



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2009, Volume: 4, Number: 1, Article Number: 1C0014

EDUCATION SCIENCES

Received: December 2008
Accepted: January 2009
Series : 1C
ISSN : 1308-7274
© 2009 www.newwsa.com

İbrahim Kocabaş
Sanem Aladağ
University of Firat
ikocabas@firat.edu.tr
Elazig-Turkiye

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

ÖZET

Bu çalışma, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel küçülmeye ilişkin düşüncelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda küçük okulların öğrencilere, öğretmenlere ve çalışanlara daha fazla fayda sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetsel kademe azaltmanın performansı yükseltip ve verimliliği artırdığı, takım çalışmasını geliştirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin okullarında yönetsel kademe azaltma uygulamalarında verim ve memnuniyet ile daha iyi tutum davranış ve çalışma sağlandığı ortaya çıkmıştır. Bununla beraber performansı, müfredat dışı faaliyetlere katılımı ve öğrencilerin başarılarını artırdığı, öğretmenlerin planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılımını, daha fazla öğrenciyle daha fazla ilgilenmelerini ve okul organizasyonunda daha etkili ve uygun idare sağlandığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Küçülme, Örgütsel Küçülme, Eğitim, Öğretmen

ORGANIZATIONAL DOWNSIZING AT EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This study was made in order to determine the opinions of the educational institution administrators about organizational downsizing. In the result of this study, it is determined that the minor schools provide more benefits to students, teachers and the employees. Besides, it is appeared that the school administrators' minimizing administrative positions increases the performance and productivity and improves the team work. It is appeared that better attitudes, behaviors and works are provided with the productivity and the gladness in the applications of the school administrators' minimizing administrative positions in their schools. In addition, it is appeared that this application increases the performance, attendance to activities out of the curriculum and the achievements of the students; and it provides that the teachers attend the applications of planning and observing willingly, that they take more care of more students and that more effective and appropriate administration at school organization.

Keywords: Organization, Downsizing, Organizational Downsizing, Education, Teacher



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Üyeleri tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek için en az iki insanın belli bir organizasyon halinde bir arada bulunmalarından meydana gelen örgüt, her insanın yaşamını çeşitli yönlerden etkilemekte ve insanlar yaşamlarının her alanında örgütlerle karşılaşmaktadır. Eğitim örgütleri, spor örgütleri, hukuk örgütleri, parti örgütleri, işçi ve memur örgütleri vb. bu örgütlerden bazılarıdır. Yaşadığımız çağda değişen teknolojik gelişmeler, globalleşme, enformasyonun hızlanması, rekabet anlayışının gelişimi, iletişimin yaygınlaşması, bilgi patlaması vb pek çok sebep bizi etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. "Değişmeyen tek şey değişimdir" sözü değişimin kaçınılmaz bir süreç olduğunu açıklamaktadır. Her insanın hayatında etkisini hissettiği, isteyerek veya istemeyerek üyesi olup, yaşantısının bir bölümünü geçirdiği en önemli ortak örgüt ise eğitim örgütlerinden olan okullardır ve yukarıda sayılan özellikler okulları da etkilemekte ve onları değişime zorlamaktadır. Örgütsel küçülme, değişme modellerinden biridir ve bir değişim sürecidir.

Küçülmenin tanımında fikir birliği olmamakla birlikte genel olarak küçülme; büyük bir organizasyon yapısı yerine daha küçük organizasyonel birimlere bölünerek faaliyet gösterme (Aktan, 2003), Bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimciliği teşvik etmek ve verimliliği artırmayı hedefleyen bir örgütsel uygulama (Erdoğmuş ve Doğan, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel küçülme; daha büyük bir örgütün, verimliliğini ve rekabet gücünü artırıp daha etkin kılmak amacıyla, kendi iç yapısındaki örgütsel yapının korunması sağlanarak, örgütün daha küçük organizasyonel birimlere bölünmesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel küçülme; maliyeti düşürme, karar sürecini hızlandırma, iletişim engellerini azaltma, müşteri ihtiyaçlarına daha fazla odaklanma, güçlenmeyi hızlandırma, verimliliği artırma, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlama, sinerjiyi artırma ve kişisel sorumlulukları daha kolay izleme (Sağmanlıgil, 2001) ve yalın, esnek, pazara cevap veren, müşteri odaklı ve yaratıcı organizasyonlar elde etmek (Göksel, 2001:46) amacıyla yapılır. Bu amaçları gerçekleştirmek için bilinçli ve planlı bir şekilde yapılan işlerin, bu işleri yapan çalışanların sayısının, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademelerin azaltılması gerekmektedir (Sağmanlıgil, 2001).

