


YÖNETİM KURAMLARI ve İNSANA BAKIŞ AÇILARI

- 
- Yönetimin, insan ve madde kaynaklarının ortak amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde örgütlenmesi ve kullanılmasını hedefleyen bir iş yaptırma sürecidir.

- Yönetim bilimi, etkili bir yönetimin ilkelerinin neler olduğunu belirlemeyi, örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayıcı ilkeler ortaya koymayı ve örgütün insan ve madde kaynaklarının en etkili biçimde kullanılmasını sağlayacak yolları belirlemeyi amaçlar. İnsan ve madde kaynaklarının etkili biçimde kullanılması yoluyla belirli bir amacı gerçekleştirme ya da iş başarma eylemi olan yönetimin özünde insanı etkilemek olduğu görülmektedir.
- Buna göre yönetsel davranışın önemli oranda insanın doğasına ilişkin bilgi ve insana bakış açısı tarafından belirlendiği söylenebilir.

- Önemli ölçüde yönetimin insana bakış açısı ile şekillenen yönetim yaklaşımları, Mullins (2006) tarafından *geleneksel yaklaşım*, *insan ilişkileri yaklaşımı*, *sistem yaklaşımı* ve *durumsallık yaklaşımı* olarak sınıflandırılmaktadır.

GELENEKSEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

- Geleneksel yönetim yaklaşımları içinde **Bilimsel Yönetim**, **Yönetim Süreçleri** ve **Bürokrasi** olmak üzere üç önemli yönetim kuramından söz edilebilir

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

- Kurucusu : Frederick W. Taylor.
- Bu yaklaşımda işin yapılabileceği “en iyi yolun” belirlenmesi ve işçinin ise bu “en iyi yolun” gerektirdiği hareketler yoluyla işi yapması beklenmektedir. İş, bir akış planı çerçevesinde tasarlanmakta, işçinin ise bu akış planı dahilinde hareket ederek işi zamanında tamamlamasının ön görüldüğü zaman-hareket analizleri ön plana çıkmaktadır.

Yönetim Süreçleri Yaklaşımı

- Bilimsel yönetim yaklaşımının devamı niteliğinde olan yönetim süreçleri yaklaşımı Henry Fayol tarafından geliştirilmiştir.
- Taylor, işin yeniden tasarlanması ve işin yapılma biçiminin düzenlemesi ile ilgilenirken, Fayol örgütün tamamını ele almıştır.
- Taylor'un işçilerden beklentilerini Fayol yöneticilere uyarlamış ve yönetim süreçlerini *planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol* olarak gruplandırmıştır.

- Fayol'un yönetim süreçlerinde vurguladığı ilkelere hareketle, iş bölümü, komuta birliği, hiyerarşik komuta zinciri ve merkezilik gibi özellikleriyle örgütün biçimsel yönüne ağırlık verdiği ve örgütü bir makine gibi tasarladığı düşünülebilir. Ancak Fayol'un çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunu oluşturma bir başka deyişle takım çalışmasına önem verme, öngörü ve girişim ruhuna sahip olma gibi ilkeleri ile Taylor'un örgüt anlayışı kadar makineleşmemiş ve insan unsurunu da göz önüne alan bir örgüt yapısı ortaya koyduğu görülmektedir.

Bürokrasi Yaklaşımı

- Kurucusu: Max Weber.
- günümüzde genellikle olumsuz bir çağrışım yapmakta olan bürokrasi, yaklaşımın kurucusu Alman sosyolog Max Weber tarafından “ideal bir örgütsel yapı” olarak tanımlanmaktadır.
- Weber, bürokrasinin ortaya çıkış temelinde, örgütlerde yaşanan karmaşa ve kararsızlığı ortadan kaldırmanın yattığını ifade etmektedir.

- Bürokratik örgütlerde, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenler resmi görevler olarak tanımlanır ve görevin gerektirdiği özelliklere sahip bireyler işe alınır.
- Örgütte yetkinin yukarıdan aşağıya doğru azaldığı hiyerarşik bir yapılanma vardır. Her üst astlarının eylemlerinden sorumludur ve astlar üstün kontrolü altındadır. Böyle bir yapı içinde yöneticiler ile astlar arasında bir mesafe olması nesnellik ve kayırmacılığı engellemek açısından gereklidir.
- Bürokrasi yaklaşımında iş yaşamı ile özel yaşam birbirinden ayrı tutulur. İş ve işlemler belli kurallara göre yürütülür ve bu şekilde davranış ve performans birliği sağlanmış olur.

