile ilgili görüşünüz aşağıdaki seçeneklerden hangisine uymaktadır?

- ()Yapılan rehberlik yeterli değil, düşüncelerimiz alınmıyor.
- ()Geliştirilmiş bir ölçüne [standarta] göre rehberlik yapılmıyor.
- ()Önceki denetim raporlarına bakılarak rehberlik yapılıyor.
- ()Yönetimde gereksinim duyduğum konularda rehberlik yapılmıyor.

18. Deneticiler yönetim denetiminde verimlilik ile ilgili çalışmalarınızı değerlendirirken uyguladıkları yöntem, aşağıdaki seçeneklerden hangisine uymaktadır ?

- () Tasarruf tedbirlerine uyup uymadığımıza bakarlar.
- () Hizmetlerde verimliliğe bakarlar.
- () Hizmetlerde verime bakmazlar.
- () Planlılığa bakarlar.

19. Deneticiler yönetim denetimi yaparken sizi yöneltme ve güdüleme için hangi yönetimi kullanırlar? uygun seçeneği işaretleyiniz.

- () Devamlı eleştirdikleri için yöneltme ve güdüleme yetersiz kalıyor.
- () Deneticiler güçlü yönlerimizi söyleyip, çalışmalarımızı takdir ederler.
- () Yetersiz yanlarımızı söyleyip, güçlendirmemizi önerirler.
- () Çalışmaları ödüllendirip morali yükseltirler.

20. Deneticiler yönetimi geliştirme konusunda size nasıl yardımcı olurlar?

- () Araştırmalar yapıp sonuçlarını bize aktarırlar.
- () Bu alandaki bilimsel çalışmalarını izleyip bize aktarırlar.
- () Öneriler geliştirirler.
- () Bu konuda herhangi bir çalışmaları yoktur.

21. Deneticilerin yönetim denetimi sonunda değerlendirmeleri ile ilgili yorumunuzu işaretleyiniz.

- () Ölçün [Standart] getirilmediğinden sonuç nesnel [objektif] değildir.
- () Değerlendirme deneticiden deneticieye değişiyor.
- () Değerlendirme formundaki bölümler yetersiz.
- () Görev tanımlamaları olmadığından ölçme yetersiz.

22. Deneticilerin yönetim denetimi ile ilgili yorumunuzu aşağıdaki seçeneklere göre işaretleyiniz.

- () Denetim etkili değil.
- () Denetim, YİBO'larda çalışmış deneticilerle yapılmadığından etkili değil.
- () Denetimler amacına ulaşmıyor.
- () Denetimler verimli değil.

23. YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için aşağıdaki çalışmalardan hangisi yapılmalıdır ?

- () Yönetim ölçünü [standartı] geliştirilmelidir.
- () Yöneticiler yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında lisans düzeyinde eğitim görmelidir.
- () Sadece YİBO'ları kapsayan bir yönetmelik çıkarılmalıdır.
- () Yöneticilere yönetim alanında hizmetçi eğitim düzenlenmelidir.

III. BÖLÜM:

Bu bölüm Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının yönetim uygulamalarında karşılaştığınız sorunlara çözüm önerilerinizi almaktır. Sizden istenen YİBO yönetimindeki uygulamalarınızla ilgili sorunlara deneyiminize dayanarak değerlendirmeniz ve

görüşünüze uygun bulduğunuz seçenekteki parantez içerisine (x) işareti koymanız yeterlidir.

24.YİBO Yönetiminde planlama çalışmalarınızla ilgili çözüm öneriniz aşağıdaki seçeneklerden hangisine uyar?

- ()Yönetimin her aşaması planlı olmalıdır.
- ()Yöneticilere yönetimde planlama konusunda hizmetçi eğitim kurs düzenlenmelidir.
- ()PERT(program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği) dizgesi [sistemi] YİBO yöneticilerine öğretilmelidir.
- ()Planlamanın aşamaları YİBO yöneticilerine öğretilmelidir.

25.YİBO'da işgörenlerin belirli hizmetleri yürütmesi için görev dağılımını yaparken sorunlarla ilgili çözüm öneriniz nedir?

- ()İşgörenlerin becerileri ve yetenekleri göz önüne alınmalıdır.
- ()İşgörenler hizmetçi eğitimden geçirilerek nitelikleri yükseltilmelidir
- ()İşgörenlerin işe alımında ölçütler [kriterler] getirilmelidir.
- ()İşgörenler mesleki kurslara alınmalıdır.

26.YİBO Yönetiminde kararlara katılma konusundaki uygulamanızda karşılaştığınız sorunlarla ilgili çözüm öneriniz nedir ? işaretleyiniz.

- ()Kararlara katılma konusunda yönetim demokratik olmalıdır.
- ()Kararlara katılma konusunda kimseyi zorlamamak gerekir.
- ()İletişim dizgesi [sistemi] kararlara katılma konusunda düzenlenmelidir.
- ()Kararları kendim veririm.

27.YİBO Yönetiminde amaçların gerçekleştirilmesi ve iş görenlerin yönlendirilmesi konusundaki çözüm önerinizi işaretleyiniz.

- ()İşgörenlerin amaçları ile kurum amaçları bütünleştirilmelidir.
- ()İşgörenlerin iş doyumları yüksek tutulmalıdır.
- ()İşgörenlerin işe uyumları sağlanmalıdır.
- ()Ücretler yapılan işe göre ve eşit işe eşit ücret şeklinde olmalıdır.

