

13. EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİN KURUMSAL TEMELLERİ VE SÜREÇLERİ

İLKER ÖZTÜRK

YÖNETİM LİDERLİK VE ORGANİZASYON

YÖNETİM: Önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için elde bulunan kaynakları (insan, para, makine, malzeme, donanım, yardımcı hizmetleri, bilgi vb.) anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesine yönetim denir.

YÖNETİMİN AMAÇLARI

- 1) **Düzen amacı:** İş görenlerin, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli davranışları göstermeleridir.
- 2) **Kültürel amaçlar:** Örgüt kültürü örgüt çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir.
- 3) **Ekonomik amaçlar:** Örgüte kar sağlamaktır.

YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

- 1) **Beşerilik Özelliği:** İnsanın, yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyeti söz konusudur.
- 2) **Amaç Özelliği:** Örgütün belirli bir amacının olması ve bu amacının iş görenlerce benimsenmiş olmasıdır.
- 3) **İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** Örgütün amacına ulaşabilmesi için işin parçalara bölünmesi ve o işte uzman olanların o bölümde görevlendirilmesidir.
- 4) **İşbirliği Özelliği:** Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için işbirliği gereklidir.
- 5) **Koordinasyon Özelliği:** İşletmede faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin uyum içinde çalışması esastır.
- 6) **Yaratıcılık Özelliği:** Yöneticilerinin yönlendirme faaliyetini etkili bir şekilde gerçekleştirerek çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasını sağlamasıdır.
- 7) **Hiyerarşi Özelliği:** Yönetimde ast-üst ilişkisinin bulunmasıdır.
- 8) **Demokratiklik Özelliği:** Örgütün amacı gerçekleştirilirken alınan kararlar ve uygulamada çalışanları da sürece dâhil etmektir.
- 9) **Grup Özelliği:** Yönetim bir grup faaliyetidir. Birden fazla insanın bir arada bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.
- 10) **İletişim Özelliği:** Örgütte ast ve üstlerin iletişim içinde olmasıdır.
- 11) **Yetki Özelliği:** Yöneticinin, aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otoriteye sahip olmasıdır.
- 12) **Evrensellik Özelliği:** Yönetim, bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreçtir.

YÖNETİMİN FONKSİYONLARI (TEMEL İŞLEVLERİ)

a) Planlama:

Yönetimin ilk fonksiyonudur.

- Örgütte hangi işin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimin yapacağına, hangi olanakların kullanılacağına karar verilmesidir.
- Planlama tüm örgütü kapsar ve her kademede faaliyet gösteren örgüt çalışanlarına yol gösterir.

b) Örgütlenme:

Planlama aşamasında belirlenen işler bu aşamada gruplara ayrılır.

- Bu belirlenen ve gruplanan işlere uygun personel atanır ve iş tanımları yapılır.
- Bu işlerin yürütülmesi için gerekli yer, araç ve gereçler ve uygulanacak yöntemler saptanır

ÖRGÜTLENMENİN 13 TEMEL İLKESİ VARDIR

1- Bölümü ve Uzmanlaşma	8- Denge İlkesi
2- İstisna İlkesi	9- Açıklama İlkesi
3- Amaç Birliği İlkesi	10- Basitlik ve Anlaşılır İlkesi
4- Kumanda İlkesi	11- Esneklik İlkesi
5- Hiyerarşik Yapı ilkesi	12- Süreklilik İlkesi
6- Yetki ve Sorumluluğun ilkesi	13- Yönetim Alanı
7- Yetki Devri İlkesi	

c) Yönlendirme:

Yönlendirme, planlama ve örgütlenmede karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir.

- Açık, tam ve anlaşılır emirler sayesinde çalışanlar yapması gereken işlere yönlendirilir.
- Yönlendirme faaliyetinin başarılı olması yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlıdır.