Genel olarak tüm örgütlerde kullanılan küçülme yöntemleri; yönetsel kademe azaltma (delaying), sıfır hiyerarşi (zero hierarchy), dış kaynak kullanımı (outsourcing), küçülerek büyümedir (Göksel, 2001:65-73) ve bu yöntemler örgütün yapısı ve amaçlarına göre çeşitli zamanlarda kullanılmaktadır. Eğitim örgütlerinde küçük okullar hareketi (örgütsel küçülme) 1790'li yılların ortalarında Deborah Meier ve benzer görüşteki bir grup öğretmenin New York Harlem'de Central Park East Elementary School (Central Park East İlköğretim Okulu)'u kurmalarıyla başlamıştır. Bu hareketle okulun büyüklüğüne odaklanmanın, birçok özel okulda bulunan özeni ve rekabeti, düşük gelirli yerlerdeki öğrencilere de getirilmesi gerektiğine odaklanılmıştır (Atkinson, 2002).

Küçük okul; öğrenci sayısı az olan ve öğrencilerin daha fazla bilgi edinme fırsatları bulabildikleri, öğretmenlerin daha iyi bir sınıf yönetimi sergiledikleri, daha az sayıda ve daha sıcak ilişkiler içinde personele sahip, daha başarılı oldukları, eğitimcilerle aileler arasında daha yakın ilişkilerin kurulduğu, şiddet içeren davranışlardan arınmış, öğretim programlarının sosyal etkinliklerle desteklendiği, yöneticilerin öğrenci, öğretmen ve veliye daha fazla zaman ayırabildiği okullar ve sınıflar anlamına gelmektedir (Aydın, 2002:116). Küçük okullar, büyük devlet okullarının yeniden planlaması

ve dönüştürülmesi yoluyla etkisizliğe ve verimsizliğe çözüm bulma çabasıdır. Küçük okullar hareketi öğrenciler ve aileleri için eğitim deneyimlerini ve kazanımlarını çarpıcı biçimde iyileştirmeye çalışmaktadır (Atkinson, 2002).

Büyük okullara kıyasla küçük okulların, okul içindekilerin ihtiyaçları daha iyi karşılayabileceği ve daha sıcak bir öğrenme ortamı oluşturabileceği görüşüne dayanmaktadır. Okul iletişimin sağlanabileceği, işbirliği artırılabilmesi ve anlamlı ilişkilerin geliştirilebileceği kadar küçük olursa öğrencilere, öğretmenlere ve ailelere daha iyi hizmet verebilir. Bununla birlikte küçük okulların en belirgin özellikleri şunlardır (Smallschool, 2005):

- 250-300 arası öğrenci sayısı,
- Özel olmayan bir kabul politikası,
- Öğrenciler için uzun süreli ve tutarlı bir eğitim deneyimi,
- Uyumlu bir odaklanma ve bu odak etrafında bütünleşmiş bir müfredat,
- Öğrencilerin ihtiyaçlarını tartışan ve işbirliği halinde olan uyumlu öğretmenler,
- Paylaşım liderlik ve yatırım duygusu,
- Ailelerin okul aile birliğine katılımı vardır.

Ancak küçük okulların öğrenci sayıları için verilen oranlar farklılık göstermekle birlikte, bu sayının 100-1000 arasında olması gerektiği belirtilmektedir (Identifer, 1999). Günümüzde özellikle büyük şehir ve merkezi yerlerdeki okulların öğrenci sayılarının bu rakamdan daha fazla olduğu bilinmektedir. Bu durum başarının istenilen oranda olmasını azaltıcı etki yapmaktadır. Okulların, özellikle de kalabalık olan devlet okullarının başarılı olmalarında aşağıdaki şartlar büyük önem taşımaktadır (Atkinson, 2002):

- **Küçüklük (Smallness):** Okullar öğrenci ve öğretmenlerin birbirlerini tanıyacak kadar küçük ve kişiye özel olmalıdır,
- **Birleştirici vizyon (Unifying vision):** Bir okulun bütün üyelerini bir araya getiren ve her öğrenci için güçlü öğrenim deneyimleri oluşturmak amacıyla öğretmeyi, öğrenmeyi ve değerlendirmeyi teşvik eden birleştirici öğretim ve öğrenim vizyonu bulunmalıdır,
- **Otonomi (Autonomy):** Bu okulların birleşmiş öğrenme toplulukları (örn; bütçe, personel, müfredat programı/değerlendirme, idare ve okul takvimi vb) oluşturmak ve bu arada büyük muhalefe içindeki ölçek ekonomilerinden (örn; ulaşım, tesisler, bordro, hukuk hizmetleri vb) yararlanmak için gerekli otonomileri olmalıdır.