28.YİBO Yönetiminde yönetimi geliştirme konusundaki sorunlarla ilgili çözüm önerileriniz ?

- ()Yöneticiler yönetimi geliştirme konusunda çalışmalar yapmalıdırlar.
- ()Yöneticiler yönetim bilimi eğitiminden geçirilmelidir.
- ()Yöneticilere yönetimi geliştirme bilinci hizmetçi eğitimle verilmeli.
- ()Yöneticilere araştırma ve bilimsel çalışma öğretilmelidir.

29.YİBO'da işgörenlerin güdülenmesi konusunda önerinizi işaretleyiniz.

- ()Ödüllendirme yetkisi YİBO yöneticilerine verilmelidir.
- ()Testiyi kıranda bir taşıyanda bir anlayışından vazgeçilmelidir.
- ()İşgörenlerin moral düzeyleri yüksek tutulmalıdır. ()Örgüt iklimi ilkbahar havası haline getirilmelidir.

30.YİBO'nun yönetim işlevlerini denetlemenizle ilgili olarak karşılaştığınız sorunlara ait çözüm önerinizi işaretleyiniz.

- ()Denetim bir izleneye [programa] göre yapılmalıdır.
- ()Denetim düzeltici ve amaca yöneltici olmalıdır.
- ()Yöneticiler denetleme konusunda yetiştirilmelidir.
- ()Denetim işgörenleri geliştirici bir araç olarak görülmelidir.

31.Yönetim işlerinin yürütülmesi için iç örgütlenme konusunda çözüm önerinizi işaretleyiniz.

- ()Yöneticilere iç örgütlenme ve yetki devri konusunda yetki verilmeli.
- ()Örgütlenme ilkelerine göre YİBO örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- ()Örgüt yapısı esnek olmalıdır.
- ()İşgörenler mesleki hizmetçi eğitimden geçirilmelidir.

32.YİBO yönetiminde eşgüdümü sağlama konusundaki çözüm önerinizi işaretleyiniz.

- ()Yöneticiler çatışmaları engellemelidir.
- ()Yatay ve dikey iletişim dizgesi oluşturulmalıdır.
- ()Formal ve doğal örgütler arasında eşgüdüm sağlanmalıdır.
- ()Yönetimde doğal örgütler dikkate alınmalıdır.

33.YİBO yönetim uygulamalarında sizin verimliliğinizi etkileyen etkenleri ortadan kaldırmak için yapılması gereken çalışmalar konusundaki önerinizi işaretleyiniz.

- ()YİBO'larda yeni teknoloji kullanılmalıdır.
- ()YİBO yöneticilerine verimlilik konusunda hizmetçi eğitim verilmelidir.
- ()YİBO yöneticileri yöneticilik konusunda eğitim görmelidir.
- ()YİBO yöneticileri yönetimde bilimsel yöntemleri öğrenmelidir.

34.YİBO yönetiminde verimliliği arttırmak için yapılacak çalışmalarla ilgili önerinizi işaretleyiniz.

- ()Yöneticilere verimlilik bilinci,verimlilik artırma yöntemleri öğretilmelidir.
- ()Yöneticilere iş ölçümü ve iş etüdü öğretilmelidir.
- ()Yöneticilere işi basitleştirme yöntemleri öğretilmelidir.
- ()Yöneticilere hareket ekonomisi,alan ve yerleşme etüdü öğretilmelidir.

35.Denetçilerin yönetim konusunda rehberlikleri nasıl olmalıdır

- ()Rehberlikte yöneticilerin düşünceleri alınmalıdır.
- ()Rehberlik geliştirilmiş bir ölçüne [standarta] göre yapılmalıdır.
- ()Rehberlik önceki denetim raporlarına bakılarak yapılmalıdır.
- ()Rehberlik yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılmalıdır.

36.Denetçilerin yönetim denetiminde verimlilik ile ilgili çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem konusundaki öneriniz ?

- ()Yöneticilerin tasarruf tedbirlerine uyup uymadıklarına bakılmalıdır.
- ()Hizmetlerde verimliliğe bakılmalıdır.
- ()Hizmetlerde verime bakılmalıdır.
- ()Planlılığa bakılmalıdır.

37.Denetçiler yönetim denetimi yaparken sizi yöneltmeleri ve güdülemeleri için hangi yöntemi kullanmalıdırlar ?

- ()Yöneltme ve güdüleme konusunda özendiriciler arttırılmalıdır.
- ()Yöneticilerin güçlü yönleri söylenip,çalışmaları takdir edilmelidir.
- ()Yöneticilerin yetersiz yanları söylenip,güçlendirmeleri önerilmelidir.
- ()Çalışmalar ödüllendirilip moral yükseltilmelidir.

38. Deneticiler yönetimi geliştirme konusunda size nasıl yardımcı olmalıdırlar ?

- () Deneticiler araştırmalar yapıp, sonuçlarını bize aktarmalıdır.
- () Deneticiler bu alandaki çalışmalarını izleyip, bize aktarmalıdır.
- () Deneticiler bize öneriler geliştirmelidirler.
- () Deneticiler yönetimi geliştirme konusunda hizmetiçi eğitim vermelidir.