YÖNETİCİNİN ETKİN BİR YÖNELTME YAPABİLMESİ İÇİN GEREKLİ OLAN BAZI KOŞULLAR ŞUNLARDIR:

1. Örgütte **takım ruhu** gerçekleştirilmelidir.
2. Yönetici **personeli iyi** tanımalıdır.
3. Görev **sorumluluğu gelişmeyen** kişiler örgütten uzaklaştırılmalıdır.
4. Yönetici, personel ile **işletme arasındaki ilişkileri** yakından tanımalıdır.
5. Yönetici çevresine **iyi bir örnek** olmalıdır.
6. Personel **devamlı denetim altında** bulundurulmalıdır.
7. Yönlendirmede **danışmalı bir sistem** kurulmalıdır.
8. Yönetici, **ayrıntı içinde boğulmamaya** dikkat etmelidir.
9. İyi bir **ödüllendirme ve cezalandırma** sistemi kurulmalıdır.

d) Denetim:

İşletmenin yaptığı planlamanın sonuca ulaşıp ulaşmadığı ya da ne kadar ulaştığı konusu denetimin (kontrol) konusudur.

- Daha önce belirlenmiş standartlar ile mevcut durum karşılaştırılır ve meydana gelen sapmalar tespit edilir.
- Sapmaların tespitinden sonra düzeltici tedbirler alınır.

YÖNETİM:

Önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını **planlama**, **örgütlenme**, **denetleme** faaliyetlerine denir.

YÖNETİCİ:

Önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını **planlayan**, **örgütleyen**, **denetleyen** koordine eden kişidir.

LİDER:

Kitleleri peşinden sürükleyen, **ilham veren**, **iştah veren**, **karizmatik yönü olan**, **hedef belirleyen** kişilere denir.

EĞİTİM YÖNETİMİ:

Toplumun ihtiyaçlarına göre bütün eğitim kurumlarını **örgütlenme**, **planlama**, **düzenleme**, **denetleme** işlerini yürüten: **işletme ve geliştirme faaliyetlerinin tamamına** denir.

Yönetimin Amaçları: Düzen - Kültürel - Ekonomik

YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

1. **Planlama:** Yönetimin ilk fonksiyonudur.

Soruları Ne? Ne zaman?

2. **Örgütlenme:** işleri gruplama, işe kişileri atama.

Yöntemler belirlenir.

3. **Yöneltilme:** yönlendirme yapılır. Açık emirler vardır.

Liderlik çok önemlidir.

4. **Denetim:** kontrol sürecidir. Sapmalar tespit edilir ve düzeltici tedbirler alınır

LİDER	YÖNETİCİ
<ul style="list-style-type: none">- Ne? Niçin? sorusu üzerinde durur.- Üyeleri etkiler- Saptamalar yapar.- Değişimci, yenilikçidir.- Doğru işi yapar.	<ul style="list-style-type: none">- Nasıl? Ne Zaman? soruları üzerinde durur.- Başkası adına çalışır.- Mevzuatçıdır.- Düzene önem verir.- İşleri doğru yapar.

YÖNETİM KURAMLARI

KLASİK KURAMLAR	NEO-KLASİK KURAMLAR	MODERN KURAMLAR
1. Bilimsel Yönetim Kuramı	1. Hawthorne Araştırmaları	1. Sistem Kuramı
2. Yönetim Süreçleri	2. X-Y Kuramı	2. Durumsallık Kuramı
3. Bürokrasi Kuramı	3. Sistem 4 Modeli	
4. Uyma Kuramı		
5. İşbirlikçi Kuram		
6. Dirik Yönetim Kuramı		

A- KLASİK KURAMLAR

Klasik kuramlar örgütün, işin, çalışanların nasıl yönetileceği ve örgütün nasıl verimli kılınacağı yanında örgütün nasıl yapılandırılacağı ile ilgilenmiştir. Okul bir fabrikadır öğrenciler o fabrikanın işçisidir. Sonuçlar üzerinde durur.

1. Bilimsel Yönetim Kuramı

📍 **F. Taylor** bu kuramın öncüsüdür.

📍 Bilimsel **yönetimin babası** olarak bilinir.

📍 **'İşletmelerin Bilimsel Yönetimi'** kitabı vardır.

İlkeleri:

📍 İşin yapılışı **standartlaşmalıdır**.

📍 İşin yapılması için gereken **en kısa sürede** belirlenmelidir.

📍 İşe alınacak kişiler **bilimsel yöntemlerle** seçilmelidir.

📍 İşçiler sürekli **denetlenmelidir**.

📍 İşe alınan kişiler **eğitilmelidir**.