Atkinson, M., (2002) New England Small Schools Network Planning Manual (New England Küçük Okullar Ağı Planlama Klavuzu) adlı çalışmada merkez lisesinde uygulanan küçülme örneğini incelemiş ve küçülme sonrası öğrenci devamsızlığının azaldığı, öğretmen motivasyonunu ve öğrenci başarısını arttığı sonucuna varmıştır.

Identifer, E., (1999) The School Within A School Model (Okul İçinde Okul Modeli) adlı çalışmada, yapılan çok sayıda araştırmanın küçük okulların, öğrencilerin başarısına ve mutluluk duygusuna katkı sağladığı sonucuna ulaştıklarını belirtmiştir. Ayrıca bir başka araştırma sonucuna göre, küçülme ile birlikte öğretmenlerin geç gelmeleri, devamsızlıkları, kavgalar, öğrenci ilgisizliği ve uyuşturucu kullanımı konusundaki endişeler çarpıcı biçimde azaldığını ortaya koymuştur (West, 2005).

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin örgütsel küçülmeye ilişkin düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır. Okul yöneticilerinin;

- Kademe azaltmanın faydaları hakkındaki görüşleri nelerdir?
- Kademe azaltmanın nasıl uygulanması gerektiğiyle ilgili görüşleri nelerdir?
- Okullarında kademe azaltmayı niçin uyguladıkları hakkındaki görüşleri nelerdir?
- Eğitim örgütlerinde örgütsel küçülmenin faydaları hakkındaki görüşleri nelerdir?

Araştırmanın evrenini 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Elazığ il merkezi, ilçe merkezleri ve köylerde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmekte olan tüm devlet okulu yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem ilgili evrenin tamamını yansıtmakta olup 142 okul yöneticisini kapsamaktadır.

Veri toplama aracının hazırlanmasında öncelikli olarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasından elde edilen bilgilere ve uzman görüşlerine dayalı olarak araştırmanın amacına uygun anket formu geliştirilmiştir. Anket iki bölüm halinde toplam 34 maddeden oluşmuş olup, birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik 5 madde, ikinci bölümde araştırmanın alt amaçlarını tespit etmeye yönelik 29 madde yer almıştır. Öğretmenlerin anket sorularına katılma derecesi ve değerlendirme bakımından beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. MEB izinli yapılan bu araştırmada, dağıtılan anket sayısı 142 olup, tüm anketler görü dönmüş ve yapılan değerlendirme sonucu 142 anketin tamamı değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Ölçme aracıyla toplanan veriler SPSS for Windows paket programının 12.00 sürümünden yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; kişisel bilgilerini belirlemek için frekans ve yüzde alma tekniği kullanılırken, alt amaçlara yönelik maddelerin çözümlenmesi için aritmetik ortalama ve varyans analizi kullanılmıştır.

3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE UYGULANAN KÜÇÜLME MODELLERİ (THE DOWNSIZING MODELS THAT ARE APPLIED IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS)

Küçülme konusu, bina başına düşen öğrenci sayısını azaltarak okulların aşırı kalabalık hal almasını önüne geçmek için ortaya çıkmış bir harekettir. Büyük okulların küçültülmesi için geliştirilmiş dört model vardır. Bu modeller şunlardır:

- **Okul İçinde Okul (School within the school):** Bu yaklaşım, okul içerisinde ayrı bir eğitim programı olan daha küçük bir eğitim birimini, kendi personelini ve bütçesini oluşturmaktadır (Identifer, 1999). Bu okul kendi kimliği ile birkaç küçük okulu barındıran ya da içine alan ev sahibi okuldur. Her küçük okul ev sahibi okul ile ortak mekânları paylaşır, ancak kendi programı, personeli, öğrencileri vardır ve ayrı bir bütçeye sahiptir. Her okul emniyet ve bina kullanımı konusunda ev sahibi okul müdürüne karşı sorumludur ve bu konuda ona rapor verir. Okul içinde okullar tek bir alanda olabileceği gibi komşu alanlarda da olabilirler. Okul içinde okul özellikle liseler için daha uygun bir modeldir. Çünkü ergenlik çağındaki öğrenciler için en üst düzeyde otonomisi, ayrılığı ve farklılığı vardır. Ayrıca bu tür okullarda; spor salonları, konferans salonları, oyun sahaları vb. büyük ve pahalı tesisler ev sahibi okul denetim ve idaresinde paylaşılır. Her öğrenci ve öğretmene gitmek istediği



okul için esneklik tanınır ve her okulun personeli tarafından belirlenen ayrı bir müfredat programı vardır. Bu özellikler ise öğretmenin ve öğrencinin hangi okulu tercih edeceklerinde yardımcı olur (Smithers ve Cortis, 2004). Okul içinde okul modelinde, okul yöneticileri bina kullanımı, emniyet ve bina işletmesi vb. konularda ev sahibi okul müdürüne karşı sorumlu olsa da kendi okulu içindeki tüm işlerden ilçe milli eğitim yetkilisine karşı sorumludur (Identifer, 1999).

- **Ev Planı (Home Scheme):** Ev planı bir grup öğrenci ve öğretmen için ayrılmış bir oda düzenidir. Öğrenciler derslerini evdeki diğer öğrencilerle birlikte ve ev için ayrılmış öğretmenlerden alırlar. Genellikle tek bir evde farklı sınıflardaki öğrencilerin bulunmasına izin verir şekilde çok yılı temel alınarak düzenlenir. Ev planı okulların küçültülmesi için sınırlı stratejidir. Bu model ilkokullar için iyi işlemektedir. Ancak lise düzeyindeki öğrencilerin daha fazla bağımsız olma ihtiyaçları ve ev planlarının ise birçok şeyi paylaşmaya önem vermesi, lise öğrencilerinin bağımsızlık duygusunu kazanmalarını güçleştirmektedir. Her ev planının genellikle tuvaletler ve oyun sahaları gibi kişisel mekânları bulunmaktadır. Evler, kafeteryalar, oyun sahaları vb. büyük ve pahalı olan bina sahaları ile müzik, sanat ve fizik eğitimi vb. gibi ihtisas eğitim alanları paylaşılabilir. Her evin müfredatı idare tarafından belirlenir ve öğrenciler derslerin tamamını ya da büyük bir kısmını evlerin içinde alır (Smithers ve Cortis, 2004).
- **Multiplex (Çoklu/Çok Tesisli Yapı):** Multiplex, en az iki ya da daha fazla okulun tek bir binada toplanmasıyla oluşan bir yapıdır. Bu binanın bölünmeyeceği anlamına gelmez. Bina içindeki belirli katların belirli okullara ait olmasını gerektiren bir yapıdır. Bu model ilköğretim ve ortaöğretim için uygun bir modeldir. Çünkü okulların yapısı gereği daha az otonomi vardır. Her okul, bina içindeki hemen her şeyi paylaştığı için öğrenciler birbirlerini oldukça fazla görür. Her okulu yöneten bir müdür bulunmakla birlikte yine her okulun kendi öğretmenleri, öğrencileri, personeli ve müfredat programı vardır (Smithers ve Cortis, 2004).
- **Scatterplex (Dağınık Tesisli Yapı):** Scatterplex, ayrı binalarda bulunan iki ya da daha fazla serbest okuldan oluşmaktadır. Okullar aynı okul çevresinde ancak farklı yerlerde bulunurlar ve bu da onlara daha fazla otonomi ve kimlik kazandırır. Bu liseler için daha iyi bir modeldir. Çünkü her okul diğerlerinden bağımsız olabilmektedir (Smithers ve Cortis, 2004).
- Yukarıda verilen her model kurumsal yapı ve uygulama bağlamında birbirlerinden farklıdır. Bazı modellerin tek yaptığı öğrencileri gruplar halinde bir araya getirerek büyük okul yapısı içerisinde sembolik ve idari kimliğe kavuşturmadır. Okul içinde okul modeli içlerinden en fazla özerkliğe, ayrılığa ve ayrıcalığa sahip olan modeldir. Okullar için bu modelin diğer modellere göre daha fazla olumlu etkiler oluşturması daha muhtemeldir (Identifer, 1999).