39. Deneticilerin yönetim denetimi sonunda değerlendirmeleri ile ilgili öneriniz ?

- () Denetim ölçünlü [standart] hale getirilmelidir.
- () Sonuç deneticiden deneticiye değişmemelidir.
- () Değerlendirme formundaki bölümler yeniden gözden geçirilmelidir.
- () Değerlendirme için görev tanımları olmalıdır.

40. Deneticilerin, yönetim denetiminde, denetimin etkililiği ile ilgili yorumunuzu işaretleyiniz.

- () Denetim etkili olmalıdır.
- () Denetim, daha önce YİBO'larda çalışmış deneticilerle yapılmalıdır.
- () Denetimler amacına ulaşmalı, takip edilmelidir.
- () Denetimler verimli olmalıdır.

DENETİCİ ARAŞTIRMA SORU KAĞIDI

Sayın Denetici,

Bu araştırma Türkiye'de Yatılı İlköğretim Bölge Okulları yöneticileri (YİBO Müdürleri) ve deneticilerinin (İlköğretim Müfettişleri) verimlilik ilkeleri açısından değerlendirilmesi amacı ile yapılmaktadır.

Dünyada bilim ve teknoloji hızla gelişmektedir. Türkiye'nin gelişmiş ülkeler arasında yerini alabilmesi; sorunlarını hızla çözebilmesine, kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmesine bağlıdır. Ülke kaynaklarının etkili kullanılması ve yönetimi, verimliliği, dolayısıyla toplumsal gönenc (refah) düzeyinin yükselmesini sağlar.

Türkiye'de Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan 6 ve 14 arası yaş öbeğindeki [grubundaki] okulsuz köy çocuklarını bir üst öğretime ve hayata hazırlayan YİBO'ların deneticilerinin görüşleri araştırmamız için çok önemlidir. Araştırma soru kağıdını dikkatlice okuyarak açık, samimi ve doğru olarak yanıtlamanız çalışmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Araştırma soru kağıdına vereceğiniz yanıtlar bilimsel yöntemlerle gruplandırılıp değerlendirilecektir.

Araştırma soru kağıdına verilen yanıtlar yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından isminizin yazılmasına gerek yoktur. Üç bölümden oluşan araştırma soru kağıdının her bölümünün başında özel bir açıklama bulunmaktadır. Bu açıklamaların okunması yanıtlamadaki hata payını azaltacaktır.

Araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

ARASTIRMACI

Hüseyin ERKUL
İnönü Üniversitesi Kamu
Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi

DANISMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

Yrd. Doç. Dr. Selma KARATEPE
İnönü Üniversitesi İİBF
Yönetimi Öğretim Üyesi

I. BÖLÜM:

Bu bölümde sizinle ilgili sorular bulunmaktadır. İstenen bilgilerden uygun olan seçeneğin baş tarafında bulunan parantez içerisine (x) işaret koymanız yeterlidir.

1. En son mezun olduğunuz yüksek okul ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> İki Yıllık Ön Lisans | <input type="checkbox"/> 3 + 1 Lisans |
| <input type="checkbox"/> Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü | <input type="checkbox"/> Dört Yıllık Fakülte |
| <input type="checkbox"/> 2 + 2 Lisans | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans |

2. Yöneticilikteki kıdeminiz ?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Yok | <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl |
| <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl | <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl |
| <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl | <input type="checkbox"/> 21 ve Yukarı |

3. Deneticilikteki Kıdeminiz ?

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl | <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl |
| <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl | <input type="checkbox"/> 21 ve yukarı |
| <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl | |

4.YİBO'larda daha önce yönetici veya öğretmen olarak çalıştınız mı ?

() Evet

() Hayır

5.Verimlilik konusunda herhangi bir kurs veya seminere katıldınız mı ?

() Evet

() Hayır

II.BÖLÜM:

Bu bölüm YİBO yönetim uygulamaları ile ilgilidir.Sizden istenen YİBO yönetimindeki varolan uygulamaları deneyiminize dayanarak değerlendirmeniz ve görüşünüze uygun bulduğunuz seçenekteki parantez içerisine (x) işareti koymanız yeterlidir.

6.Denetimlerinizde gördüğünüz şekliyle,YİBO yönetiminde planlama çalışmalarını engelleyen en önemli etkeni işaretleyiniz ?

()Yöneticilerin,yönetimde planlama yapmaktan çok deneyimlerini kullanması

()Yöneticilerin,yönetimde planlama konusundaki bilgi eksiklikleri.

()Yöneticilerin PERT(program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği)dizgesi [sistem] hakkında bilgi sahibi olmaması.

()Yöneticilerin önceden yapılmış olan planlara bakarak planlama yapması.

7.YİBO denetimlerinizde,işgörenlerin belirli hizmetleri yürütmesi ile ilgili olarak yöneticilerin yaptığı görev dağılımında karşılaştıkları sorunlara uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

()İşgörenlerin niteliksiz olması.

()İşgörenlerin hizmetçi eğitimden geçirilmemesi.

()İşe almadaki ölçütlerin [kriterlerin] yetersizliği.

()Hizmet öncesi eğitimin yetersizliği.

8.Denetici olarak,YİBO Yönetiminde işgörenlerin kararlara katılması konusunda karşılaştığınız sorunlara uygun olan seçeneği işaretleyiniz ?

()Karar sürecini çoğunlukla yöneticilerin yürütmesi.