Not:

Bilimsel Yönetim Kuramı işyerinde verimi artırmayı temel amaç olarak almış ve çalışanların bir makine gibi yalnızca üretim için gereken eylemleri yapacağını ve parayla güdüleyebileceğini varsaymıştır.

2. Yönetim Süreçleri

📍 **Henri Fayol** kuramın öncülerindendir.

📍 Yönetimi **ilk kez bir süreç** olarak değerlendirmiştir.

📍 Örgütü **bütüncül** ele almıştır. Örgütün nasıl daha iyi yönetileceği üzerinde durmuştur.

📍 Yönetimsel etkinliklerin yerine getirilmesinde uyulması gereken **14 madde halinde** toplamıştır.

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçsal İlkeler
İşbölümü	Kumanda Birliği	Girişim İlkesi
Yetki Ve Sorumluluk	Disiplin	İşe Devamlılık
Yönetim Birliği	Adalet	İşbirliği İlkesi
Merkezcilik	Maaş Ve Ücret İlkesi	Düzen İlkesi
Hiyerarşi	Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	

3. Bürokrasi Kuramı

- ✦ **Max Weber** kuramın öncülerindendir.
- ✦ **Bürokratik** ilkeler önemlidir.
- ✦ Weber' in ideal tip olarak adlandırdığı yapıda,
 - 👉 örgüt içerisindeki görevler,
 - 👉 hiyerarşik bir yapı içerisinde farklı konumlar arasında dağıtılmıştır.
- ✦ Örgütteki konumlar arasındaki açık ve net işbölümünün olması, ileri ölçüde bir uzmanlaşmayı sağlamaktadır.
- ✦ Deneyim ve başarıya dayanan bir terfi sistemi vardır.

4. Uyma Kuramı

- ✦ **Etzioni** bu kuramın öncüsüdür.
- ✦ İşveren ile işçinin arasındaki **uyum çok önemlidir.**
- ✦ Ast ve Üst uyumu önemlidir.
- ✦ Soğukluk – Hesaplılık **olmamalıdır.**

5. İşbirlikçi Kuram

- ✦ **Bernard** bu kuramın öncüsüdür.
- ✦ Eş güdüleme ve örgüt **birbirine eşittir.**
- ✦ İletişim ve hizmet **önemlidir.**
- ✦ Verimlilik ve etkililik olduğu zaman iyi bir **kutum oluşur.**
- ✦ **Denge** önemlidir.

6. Dirik Yönetim Kuramı

- ✦ **Folkt** bu kuramın öncüsüdür.
- ✦ Çalışanların **psikolojik yönlerini** ilk kez ortaya koymuştur.
- ✦ İlişki, **bireysel fark ve işbirliği** üzerinde durmuştur.
- ✦ Kurumdaki **iyi veya kötü** olan her şeyden yönetici sorumludur.

B- NEO-KLASİK KURAMAR

Neo – Klasik Yönetim düşüncesinin temelini **İnsan İlişkileri** yaklaşımı oluşturur.

1-Hawthorne Araştırmaları

- 🔍 Bu çalışmada ışıklandırma, dinlenme araları verme gibi fiziksel dinlenmelerin çalışanların verimi üzerindeki etkisini ölçmeye çalışırken beklenmedik sonuçlar elde etmiştir. Elton Mayo öncüsüdür.
- 🔍 Bu deneyler sonucunda ışıklandırma ve dinlenme süreleriyle üretim arasında ilişki bulunmazken, toplumsal etkenlerin üretimi etkilediği belirlenmiştir.
- 🔍 Bireyin içinde bulunduğu grubun normlarına uygun üretim yaptığını göstermiştir.

2- X –Y Kuramı

McGregor öncüsüdür. X ve y kuramında iki insan tipini ele alır.

X Kuramı : Çalışma isteği düşük, işini sevmeyen, sorumluluktan kaçan kontrol altında tutulan algısına sahip çalışanlar için kullanılan kuramdır. İnsan bencil olduğu için kendi arzuları örgütün ihtiyaçlarının hep önündedir.

Y Kuramı: Kendisini kontrol edebilen, içsel motivasyona sahip, sorumluluk duygusuna sahip çalışanlar için kullanılan kuramdır. İş yapma başarı ve doyum kaynağıdır.