Geleneksel Yönetim Yaklaşımlarında İnsan

- Geleneksel yönetim yaklaşımlarının ortaya çıktığı, özellikle de bilimsel yönetimin popüler olduğu zamanlar sanayileşmenin hızla geliştiği ve buna bağlı olarak nitelikli iş gücüne olan gereksinimin arttığı bir dönemdir. İş gücüne olan bu ani ihtiyacı karşılayacak yeterli çalışanın olmaması ise mevcut işçilerin veriminin bir an önce artırılmasını gerektirmekteydi.
- Bu nedenle geleneksel yönetim yaklaşımları kuramcılarının insana ilişkin bakış açılarında insanın sosyal boyutu dikkate alınmamıştır. İnsan ekonomik dürtülerle hareket eden bir varlık olarak kabul edilmiştir.

- Örgüt içindeki bireylerin yalnızca formel etkinlikleri ile ilgilenilmiştir. İnsanların rasyonel davranan bireyler oldukları varsayımı bağlamında yönetimde yalnızca akılcı davranışlara önem verilmiştir. Bu yaklaşımlarda çalışanların sürekli yöneticilerinin yönlendirmesine ihtiyacı olduğu ve insanların sürekli denetlenmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kişisel ve çevresel faktörlerin insan davranışı etkileri göz ardı edilmiştir.

İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMLARI

- Yönetimde insan boyutunu ön plana çıkaran üç temel yaklaşımdan bahsedilmektedir.
- Bu yaklaşımlar *Dinamik Yönetim Yaklaşımı*, *İnsan İlişkileri Yaklaşımı* ve *Yeni İnsan İlişkileri Yaklaşımı* olarak sınıflandırılmıştır.

Dinamik Yönetim Yaklaşımı

- Kurucu: Mary Parker Follett.
- Örgüt içerisinde grup ve bireysel davranış üzerine yoğun çalışmalarda bulunan Follet, örgütlerin bireyden çok grup davranışı esasına dayandırılması gerektiğini belirtmiştir. Follet'in görüşleri, motivasyon, liderlik, takım çalışması, güç ve otorite gibi örgütsel konulara bakışta önemli etki ve değişimlere neden olmuştur.

- “Örgütler insanlardır” diyen Follett’a göre örgütteki çalışanlar arasında var olan farklılıklar iletişim ve işbirliği ile çözüme kavuşturulabilir. Böylece örgütlerde yaşanan çatışmalara karşı bakış açısı değişmiş ve insanların birbirlerinin düşüncelerini anlamaya çalışmasının ve ortak bir amaç için düşünceleri aynı paydada birleştirmenin gerekliliği vurgulanmıştır.

- Follett, insanlara yalnızca emir vererek zorlamalarla bu emrin yerine getirilmesini beklemenin doğru olmadığını ifade etmektedir. Dinamik örgüt yaklaşımında çalışanların örgüt içindeki davranışlarının geçmiş deneyimlerinden, duygularından, inançlarından ve tüm arzu ve isteklerinden etkilendiği vurgulanmaktadır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı

- Kurucu: Elton Mayo (Hawthorne araştırmaları)
- Hawthorne araştırmaları, geleneksel yaklaşımın motivasyon kuramını sarsan bazı sonuçlar ortaya koymuştur. Geleneksel yaklaşımdaki ekonomik insan varsayımı Mayo ve Roethlisberger tarafından reddedilmiştir.
- Ekonomik olmayan ödüllerin de çalışanları güdülemede etkili olduğu iddia edilmiştir. Aynı zamanda, çalışanların birbirlerinden bağımsız bireyler olarak değil, bir grubun üyesi olarak hareket ettikleri ifade edilmiştir. Bu yüzden bireylerin bağlı oldukları grupların normlarının değiştirilmesinin birey davranışlarını kontrol etmede daha etkili olacağı belirtilmiştir.

Yeni İnsan İlişkileri Yaklaşımı

- İnsan ilişkileri yaklaşımını daha ileriye götüren bu çalışmaların başlıcaları, **Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi**, **Herzberg'in motivasyon teorisi** ve **McGregor'ın X ve Y kuramları** olarak sayılabilir.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow)



- İnsanların kişisel gelişim ve güdülenmesinin bir ihtiyaçlar hiyerarşisine bağlı olduğunu ve insanların öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama güdüsü içinde olduğunu iddia etmiştir. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan insan, sırasıyla güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. İş ortamlarında uygulanması düşüncesiyle geliştirilmemiş olsa da ihtiyaçlar hiyerarşisi, iş yerinin insanların ihtiyaçlarını karşılayıp onları güdüleyecek şekilde düzenlenmesi konusunda faydalı olmuştur.

Motivasyon Teorisi (Herzberg)

- Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramı olarak da bilinen teorisinde, insanların daha etkili ve verimli çalıştıracak örgütsel koşulların neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan Herzberg, çalışanın motivasyonu konusunda daha çok özendiricilerin (teşvik araçlarının) neler olduğu üzerinde durmuştur.