()Kararlara işgörenlerin katılmaması,katılıyor görünmeleri.

()İletişim dizgesinin [sisteminin] eksikliği.

()Yönetim biçimi

9.Denetimlerinizde,YİBO yönetiminde amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin amaçlara yönelttilmesinde karşılaştığınız sorunlara uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

()İşgörenlerin amaçları ile kurum amaçlarının bütünleşmemesi.

()İşgörenlerin iş doyumuna ulaşamamaları.

()İşgörenlerin işe uyumlarının olmaması.

()Yapılan işe göre ücretlerin yetersizliği.

10.YİBO'da yönetimi geliştirme konusunda,yöneticilerin çalışmalarını engelleyen en önemli etkeni denetici gözüyle değerlendirerek işaretleyiniz

()Yönetimi geliştirme için yöneticilerin zamanlarının yetersizliği.

- ()Yönetimi geliştirme konusunda yöneticilerin bilgi eksiklikleri.
- ()Yönetimi geliştirme için yöneticilerin bilinç eksikliği.
- ()Yönetimi geliştirme için yöneticilerin araştırma ve bilimsel çalışma eksiklikleri.
- 11.YİBO'da yöneticilerin işgörenleri güdülemelerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin denetici olarak sizce uygun seçeneği işaretleyiniz.
- ()Yöneticilerin ceza verme yetkisinin olup, ödül verme yetkisinin olmaması
- ()Testiyi kıranla taşıyanın bir olması anlayışı.
- ()İşgörenlerin moral düzeylerinin düşüklüğü.
- ()Örgüt ikliminin kötü olması.
- 12.Yöneticiler YİBO'daki çalışmalarını denetlerken denetimin etkili ve verimli olmasını engelleyen en önemli etkeni, denetici olarak görüşünüze göre işaretleyiniz.
- ()Yöneticilerin denetimi önceden hazırlanmış izleneye [programa] göre yapmamaları.
- ()İşgörenlerin denetimin önemini kavrayamamış olması.
- ()Denetimin rutin bir iş gibi görülmesi ve sonuçsuz kalması.
- ()Denetimin işgörenleri geliştirici bir araç olarak kullanılmaması.
- 13.Yöneticilerin YİBO yönetiminde örgüt yapısını oluştururken karşılaştığı sorunlara uygun seçeneği denetici olarak işaretleyiniz.
- ()Yöneticilerin yetki devri yapması ile ilgili yasal düzenleme olmaması.
- ()Yöneticilerin örgütlendirme ilkeleri konusunda bilgi sahibi olmaması.
- ()YİBO'lardaki örgüt yapısının esnek olmaması.
- ()İşgörenlerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizlikleri.
- 14.YİBO yönetiminde yöneticilerin eşgüdümü sağlamada karşılaştığı sorunlar konusunda denetici olarak görüşünüze uygun olan seçeneği işaretleyiniz.
- ()Yöneticilerle işgörenler arasındaki çatışma.
- ()İletişim kanallarındaki yetersizlik.
- ()Formal ve doğal örgütler arasındaki çatışma.
- ()Doğal örgütlerin dikkate alınmaması.
- 15.YİBO yönetim uygulamalarında yöneticilerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen en önemli etkeni denetici gözüyle değerlendirerek işaretleyiniz
- ()YİBO'larda kullanılan teknoloji yetersizdir.
- ()Yöneticilerin verimlilik konusundaki bilgileri yetersizdir.
- ()Yöneticilerin verimlilik konusundaki eğitimleri yetersizdir.
- ()Yöneticilerin yönetimde bilimsel yöntemleri bilmemesidir.

- 16.Yaptığınız denetimlerdeki sonuçlara göre;YİBO yönetiminde verimlilik arttırma çalışmalarını engelleyen en önemli etkeni işaretleyiniz.
- ()Yöneticilerin verimlilik artırma yöntemlerini bilmemesi.
 - ()Yöneticilerin iş ölçümü ve iş etüdünü bilmemesi.
 - ()Yöneticilerin işi basitleştirme yöntemlerini bilmemesi.
 - ()Yöneticilerin hareket ekonomisi,alan ve yerleşme etüdünü bilmemeleri.
- 17.Denetici olarak,yönetim denetimi konusunda yaptığınız rehberlik çalışmaları ile ilgili görüşünüz aşağıdaki seçeneklerden hangisine uymaktadır ?
- ()Yapılan yönetim denetimi rehberliği yeterli değil,yöneticilerin düşünceleri alınmıyor.
 - ()Geliştirilmiş bir ölçüne [standarta] göre rehberlik yapılmıyor.
 - ()Önceki denetim raporlarına bakılarak rehberlik yapılıyor.
 - ()Yöneticilerin gereksinim duyduğu konularda rehberlik yapılmıyor.
- 18.Denetici olarak,yönetim denetiminde yöneticilerin verimlilikle ilgili çalışmalarını değerlendirirken uyguladığınız yöntem aşağıdaki seçeneklerden hangisine uymaktadır ?
- ()Yöneticilerin tasarruf tedbirlerine uyup uymadıklarına bakarız.
 - ()Hizmetlerde verimliliğe bakarız.
 - ()Hizmetlerde verime bakmayız.
 - ()Planlılığa bakarız.
- 19.Denetici olarak yönetim denetimi yaparken yöneticileri yönlendirme ve güdüleme için hangi uygulamayı kullanırlar ? uygun olan seçeneği işaretleyiniz.
- ()Yönlendirme ve güdüleme yetersiz kalıyor.
 - ()Yöneticilerin güçlü yönlerini söyleyip çalışmalarını takdir ederler.
 - ()Yöneticilerin yetersiz yanlarını söyleyip güçlendirmelerini önerirler.
 - ()Çalışmaları ödüllendirip morali yükseltirler.
- 20.Denetici olarak,yönetimi geliştirme konusunda yöneticilere nasıl yardımcı olurlar ? uygun olan seçeneği işaretleyiniz.
- ()Araştırmalar yapıp sonuçlarını yöneticilere aktarırlar.
 - ()Bu alanda yapılan bilimsel çalışmaları izleyip yöneticilere aktarırlar.
 - ()Yöneticilere öneriler götürürler.
 - ()Bu konuda herhangi bir çalışmaları yoktur.
- 21.Denetici olarak yönetim denetimi sonunda değerlendirmeleri ile ilgili yorumunuzu işaretleyiniz.
- ()Ölçün [standart] geliştirilmediğinden sonuç nesnel [objektif] değildir.
 - ()Sonuç deneticiden deneticiye değişmektedir.
 - ()Değerlendirme formundaki bölümler yetersiz.
 - ()Görev tanımlamaları olmadığından ölçme yetersiz.