Z Kuramı

- 🔍 **Ouchi** kuramın öncüsüdür. 'Örgüt Kültürü' üzerinde durmuştur.
- 🔍 Uzun süreli istihdam ile uzmanlaşma ve kariyer üzerinde durmuştur.
- 🔍 **Takım çalışması** önemlidir. Karar herkes katılmalıdır.
- 🔍 Çalışanlar hem iyi hem kötü olabilirler. Çalışanlar ortama göre hareket ederler. İşveren çalışanları mantıkla yönlendirmelidir.

3- Sistem 4 Modeli

- ✦ Likert'in insanı organizasyon modelidir.
- ✦ **Otoriter – Hiyerarşik Yönetim**: Tehdit, ceza, korku yöntemleri kullanılır. Önemli olan emir ve talimatlardır.
- ✦ **İyiliksever Otoriter Yönetim**: Babacan yönetici vardır. Ödül de ceza da vardır.
- ✦ **Danışıcı Yönetim**: Örgütte İletişim çift yönlüdür. Amaç belirlenirken astların da görüşlerine başvurulur.
- ✦ **Katılımcı Yönetim**: Güven ortamı vardır. Çalışanlar yönetime ve kararlara katılırlar. Yatay iletişim vardır.

C- MODERN KURAMLAR

- 📌 Bu yaklaşımda iletişim, tartışma ve demokrasi önemlidir.
- 📌 Kurumların statik yapısını kırar ve yerine dinamik, insanı ve mutluluğunu temel alan yönetim anlayışdır.
- 📌 Sürekli gelişime hedeflenir.
- 📌 Katı hiyerarşi terkedilir ve kademeler arası mesafe en aza indirilir.
- 📌 Yetki çalışanlara dağıtılır.

1- Sistem Kuramı

Çevresi ile etkileşim durumuna göre sistemler açık ve kapalı olmak üzere ikiye ayrılırlar. İçinde bulunduğu ortamla enerji, bilgi, malzeme alışverişi yapan sistemler açık sistemlerdir. **Açık sistemlerin beş temel özgesi vardır.**

- 1.Girdi
- 2.Süreç (işleme)
- 3.Çıktı
- 4.Dönüt(Geri Bildirim)
- 5.Çevre Entropi: Sistemdeki düzensizlik ve bozulma eğilimidir.

2- Durumsallık Kuramı

📌 Her yer ve zamanda geçerli geçerli olan en iyi örgüt yapısının olmadığı örgüt ile ilgili her şeyin «mevcut koşullara bağlı» olduğu fikri bu kuramın temel varsayımdır.

📌 Bu kurama göre değişik durum ve koşullar, yönetimde başarılı olabilmek için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir.

YÖNETİM SÜREÇLERİ

- 1-Planlama
- 2-Örgütlenme ve Eş Güdüleme
- 3-Güdüleme
- 4-Denetim
- 5-Karar Verme

1.PLANLAMA

Bir eğitim örgütünün eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü girdinin elde edilmesi ve kullanılmasını sağlama yollarının kararlaştırılması sürecidir.

PLANLAMA İLKELERİ	PLANLAMA SÜRECİ
❖ Amaca uygunluk	❖ Hedefsaptama
❖ Ölçülebilirlik	❖ Hedefleri Tanıma
❖ Geliştirebilirlik	❖ Hedefleri Uygulama
❖ Süreklilik	❖ Uygulama Yöntemini Kararlılaştırma
❖ Tutumluluk	❖ Planı yazma ve uygulama
❖ Yalınlık	❖ Uygulamanın Değerlendirilmesi

2-ÖRGÜTLEME

Örgütün amacını gerçekleştirmek için örgüt yapısının oluşturulması ve işletilmesi sürecine örgütlenme denir. Örgüt iki boyuttan oluşur;

- Formal Örgüt - **İnformel örgüt**

Formal örgüt, örgütte düzen ve tutarlı iş ve işlemleri sağlarken, informal örgüt, örgütte canlılık ve dirilik sağlar.