4. OKULLARDA KÜÇÜLMENİN FAYDALARI (BENEFITS OF DOWNSIZING IN SCHOOLS)

- **Öğrenciler İçin Faydaları (Benefits for the Students):** Küçük okulların öğrenciler için faydaları arasında; daha fazla devamlılık ve okulda kalma, daha iyi tutum, davranış ve çalışma, ileri düzeyde akademik performans ve müfredat dışı faaliyetlere

daha fazla katılım sağlama söz konusudur. Öğrencilerin personelden aldığı fazladan ilgi onlara daha fazla eğitimsel, psiko-duygusal ve sosyal hizmet vermekte ve aynı zamanda onların toplumun bir parçası olduklarını hissettirmelerini sağlamaktadır. Bu aitlik duygusu ve akademik performans, öğrenciler okullarını seçebildiklerinde ve seçimlerini okul odaklı yaptıklarında daha da artmaktadır (Identifer, 1996). Yapılan çok sayıda araştırma küçük okulların öğrenci başarısına ve mutluluk duygusuna katkı sağladığını ortaya çıkarmıştır (Identifer, 1999). Küçük okulların öğrencilerin; okula devamlarını, okula karşı tutumlarını, okuldan memnuniyetlerini, kendilerine olan güvenlerini ve morallerini artırdığı belirtilmektedir (Identifer, 1999). Küçük okul öğrencilerin daha görünür olduğu bir ortam sağlar. Bu özellik ise öğretmenlerin; öğrencileri daha iyi tanınabilmesini, daha yetenekli öğrencileri daha kolay fark etmelerini, öğrencilerin ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmesini ve dolayısıyla daha kişiye özgü bir eğitim deneyimi sunabilmelerini sağlar (smallschool, 2005). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğrencilerin akademik başarıları her zaman büyük okullardan çok yüksek olmasa da en az onlar kadar başarılı oldukları, öğrencilerin okul hakkındaki tutumlarının daha olumlu olduğu, devam yüzdesinin daha fazla ve daha az disiplin sorunu olduğunu ve tüm öğrencilerin üst düzeyde öğrenim konusunda eşit imkanlara sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ekip öğretimi, entegre müfredat programı, öğrenim işbirliği ve diğer öğretim stratejilerinin uygulamasının daha kolay olduğu bildirilmektedir (Atkinson, 2002). Küçük okullardaki öğrencilerin okula katılım oranının, sınav notlarının, okul dışı aktivitelere katılımın daha yüksek ve okuldan kaçma, madde bağımlılığı olma, herhangi bir çeteye karışma veya çete üyesi olma oranlarının daha az olduğu ortaya çıkmıştır (Smithers ve Cortis, 2004).

- **Öğretmenler İçin Faydaları (Benefits for the Teachers):** Öğretmenler, özellikle okulu seçebilen öğretmenler, öğrencilerde olduğu gibi okula bağlılıklarında artış yaşamaktadır. Planlama ve uygulama faaliyetlerine isteyerek katılmakta, okulun ve öğrencilerin başarılarının artması için daha fazla çaba harcamaktadır (Identifer, 1996). Küçük okullarda daha az öğrencinin bulunması, öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarını, öğrencileri hakkında daha kolay bilgi paylaşmalarını, sorunları çözmek için işbirliği yapabilmelerini ve genellikle birbirini destekleyebilmelerini sağlar (smallschool, 2005). Öğretmenler daha küçük okullarda çalışmanın daha tatmin edici olduğunu söylemekte (Atkinson, 2002) ve öğretmenlerin mesleki duyarlılıkları artmaktadır (Aydın, 2002:125).
- **Akademik Faydaları (Academical Benefits):** Küçük okulların müdürleri okullarında uygulanacak program ve öğretim stratejileri vb. konulardaki çalışmalarını daha kolay uygulayabilir. Küçük sınıflar öğrenci-öğretmen arasındaki etkileşimi daha kolay hale getirir. Küçük okulların öğretmenleri öğrenci performansı hakkında daha dikkatli davranmakta ve sorumluluk duygusu artmaktadır (Aydın, 2002: 125). Küçük okullardaki öğrencilerin test sonuçları büyük okuldaki öğrencilere göre genel olarak daha yüksektir. Öğrenci ve öğretmen arasında daha fazla temas yaşanmakta ve öğretmenler öğrencilerin performansları hakkında daha fazla bilinçli



olmalarından dolayı öğrencilere olması gerektiği kadar sorumluluk verebilmektedir (Identifer, 1996).