22. Denetici olarak yönetim denetimi ile ilgili yorumunuzu aşağıdaki seçeneklere göre işaretleyiniz.

- Denetim etkili değil.
- Denetim, YİBO'larda çalışmış deneticilerle yapılmadığından etkili değil.
- Denetimler amacına uygun değil.
- Denetimler verimli değil.

23. YİBO yönetim uygulamalarının yüksek nitelikte olması için aşağıdaki çalışmalardan hangisi yapılmalıdır ?

- Yönetim ölçünü [standartı] geliştirilmelidir.
- Yöneticiler yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında lisans düzeyinde eğitim görmelidir.
- Sadece YİBO'ları kapsayan bir yönetmelik çıkarılmalıdır.
- Yöneticilere yönetim alanında hizmetiçi eğitim düzenlenmelidir.

III. Bölüm:

Bu bölümde YİBO'ların denetimi uygulamalarında karşılaştığınız sorunlara çözüm önerilerinizi almaktır. Sizden istenen YİBO denetimindeki uygulamalarınızla ilgili sorunlara deneyimimize dayanarak değerlendirmeniz ve görüşünüze uygun bulduğunuz seçenekteki parantez içerisine (x) işaretini koymanız yeterlidir.

24. Denetici olarak, YİBO yönetiminde yöneticilerin planlama çalışmalarıyla ilgili çözüm öneriniz aşağıdaki seçeneklerden hangisine uyar ?

- Yönetimin her aşamasının planlı olması üzerinde durulmalıdır.
- Yöneticilere yönetimde planlama konusunda hizmetiçi eğitim kursu düzenlenmelidir.
- PERT (program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği) dizgesi [sistem] yöneticilere öğretilmelidir.
- Planlamanın aşamaları yöneticilere öğretilmelidir.

25. Denetici olarak, YİBO'da işgörenlerin belirli hizmetleri yürütmesi için görev dağılımı yaparken, sorunlarla ilgili çözüm öneriniz nedir ?

- İşgörenlerin beceri ve yetenekleri göz önüne alınmalıdır.
- İşgörenler hizmetiçi eğitimden geçirilerek nitelikleri yükseltilmelidir.
- İşgörenlerin işe alımında ölçütler [kriterler] getirilmelidir.
- İşgörenler mesleki kurslara alınmalıdır.

26. YİBO yönetiminde işgörenlerin kararlara katılma konusundaki uygulamalarda karşılaşılan sorularla ilgili çözüm öneriniz nedir

- Kararlara katılma konusunda yönetim demokratik olmalıdır.
- Kararlara işgörenlerin de katılması zorlanmalıdır.
- İletişim dizgesi [sistem] kararlara katılım konusunda düzenlenmelidir.
- Kararları yönetici kendisi vermelidir.

27. YİBO yönetiminde amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin yönlendirilmesi konusundaki çözüm önerinizi işaretleyiniz ?

- İşgörenlerin amaçları ile kurum amaçları bütünleştirilmelidir.
- İşgörenlerin iş doyumları yüksek tutulmalıdır.
- İşgörenlerin işe uyumları sağlanmalıdır.
- Ücretler yapılan işe göre ve eşit işe eşit ücret şeklinde olmalıdır.

28.YİBO yönetiminde yönetimi geliştirme konusundaki sorunlarla ilgili çözüm öneriniz.

- ()Yöneticiler yönetimi geliştirme konusunda çalışmalar yapmalıdırlar .
- ()Yöneticiler Yönetim Bilimi eğitiminden geçirilmelidir .
- ()Yöneticilere yönetimi geliştirme bilinci hizmetçi eğitimle verilmeli .
- ()Yöneticilere araştırma ve bilimsel çalışma öğretilmelidir .

29.YİBO'da işgörenlerin güdülenmesi konusundaki önerinizi işaretleyiniz.