Örgütlenme Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar

- Örgüt amacının belirlenmesi
- Hedef, politika ve planların formüle edilmesi
- Etkinliklerin sınıflandırılması ve detaylandırılması
- İnsan ve madde kaynakları gözetilerek etkinliklerin uygulama için sınıflandırılması
- Etkinliğin gerektirdiği yetkilendirmelerin yapılması
- Yatay ve dikey bağlanmalar için otorite ve iletişim sisteminin kurulması

2-1. Örgüt Modelleri

- 1.**Dikey Örgütlenme:** Personel sayısı fazla olan örgütler için uygundur. Ast-üst ilişkileri dikeydir.
- 2.**Yatay (Görevsel) Örgütlenme:** Her şeyin temelinde görevler vardır. İletişim ve emirler hiyerarşik bir sıra izlemez. Önemli olan görevin yerine getirilmesidir.
- 3.**Dikey ve Kurmay Örgütlenme:** Örgüt yapısında yürütme ve danışma organları vardır.
- 4.**Komite Tipi Örgütlenme:** Karar verme ve yürütmenin bir gruba verildiği örgütlenme türüdür.

2.2 Örgütte Örgütsel Davranışı Etkileyen Unsurlar

📌 **Örgüt Kültürü:** örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından kabul edilen, paylaşılan ve uyulan normlar, kurallar, algılamalar ve değerler bütünüdür.

📌 **Örgütsel İklim:** her bireyin kendini değerli, önemli ve saygın hissettiği; aynı zamanda bir şeye ait olma duygusunu pekiştiren örgüt kalitesidir.

📌 **Örgütsel Değişim:** etkinliği ve verimliliği artırma, büyüme/küçülme, yenileşme, motivasyon ve tatmini artırma amaçları ile ilgilidir.

📌 **Örgütsel Adalet:** örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algıları içerir.

2.3 Örgütsel Adaletin Boyutları

- a) **Dağıtımsal Adalet:** Örgüt üyelerinin aldıkları *ödülleri veya cezayı adil bulmaları* ile ilgilidir.
- b) **İşlemsel Adalet:** Örgütsel kaynakların dağıtımında izlenen *süreçle ilgilidir.*
- c) **Etkileşim Adalet:** Çalışanlarla ilişki ve etkileşimlerin dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma ve birbirini dinleme gibi kişiler arası tavırların belirlediği bir *adalet algısıdır.*
- d) Örgütsel Sessizlik: Çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade *etmemesidir.*
- e) Örgütsel Sinizm: Dürüstlüğü, adaletin, samimiyyetin *kişisel çıkarlar uğruna feda* edildiği düşüncesidir.
- f) **Örgütsel Yabancılaşma:** İş görenin *işten soğuması*, kendini çekmesidir.

2.4 Örgütsel Öğrenme Türleri

- Tek Yönlü Öğrenme – **Uyum Sağlayıcı Öğrenme**
- Çift Yönlü (*Döngülü*) Öğrenme
- Sibernetik, **Öğrenmeyi** Öğrenme
- Geçmişten Ve Hatalardan Öğrenme
- Başkalarından Öğrenmek (**Kıyaslama**)

ESGÜDÜMLEME

Örgütsel amacı gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesine denir.

3-GÜDÜLEME

Bir bireyin amaca ulaşmak için iten, bireyi davranış için eyleme geçiren ya da davranışı güçlendiren itici güçtür. Eğitim açısından motivasyon, bir öğrencinin öğrenme sürecine katılmaya ve başarılı olmaya isteği, ihtiyacı ve dürtüsü olarak tanımlanabilir.

Motivasyon Kuramları

1. **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**
2. **ERG (Varlık-İlişki-Gelişme) Kuramı**
3. **Motivasyon – Hijyen (Çift Faktör) Kuramı**
4. **Başarı Güdüsü Kuramı**
5. **Beklenti Kuramı**
6. **Pekiştirme Kuramı**
7. **Eşitlik Kuramı**
8. **Amaç Belirleme Kuramı**
9. **Yükleme Kuramı**
10. **Öz – Belirleyicilik Kuramı**

4-KARAR VERME

Yönetimin **kalbi olarak da adlandırılan karar** verme eylemlere *yön verme; alternatifler arsında seçme işlemidir.*

Karar Türleri

- ❑ *Birey-Grup-Örgüt Düzeyindeki Kararlar*
- ❑ *Stratejik-Taktik-Uygulama Kararları*
- ❑ **Kısa-Orta-Uzun Vadeli Kararlar**
- ❑ **Yapılandırılmış Ve Yapılandırılmamış Kararlar**
- ❑ *Rasyonel-Tatminkar-Optimal Kararlar*

Karar Verme Modelleri

1. Geleneksel Karar Verme:

Yalnızca *yönetici sezgi ve tecrübesiyle* alınan kararlardır. Avantajı hızlı karar alabilmedir.