- Genel işletme politikasının yetersizliği, çalışanın üstündeki en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisinin eksikliği, en yakın yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin iyi olmaması, ücretlerin ve maaşın iyi olmaması ve artışın yetersiz olması, işyerindeki fiziksel şartların uygun olmaması ve çalışanların iş güvenliğinin yeterince sağlanamaması, çalışanların örgüt içinde bulunmaya devam etmelerinin zorlaştırmaktadır. Hijyen faktörleri olarak isimlendirilen bu faktörler çalışanlarda tatminsizlik oluşumuna sebep olurlar

X ve Y Kuramı (Douglas McGregor)

- X kuramına göre insan tembeldir, çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçır, hırslı değildir, ben merkezlidir, değişime karşı direnir ve yönlendirilmeye muhtaçtır.
- Bu varsayımlara sahip bir yönetimden sıkı bir denetim yapması ve çalışan davranışlarını kontrol etmek için ödül ve cezayı sıklıkla kullanması beklenir.

- Y kuramı ise insanların çalışmaktan kaçmalarının örgüt içindeki deneyimleriyle ilgili olduğunu savunur. İnsanlar çalışmaya karşı doğuştan bir isteksizlik göstermezler.
- Yönetim insanların içindeki istekliliğin ortaya çıkmasını sağlayacak şartları oluşturmali ve kendilerini tanımalarını sağlamalıdır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımında İnsan

- İnsan ilişkileri yaklaşımı ile sosyal ihtiyaçları karşılandığı takdirde çalışanların yönetimin beklentilerini gerçekleştireceği ortaya koyulmuştur. Bu yaklaşım, yöneticileri astların ihtiyaçlarının karşılanması konusunda daha duyarlı davranmaya sevk etmiştir. Yönetimde denetim ve kontrolden çok çalışanların örgütsel bağlılığı ve benlik duyguları geliştirilmeye çalışılmıştır.

SİSTEM YAKLAŞIMI

- Sistem yaklaşımı geleneksel yönetim yaklaşımı ile insan ilişkileri yaklaşımının bir sentezi olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım, örgütün formal boyutu ile informal boyutu arasında bir köprü kurmayı amaçlamıştır.
- Örgütsel açıdan çevresinden girdiler alarak bunu işleyen ve çevresine çıktılar vererek hizmette bulunan sistem, belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan parçaların düzenli bir biçimde birbirine dayanarak ve birbirlerini etkileyerek oluşturduğu bir bütündür.

- Avusturya'lı biyolog Ludwig Von Bertalanffy'nin genel sistem kuramını geliştirerek sistem yaklaşımının temellerini attığı görülmektedir. Bertalanffy bir sistem olarak gördüğü örgütün parçalarının önemini vurgularken bütünü de göz ardı etmemiştir.
- Sistem kavramına yönelik yapılan tanımlamalara bakıldığında, sistemin parçalardan ya da alt sistemlerden meydana geldiği ve bu alt sistemler arasında sıkı bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Sistem bir bütündür ve bütün parçaların toplamından daha fazlasını ifade etmektedir.

- Sistem yaklaşımına göre örgütün, girdi, süreç, çıktı, geri bildirim ve çevre olmak üzere beş temel bileşeni bulunmaktadır .
- İnsan, madde ve enformasyon kaynakları sistemin girdisini oluşturur. Teknoloji ve yönetimin yardımı ile girdiler süreç içerisinde dönüştürülüp hizmet veya ürün olarak çıktı haline getirilir.
- Bir eğitim kurumu düşünüldüğünde öğrenci, öğretmen ve her türlü öğretim araç gereci girdiyi oluşturabilir. Eğitim süreci içinde okuldan eğitilmiş bireyler çıkması amaçlanır. Dönüt ise sistemin etkililiği hakkındaki enformasyondur. Örgütler açık sistemler olarak kabul edildiklerinde örgütü etkileyen toplumsal, politik ve ekonomik güçler de örgütün çevresini oluşturmaktadır

Sistem Yaklaşımında İnsan

- Sistem yaklaşımına göre örgütteki çalışanların örgüte ve yönetime ilişkin düşünceleri ve algıları önemlidir. Onların örgütü nasıl yorumladıkları yönetim tarafından bilinmelidir.
- Yönetim örgütün teknik kısmına yaptığı yatırımlar kadar insani boyuta da yatırım yapmalı ve teknik boyuttaki değişimlerin insani boyutta nasıl algılandığını ve çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini iyi çözümlmelidir. Çalışanlar örgütle bütünleştiklerinde, hedef ve değerler bağlamında ortak bir zeminde buluştuklarında işlerini severek yapacaklardır.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

- Sistem yaklaşımının devamı niteliğinde olan durumsallık yaklaşımı, yönetimde insani ve örgütsel boyutlar arasında uyum sağlamaya çalışırken, yönetim işi açısından en doğru tek bir yol bulma kaygısında değildir. Tersine, durumsallık yaklaşımında çevresel ve teknolojik değişimler gibi çeşitli unsurların uygulanan yönetim tarzlarında farklılıklara yol açabileceği ileri sürülmektedir.