- ()Ödüllendirme yetkisi YİBO yöneticilerine verilmelidir .
- ()Testiyi kıranda bir taşıyanda bir anlayışından vazgeçilmelidir .
- ()İşgörenlerin moral düzeyleri yükseltilmelidir .
- ()Örgüt iklimi ilkbahar havası haline getirilmelidir .

30.YİBO'nun yönetim işlevlerini yöneticilerin iç denetlemeleriyle ilgili olarak karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerinizi işaretleyiniz.

- ()Denetim bir izleneye göre yapılmalıdır .
- ()Denetim düzeltici ve amaca yöneltici olmalıdır .
- ()Yöneticiler denetleme konusunda yetiştirilmelidir .
- ()Denetimin, işgörenleri geliştirici bir araç olarak görülmesi .

31.Yönetim işlerinin yürütülmesi için iç örgütlenme konusunda çözüm önerinizi işaretleyiniz.

- ()Yöneticilere iç örgütlenme ve yetki devri konusunda yetki verilmesi .
- ()Örgütlenme ilkelerine göre YİBO örgüt yapısı oluşturulmalıdır .
- ()Örgüt yapısı esnek olmalıdır .
- ()İşgörenler mesleki hizmetçi eğitimden geçirilmelidir .

32.YİBO yönetiminde eşgüdümü sağlama konusundaki çözüm önerinizi işaretleyiniz.

- ()Yöneticiler çatışmaları engellemelidir .
- ()Yatay ve dikey iletişim dizgesi oluşturulmalıdır .
- ()Formal ve doğal örgütler arasında eşgüdüm sağlanmalıdır .
- ()Yönetimde doğal örgütler dikkate alınmalıdır .

33.YİBO yönetim uygulamalarında yöneticilerin verimliliğini etkileyen etkenleri ortadan kaldırmak için yapılması gereken çalışmalar konusunda önerinizi işaretleyiniz.

- ()YİBO'larda yeni teknoloji kullanılmalıdır .
- ()YİBO yöneticilerine verimlilik konusunda hizmetçi eğitim verilmelidir .
- ()YİBO yöneticileri yöneticilik konusunda eğitim görmelidir .
- ()YİBO yöneticileri yönetimde bilimsel yöntemleri öğrenmelidir .

- 34.YİBO yönetiminde verimliliği arttırmak için yapılacak çalışmalarla ilgili önerinizi işaretleyiniz.
- ()Yöneticilere verimlilik bilinci,verimlilik arttırma yöntemleri öğretilmelidir.
 - ()Yöneticilere iş ölçümü ve iş etüdü öğretilmelidir.
 - ()Yöneticilere işi basitleştirme yöntemleri öğretilmelidir.
 - ()Yöneticilere hareket ekonomisi,alan ve yerleşme etüdü öğretilmelidir.
- 35.Denetecilerin yönetim konusunda rehberlikleri nasıl olmalıdır
- ()Rehberlikte yöneticilerin düşünceleri alınmalıdır.
 - ()Rehberlik geliştirilmiş bir ölçüne [standarta] göre yapılmalıdır.
 - ()Rehberlik önceki denetim raporlarına bakılarak yapılmalıdır.
 - ()Rehberlik yöneticilerin gereksinimlerine göre yapılmalıdır.
- 36.Denetecilerin yönetim denetiminde,yöneticilerin verimlilikle ilgili çalışmalarını değerlendirirken uyguladıkları yöntem konusundaki öneriniz.
- ()Yöneticilerin tasarruf tedbirlerine uyup uymadıklarına bakılmalıdır.
 - ()Hizmetlerde verimliliğe bakılmalıdır.
 - ()Hizmetlerde verime bakılmalıdır.
 - ()Planlılığa bakılmalıdır.
- 37.Deneteciler yönetim denetimi yaparken yöneticileri yönlentmeleri ve güdülemeleri için hangi uygulamayı kullanmalıdırlar ?
- ()Yönelme ve güdüleme konusunda özendiriciler arttırılmalıdır.
 - ()Yöneticilerin güçlü yönleri söylenip,çalışmaları takdir edilmelidir.
 - ()Yöneticilerin yetersiz yanları söylenip,güçlendirmeleri önerilmelidir.
 - ()Çalışmalar ödüllendirilip moral yükseltilmelidir.
- 38.Deneteciler yönetimi geliştirme konusunda YİBO yöneticilerine nasıl yardımcı olmalıdırlar ?
- ()Deneticiler araştırmalar yapıp,sonuçlarını yöneticilere aktarmalıdır.
 - ()Deneticiler bu alandaki çalışmalarını izleyip,yöneticilere aktarmalıdır.
 - ()Deneticiler yöneticilere öneriler getirmelidirler.
 - ()Deneticiler yönetimi geliştirme konusunda hizmetiçi eğitim vermelidir.
- 39.Denetecilerin yönetim denetimi sonunda değerlendirmeleri ile ilgili önerinizi işaretleyiniz.
- ()Denetim ölçünlü [standart] hale getirilmelidir.
 - ()Sonuç deneticiden deneticiye değişmemelidir.
 - ()Değerlendirme formundaki bölümler yeniden gözden geçirilmelidir.
 - ()Değerlendirme için görev tanımlamaları olmalıdır.
- 40.Denetici olarak,yönetim denetimiyle ilgili yorumunuzu işaretleyiniz.
- ()Denetim etkili olmalıdır.
 - ()Denetim,daha önce YİBO'larda çalışmış deneticilerle yapılmalıdır.
 - ()Denetimler amacına ulaşmalı ve takip edilmelidir.
 - ()Denetimler verimli olmalıdır.