2. Klasik (Rasyonel) Karar Verme:

Karar verici amaca dönük tüm alternatifleri ve sonuçlarını kestirmeye çalışır. Temel adımları şunlardır;

- Problemi tanımlama ve tanılama
- Bilgi toplama
- Alternatifleri sıralama
- Alternatifleri değerlendirme
- En iyi alternatifi belirleme
- Kararı uygulama
- Kararı değerlendirme

3. Yönetimsel Karar Verme:

Karar alıcılar farklı beklenti ve talepleri olan fakat sınırlı zaman kıt kaynaklarla optimum çözümler arayan kişiler olarak görülürler.

4. Politik Karar Verme:

Bu model çatışma, çözümleme, konsensüs inşa etme veya bir orta yol bulma sürecidir.

5. Anarşist Karar Verme:

Örgüte kurnalsızlık açısından yaklaşılar ve problem çözme süreci tersine işletilir.

5. DENETİM

Örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir.

Denetimin birinci ögesi saptama, ikinci ögesi değerlendirme ve son ögesi ise düzeltme ve geliştirme çalışmalarıdır.

Denetimin temel amacı, örgütün temel amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiğini belirlemek, örgütün daha başarılı olması için gereken önlemleri almak ve süreci geliştirmektir.

Eğitim Denetimi

Eğitim kurumlarında hedeflenen amaçlara ulaşma durumunu tespit etmek için kontrol ve değerlendirmelerin yapılmasıdır.

1. *Amaçlılık ilkesi*
2. *Planlılık ilkesi*
3. *Süreklilik ilkesi*
4. *Nesnellik ilkesi*
5. *Bütünlük ilkesi*
6. *Durumsallık ilkesi*
7. *Açıklık ilkesi*
8. *Demokratiklik ilkesi*

ÇAĞDAŞ DENETİM MODELLERİ



1-Bilimsel Denetim

- Klasik, otoriter, sıkı kurallara, standartlara, şekil, araç ve formlara bağlı bir denetim yaklaşımıdır.
- İşin doğru yapılmasına, benimsenen standartlara, amaçlardan çok eylemlere odaklanır.

2-Sanatsal Denetim

- Öğretimin niteliği bütüncül olarak dikkate alınmalıdır.
- Öğretim bir sanattır. Önceden tasarlandığı gibi gerçekleşmez. Öğretmenin özgün ve öğretime değer katan özellikleri önemlidir.

3-Öğretimsel Denetim

- Sınıf ortamında öğrenme ve öğretme sürecini iyileştirmek, geliştirmek ve etkili kılmak amacıyla yapılan denetim.
- Tanışma-gözlem öncesi görüşme-sınıf gözlemi-gözlem sonrası görüşmeye hazırlık ve gözlem sonrası görüşme aşamaları vardır.

4-Klinik Denetim

- Öğretmen davranışlarını değiştirme ve geliştirme yoluyla öğretimin geliştirilmesi amaçlanır.
- Öğretmenin ideal öğretimin görmesini sağlamak ve öğretim performansı ile olması gereken arasındaki farkı ortaya koyar.

5-Gelişimsel Denetim

- Glickman tarafından geliştirilmiştir.
- Öğretmenin gelişimsel düzeyini analiz etmek ve bu gelişim düzeyine uygun bir denetim sergilemek amacıyla yapılır.
- Öğretmenin kendini geliştirmesi gereken yönleri belirlenir ve kendini hangi gelişim alanında nasıl geliştirebileceği üzerinde durulur.

6- Farklılaştırılmış Denetim

- * Profesyonellik
- * İşbirliği
- * Araştırma
- * Sürekli İyileştirme
- * Destekleyici Çalışma Koşulları

✎ Öğretmene alacağı denetim ve değerlendirme hizmetlerinin türleri konusunda seçenekler sunan bir denetim yaklaşımıdır.