- Bu kurama göre örgütler içsel ve dışsal faktörlerden etkilenen birer sistemdir. Dışsal faktörler müşteriler, pazar koşulları, rekabet ve devlet müdahalesi, içsel faktörler ise yapılacak işler, çalışanların niteliği, kullanılan teknoloji ve amaçlardan oluşmaktadır.

Durumsallık Yaklaşımında İnsan

- Çok karmaşık bir varlık olan insanın; ekonomik, sosyal, psikolojik ve diğer bir çok ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların önemi ve sırası da kişiden kişiye değişmektedir.
- Çalışan insanların, zamanın büyük bir bölümünün çalıştığı örgütlerde geçtiği düşünülürse, örgütler insanlar için ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılama aracı durumundadır.
- İnsanların ihtiyaçları bir hiyerarşi içinde sıralansa bile, bu sıralama farklı ortam ve koşullara göre değişebilmektedir. Bu nedenle çalışanların güdülenmesi açısından tüm insanlar için öncelikli bir ihtiyacın giderilmesi veya beklentinin karşılanması söz konusu olmamaktadır.

- yapılan araştırmalar sonucu herhangi bir ihtiyaçın tek başına karşılanması güdüleme açısından yeterli olmadığı, insanları güdüleyen ihtiyaçların da birbirinden farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle yönetimlerin değişen koşullara göre çalışanlara farklı yaklaşması, buna paralel olarak da, doğru teşhise dayanan, esnek bir yönetim anlayışı benimsenmesinin zorunluluğu olduğu görülmektedir.

Yönetim Yaklaşımları ve Okul

- Eğitim kurumları da, yönetim alanında meydana gelen gelişmelerden etkilenmiştir. Yönetim bilimi, sosyoloji ve psikolojide meydana gelen değişimlerin eğitime yansımaları, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesine katkılarda bulunmuştur .
- Okul, örgüt ve işleyiş bakımından eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumunda yer almaktadır ve okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran en önemli özelliği ise insan üzerinde çalışmasıdır .
- Bu nedenle tarihsel süreç içerisinde yönetim kuramlarında ve yönetimin insana bakış açısında meydana gelen değişimler, doğrudan veya dolaylı olarak okulların yönetim anlayışı üzerinde de etkili olmuştur.

- Bilimsel yönetimin eğitime girişı, yirminci yüzyılın başlarında işletme ilkelerinin okula uygulanması ile gerçekleşmiştir. Bu ilkelere etkilenen okul yöneticileri, onların bütün eğitimsel sorunları çözebileceğine inanmıştır. Bu inanış, okullarda verime dönük yönetim modasını başlattı. Bilimsel işletmecilik akımının okul yönetiminde kendisine yer bulması ile okullar fabrika, öğrenciler ise hammadde olarak kabul edildi. Bu süreçte okul yönetiminin en önemli özelliklerinden olan sosyal ve psikolojik koşulları göz ardı edildi .
- Oysa işletme yönetimindeki geleneksel işgören anlayışının eğitim örgütlerine ve okullara aynen uygulanması beklenemez

- Okulların amaçlarına ulaşabilmesi, okulu oluşturan alt sistemlerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmasına bağlıdır. Bu açıdan okul yönetimi okulu oluşturan çeşitli alt sistemlerin birbiriyle uyumlarını ve bunun yanı sıra okulun karşılıklı etkileşimde bulunduğu, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik alt sistemlerle olan ilişkilerini de çözümlemek durumundadır .
- Eğitim örgütlerini sistem yaklaşımı açısından değerlendiren Taymaz (2007), okulların toplumsal açık sistemler olduğuna dikkat çekerek, sistemin her bir ögesinin üstlendiği rolü yerine getirip getirmemesinin, sistemin diğer öğelerinin işleyişini de etkilediğini belirtmektedir.

- Durumsallık yaklaşımının eğitim yönetimi ve okul yönetimine etkisi özellikle çevre ve grubun beklentilerine bağlı olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin yeni roller, yeterlilikler, güçler ve özellikler kazanması gerektiği yönünde olmuştur.
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okuldaki yönetim ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşacakları çeşitli durumlar karşısında göstermeleri gereken liderlik çeşitleri, çatışma çözme yetenekleri ve iletişim becerileri konusunda yeterli donanıma sahip olmaları beklenmektedir.