T.C.
MILLI EĞİTİM BAKANLIĞI
İlköğretim Genel Müdürlüğü

SAYI: B.08.0.İGM.0.08.03.05.715/1
KONU: Anket Uygulama İzni.

14.11.96* 8671

MALATYA VALİLİĞİNE
(Milli Eğitim Müdürlüğü)

İLGI: Malatya Valiliği, M.E.Md.lüğünün 06/11/1996 tarih ve 38876 sayılı yazısı

İliniz İnönü Üniversitesi Kamu Yönetimi Doktora öğrencisi ve İlköğretim Müfettişler Kurulu Başkan Yardımcısı Hüseyin ERKUL tarafından, Türkiye'deki 125 yatılı ilköğretim bölge okulu müdürüne ve bu okulların teftiş ve denetimini yapan 11 ildeki toplam 100 ilköğretim müfettişine anket uygulamasına ait İLGI yazı incelenmiştir.

Söz konusu anketin belirtilen yatılı ilköğretim bölge okulu müdürü ve ilköğretim müfettişlerine uygulanması, araştırma raporundan bir örnek gönderilmesi kaydıyla Bakanlığımızca uygun görülmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

25419

Milli Eğitim Müdürlüğüne
21/11/1996
VALİ

Kamil Zengin

Kâmil ZENGİN
Bakan a.
Genel Müdür Yardımcısı

HARİTA 1 : YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI HARİTASI



Kaynak : M.E.B. İlköğretim Genel Müdürlüğü (1997)

KAYNAKÇA

Adem Mahmut (1993), **Ulusal Eğitim Politikamız ve Verimlilik** ,
Ankara:Ankara Üniversitesi Eğt.Bil.Fak.Yayı No:172.

Akyol Avni (1991), **Amerikan Eğitim Sistemi Üzerine Bir
İnceleme**, Ankara: M.E.B. Yayını.

Alpar Cem (1993), Verimlilik,Kalite ve Edward Deming, Dünya 12
Mayıs 1993.

Akyüz Yahya (1982), **Türk Eğitim Tarihi**, Ankara:Ankara Üniv.
Eğt.Bil.Fak.Yayı No:114

Ana Britannica (1994),**Cilt:18**,İstanbul:Ana Yayıncılık

Ar A.Fikret (1989), **Büro Yönetimi Teknikleri**, Ankara: TODAİE
Yayı No:229

Arkiş Nurdoğan (1995), Toplumsal Gelişmenin Ölçütü Verimlilik,
Ankara: Bilim ve Teknik Dergisi,TÜBİTAK Yayını
No:328

Ataklı Aylanur (1996), **İlkokullarda Yönetici Davranışlarının
Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi**, Ankara: Milli
Eğitim Yayını No: 3032

Aydın Mustafa (1993), **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara: PEGEM
Yayı No:4

Baloğlu Zekai (1995), **Türkiye’de Eğitim**, İstanbul:Yeniyüzyıl
Kitaplığı,Türkiye’nin Sorunları Dizisi-1

Baransel Atilla (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**,
İstanbul: İstanbul Üni.İşletme Fak.yayın No:257

Başar Hüseyin (1993), **Eğitim Denetçisi Roller ve Yeterlikleri**,
Seçilmesi,Yetiştirilmesi, Ankara:PEGEM Yayını No:5

Başaran İbrahim E.(1983), **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Gül Yayınları

Bulutoğlu Kenan (1988), **Kamu Ekonomisine Giriş**, İstanbul: Filiz
kitabevi.

Bursalıoğlu Ziya (1987), **Okul Yönetiminde Yeni**

Yapı ve Davranış, Ankara: Ankara Üni. Eğt. Bil.
Fak. Yayını No: 154

Can Abdullah (1991), **Verimlilik ve Çalışma Hayatının**
Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Ankara:MPM
Yayını No:442

Cicioğlu Hasan (1985), **Türkiye Cumhuriyetinde İlk ve Orta**

Öğretim (Tarihi Gelişimi), Ankara: Ankara Üni. Eğt.
Bil.Fak.Yayını No:140

Cırtlı H.Hüsnü (1983), **Cumhuriyet Döneminde Eğitim**,
İstanbul:MEB Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi,Atatürk
Kitapları.

Çoker Ziya (1996),**Yönetim ve Siyaset**, Ankara:

Demirel Özcan (1995), **Eğitimde Yeni Arayışlar**, Ankara: Yeni
Türkiye Dergisi,Sayı:6

Dikmen Selahattin (1990), Yatılı İlköğretim Bölge

Okullarında Fonksiyonel Yapı Oluşturulması,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara:TODAİE

Doğan Hasan Hüseyin (1995), Bölge Planlaması,Bölge

Yönetimi ve Verimlilik, Bildiri, Malatya:

İnönü Üni.İ.İ.B.F.Kamu Yönetimi.