✎ Öğretmeni merkeze alır

Farklılaştırılmış Denetimin Bileşenleri

Gelişim Seçenekleri	Değerlendirme Seçenekleri
1- Yoğunlaştırılmış Geliştirme	1. Yoğun Değerlendirme
2- İşbirliğine Dayalı Geliştirme	2. Standart Değerlendirme
3- Öz Yönelimli Geliştirme	

STRATEJİK YÖNETİM

Örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak izleyeceği yollar strateji olarak değerlendirir.

Stratejik yönetim tümüyle geleceğe yöneliktir.

Stratejik yönetim örgütün vizyonuna yöneliktir.

Örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili şekilde yapar.

Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

1. **Çevrenin** analizi
2. **Amaçların** belirlenmesi
3. Stratejik seçeneklerin **analizi**
4. Stratejik seçenekler arasında **seçim yapılması**
5. **Stratejilerin** uygulanması
6. **Kontrol ve değerlendirme**

Stratejilerin Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Yaklaşımlar

1. **Bütünleşmiş** Planlama Yaklaşımı
2. **Uyumlaştırıcı** Araştırma Yaklaşımı
3. **Sezgi** Yaklaşımı
4. **Stratejik Faktörleri** Belirleme Yaklaşımı
5. **Uygun Faaliyet Alanı** Seçme Yaklaşımı
6. **Taklit** Yaklaşımı

Okul Yöneticilerin Güç Kaynakları

Etkileme genel anlamda örgüt hiyerarşisindeki bir kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreç olarak tanımlanır.

French ve **Raven tarafından öne sürülen güç modeline** güç türleri;

✦ **Yasal Güç:** yöneticinin resmi olarak bir yere atanması ve atandığı yöneticilik makamının ona verdiği işleri **yaptırma sonucu oluşan yetkiye dayalı etkileme** aracıdır.

✦ **Zorlayıcı Güç:** örgüt hiyerarşisindeki yöneticinin astını ceza tehdidi veya cezalandırma ile emre itaat ettirme veya **bir davranışı değiştirmeye zorlamasıdır.**

✦ **Ödül Gücü:** astların yöneticinin arzu ettiği biçimde davranmaları halinde onlara sunduğu veya sunabileceği

ödüllerin gücünü kullanarak onların davranışlarını değiştirebilmesine dayanmaktadır.

✦ **Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin işe ilişkin eğitim düzeyi, bilgisi, becerisi, **tutumu ve tecrübesine dayalı yeterlikleri sonucu ortaya çıkan bir güç** türüdür.

✦ **İlgi, Referans Ya Da Karizma Gücü Olarak İsimlendirilen Güç Türü:** Yöneticilerin diğerlerinden farklı oluşu, **dış görünüşü, duruşu, ses tonu, hitabet yeteneği gibi pek çok faktör nedeniyle yöneticinin çekim merkezi haline gelmesi ile ilişkilidir.**

Yönetim

Yönetimin Tanımı: Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerine göre, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Klasik yönetim taraftarları yönetimi; para, makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması diye belirlerler.

2. Yönetimsel Düzeyler

Yönetimsel Düzeyler: Yönetimin yalnızca bir düzeyi kapsayan bir süreç olmadığı belirtilmişti. Yöneticiler, büyük-küçük, özel-kamu, bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler. Yönetimsel düzeyler 3'e ayrılmaktadır.

Yönetimsel Düzeyler;

- 1- Alt düzey yönetim ve yöneticiler
- 2- Orta kademe yönetim ve yöneticiler
- 3- Üst kademe yönetim ve yöneticiler

1- Alt düzey yönetim ve yöneticiler: Bu düzeydeki yöneticiler, günlük faaliyetlerinin başarılmaları için yönetimsel işlevleri olmayan iş görenleri yönetmekten sorumlu olan gözetmen ya da ilk kademe amirleridir. Şef, amir nezaretçi, ustabaşı, usta vb. gibi adlarla anılırlar.

2- Orta kademe yönetim ve yöneticiler: Tepe yönetimince belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planları geliştiren; alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden bu grup, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, idare amiri gibi isimlerle anılırlar. Orta kademe yöneticileri çok ve çeşitli uygulamaya dönük işler yaparlar.

3- Üst kademe yönetim ve yöneticiler: Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu başkanı tepe yöneticisi vb. gibi adlarla çağrılan ve kurumun nihai sorumlusu olan x:şilerin oluşturduğu yönetime üst yönetim adı verilir.

Genel Bir Tekrar

YÖNETİM LİDERLİK VE ORGANİZASYON

YÖNETİM: Önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için elde bulunan kaynakları (insan, para, makine, malzeme, donanım, yardımcı hizmetleri, bilgi vb.) anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetim faaliyetlerinin yürütülmesine yönetim denir.

1- Yönetimin Amaçları

- ❑ Düzen Amacı
- ❑ Kültürel Amacı
- ❑ Ekonomik Amacı

2- Yönetimin Özellikleri

1- Beşeri Özelliği	7- Hiyerarşi Özelliği
2- Amaç Özelliği	8- Demokratik Özelliği
3- İş bölümü ve Uzmanlaşma	9- Grup Özelliği
4- İş birliği Özelliği	10- İletişim Özelliği
5- Koordinasyon Özelliği	11- Yetki Özelliği
6- Yaratıcılık Özelliği	12- Evrensel Özelliği

3- Yönetimin Fonksiyonları

- Planlama
- Örgütlenme
- Yönlendirme
- Denetim

ÖRGÜTLENMENİN 13 TEMEL İLKESİ VARDIR

1- Bölümü ve Uzmanlaşma	8- Denge İlkesi
2- İstisna İlkesi	9- Açıklama İlkesi
3- Amaç Birliği İlkesi	10- Basitlik ve Anlaşılır İlkesi
4- Kumanda İlkesi	11- Esneklik İlkesi
5- Hiyerarşik Yapı ilkesi	12- Süreklilik İlkesi
6- Yetki ve Sorumluluğun ilkesi	13- Yönetim Alanı
7- Yetki Devri İlkesi	

YÖNETİCİNİN ETKİN BİR YÖNELTME YAPABİLMESİ İÇİN GEREKLİ OLAN BAZI KOŞULLAR ŞUNLARDIR:

- Örgütte **takım ruhu** gerçekleştirilmelidir.
- Yönetici **personeli iyi** tanımalıdır.
- Görev **sorumluluğu gelişmeyen** kişiler örgütten uzaklaştırılmalıdır.
- Yönetici, personel ile **işletme arasındaki ilişkileri** yakından tanımalıdır.
- Yönetici çevresine **iyi bir örnek** olmalıdır.
- Personel **devamlı denetim altında** bulundurulmalıdır.
- Yöneltilmede **danışmalı bir sistem** kurulmalıdır.
- Yönetici, **ayrıntı içinde boğulmamaya** dikkat etmelidir.
- İyi bir **ödüllendirme ve cezalandırma** sistemi kurulmalıdır.

YÖNETİM KURAMLARI

KLASİK KURAMLAR	NEO-KLASİK KURAMLAR	MODERN KURAMLAR
1. Bilimsel Yönetim Kuramı	1. Hawthorne Araştırmaları	1. Sistem Kuramı
2. Yönetim Süreçleri	2. X-Y Kuramı	2. Durumsallık Kuramı
3. Bürokrasi Kuramı	3. Sistem 4 Modeli	
4. Uyma Kuramı		
5. İşbirlikçi Kuram		
6. Dirik Yönetim Kuramı		

YÖNETİM KURAMLARI

Klasik Yönetim Kuramları	Neo-Klasik Yönetim Kuramları	Modern Yönetim Kuramları
<ul style="list-style-type: none">Bilimsel yönetimİdari yönetimBürokratik yönetim	<ul style="list-style-type: none">İnsan ilişkileri kuramıX ve Y kuramı	<ul style="list-style-type: none">Sistem yaklaşımıDurumsallık yaklaşımı

Klasik Yönetim Anlayışı



Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Fredrick Winslow Taylor)



Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henry Fayol)



Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)

KLASİK KURAMLAR

- Bilimsel Yönetim ➡ **F.W. TAYLOR**
- İdari Yönetim ➡ **Henry FAYOL**
- Bürokratik Yönetim ➡ **Max WEBER**

Klasik Örgüt Teorisine Genel Bakış