DPT Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967),

Ankara: DPT İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), Ankara: DPT Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977), Ankara: DPT Yayını No:1272

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983),Ankara:
DPT Yayını No:1664

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989),Ankara: DPT
Yayını No:1987

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994),Ankara: DPT
Yayını No:2174

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1995-2000),Ankara: T.C.
Resmi Gazete, Sayı:22354 Mükerrer

Drucker Peter F.(1996), Geleceğin Anahtarı-Verimlilik, Verimlilik
Dergisi,Ankara:MPM Yayını No:1996/2

Ekin Nusret (1997), Verimlilik ve Kalite Çağında Rekabet Gücü,
Milliyet Gazetesi,21.07.1997

Ergun Turgay, Polatoğlu Aykut (1988), **Kamu Yönetimine Giriş**,
Ankara; TODAİE Yayını No:222

Erkul Hüseyin (1992), **YİBO Pansiyon Yönetimi**,Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi,Ankara:TODAİE

Ertürk Selahattin (1993), **Eğitimde Proğram Geliştirme**, Ankara:
Meteksan Yayını.

Geray Cevat (1981), **Kırsal Türkiye’de Toplum Kalkınması ve
Kooperatifçilik**, Ankara:Tuna Yayın

Gürsoy Gönül (1997), Hizmetiçi Eğitimin İşlevselliği Verimlilik
Olmalıdır, Ankara:Milli Eğitim Dergisi,MEB

Yayını No:133

Karatepe Selma (1992), Halkla İlişkiler,T.C.Sağlık Bakanlığı’nda
Bir Araştırma,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya:
İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F.Kamu Yönetimi

Kartal Kemal (1989), Hızlı Toplumsal Değişme Koşullarında
Yöneticilerin Eğitimi: Yönetici Tipleri, Eğitim

Bilimleri Sempozyumu, Bildiriler, Malatya: İnönü Üni.
Eğitim Fak.

Kasapçopur Ahmet (1996), **Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim
Denetimi**, Ankara: MEB Yayını.

Kaya Yahya Kemal (1984), **Eğitim Yönetimi Kuram ve
Türkiye’deki Uygulama**,Ankara:TODAİE

Yayını No:208

Koçak Kemal (1991), Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Denetim,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara:TODAİE

Kırzioğlu Fahrettin M. (1991), **Kazım Karabekir**, Ankara:Kültür
Bakanlığı Yayını No:1278

Küçükahmet Leyla (1992), **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, Ankara:
Gazi Üniversitesi Yayını No:137

M.E.B. (1993), Kalkınma Planlarında Eğitim, Ankara:Milli Eğitim
Basımevi.

(1993), Ondördüncü Milli Eğitim Şurası, İstanbul:Milli
Eğitim Basımevi.

(1985), Atatürk'ün Maarife Ait Direktifleri, İstanbul:

M.E.B.Odabaşı Mesut (1997), **Verimlilik Diye Diye**,
Ankara:MPM Yayını No:596

Oğuzkan Ferhan (1993), Eğitim Terimleri, Eğitim Dergisi, Ankara:

Özdemir Servet (1995), Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite
Yönetimi, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara: Sayı:3

Peker Ömer (1994), Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine
Uygulanabilirliği, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayını
Cilt:27, No:2

Prokopenko Joseph (çev.O.Baykal, N.Atalay, E.Fidan), (1992),
Verimlilik Yönetimi, Ankara: MPM Yayını No:476

Sadıklar Tayyar C.(1995), **2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye**,
Ankara: Kültür Bakanlığı Yayını.

Simon H.A.,Smithburg D.W.,Thompson V.A. (çev.C. Mihçioğlu),
(1980), **Kamu Yönetimi**, Ankara: Ankara Üni.

S.B.F. YayınıNo: 446

Soysal Mümtaz (1992), Eğitimde Dağıtış,Ankara:MEB Milli Eğitim
Dergisi Sayı:132

Tanilli Server (1992), **Uygarlık Tarihi**, İstanbul: Say Yayın Bilim
Dizisi: 1

Taymaz Haydar (1982), **Teftiş kavramlar,İlkeler,Yöntemler**,
Ankara: Ankara Üni.eğt.Bil.Fak.Yayını No:113

Taylor Frederick (çev.H.B.Akın), (1997), **Bilimsel Yönetimin
İlkeleri**, Konya:Çizgi Yayınları.

Tortop Nuri (1990), **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Ankara:
TODAİE Yayını.

Tütengil C.Orhan (1970), **Az Gelişmenin Sosyolojisi**, İstanbul:
Toplum Yayınları.

Türkkan Oğuz R.(1995), 21.Yüzyıla Göre Eğitim, Yeni Türkiye
Dergisi,Ankara: Sayı:6

T.D.K. (1988), **Türkçe Sözlük**, Ankara: Türk Dil Kurumu

Yayını. Usta Perihan (1991), Verimlilik, Verimlilik
Artırıcı Tekniklerin Daha Yaygın ve Etkin
Kullanılması İçin Alınması Gereken Tedbirler,

I. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara: MPM Yayını No: 454

Ünal Işıl (1996), **Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi**, Ankara:Epar Yayınları

UEEM (Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi), (1989),

Bugünkü Japonya, Tokyo: Japonya UEEM Yayını.

Weeber Frans (1990),**Hollanda Eğitim Sistemi**,Amsterdam:

Hollanda Eğitim ve Bilim Bakanlığı Yayını.

Cumhuriyet Gazetesi, 20.09.1994

21.06.1995

Milliyet Gazetesi, 11.10.1994

03.08.1995

28.08.1995

27.07.1997

Yeniyüzyıl Gazetesi 17.03.1997