- **Sosyal Faydaları (Social Benefits):** Küçük okullardaki aidiyet duygusu, kişiler arası ilişkileri de beslemekte ve öğrencilerin kendilerine ilişkin algılarını geliştirmektedir. Bu tür okullarda öğrencilerin çeşitli etkinliklere katılımı daha fazla ve öğrencileri arasında rekabet duygusu daha az yaşanmaktadır (Aydın, 2002: 125). Küçük okullar, okulların ve içindeki insan ilişkilerinin yeniden yapılandırılmasının bir yoludur (Smallschool, 2005). Yapılan bir vaka çalışmasında özellikle okul içinde okul modelinin katılımcılar arasında daha büyük bir "topluluk" duygusunun oluşmasına katkı sağladığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca küçük okullarda öğrenci devamlılık oranları büyük okullara göre daha fazladır (Identifer, 1999).
- **Finansal Faydaları (Financial Benefits):** Araştırmalar büyük okulların daha fazla öğrenci bulundurduğu için idari giderlerin artmasından dolayı her öğrenci için daha fazla para harcadıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca "birim başına öğrenme maliyeti" büyük okullarda genellikle küçük okullara göre daha yüksektir (Aydın, 2002:119).
- **Kurumsal Faydaları (Institutional Benefits):** Okullarda küçülme genelde okul organizasyonunu iyileştirir, daha etkili ve uygun idare, güçlü öğrenci destekleri, daha fazla personel verim ve memnuniyeti, daha iyi danışmanlık ve daha gelişmiş müfredat sağlar. Okullar daha otonomidir ve ayrıca üstesinden gelinmesi gereken daha az zaman ve enerji alan bürokratik engel vardır. Küçük okullarda yeniden yapılandırıcılık büyük okullardan daha kolaydır ve bu tür okullarda reform stratejileri daha kolay uygulanabilmektedir. Aynı zamanda okulların küçültülmesi, inşaat masraflarına girmeden eğitimi iyileştirmenin etkili bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yeni okullar eski bina ile bir arada bulunmaktadır (Identifer, 1996).

5. OKULLARDA KÜÇÜLMENİN ZARARLARI (DISADVANTAGES OF DOWNSIZING IN SCHOOLS)

Büyük okul ya da küçük okul birimine bağlılık konusunda ihtilafları ve bu durum düşmanlıkları ortaya çıkarabilir ve müdürlerin rollerinde karışıklık yaşanabilir. Okul içinde okul modelinde en büyük zorluğu, personele farklı bir ortam yaratabilmelerine ve kendi okul vizyonunu gerçekleştirmelerine izin veren yeterli ayrılık ve özerkliğin sağlanması olmuştur (Identifer, 1999). Büyük okulların küçük parçalara dönüşmesi sürecinde bazı kadro problemleri ortaya çıkmaktadır. Bazı öğretmenlerin bir okuldan diğerine geçiş yapma zorunluluğundan dolayı endişe duymaları ve kıdem kaybetme korkusu yaşamalarına sebep olabilir. Daha az dersin sunulduğu bir okulda öğretmenler uzmanlığı dışında bir konuyu veya dersi okutmak zorunda kalabilir. Öğretmenler okulun küçültülmesini samimi olarak istemezlerse gerçek bir özerklik kazanamayabilirler (Aydın, 2002: 125). Irk, etnik ve sosyo-ekonomik alanlar arasındaki ayrışmanın önüne geçilmesi için, öğrencileri daha küçük öğrenme toplulukları şeklinde ayırırken çok fazla dikkat edilmelidir (Identifer, 2002).

Aydın'ın aktarımına göre Hampel'in küçük okullar için yaptığı eleştiriler şunlardır:

- **Farklılıklar benzerliklerden daha fazla sorun yaratır (Differences create more problems than the similarities):** Küçük okullarda yaşanan önemli sorunlardan biri sınıflama yapmanın zor olmasıdır. Eğitimciler çok büyük farklılıklar olan, farklı yaşlarda ve farklı yeteneklere sahip öğrencilerin aynı sınıfta

bulunmasının kaliteli bir öğretim yapılmasını engelleyebileceğini belirtmektedir.

- **Büyük binalar daha fazla fırsat sunarlar (Bigger buildings offer more opportunities):** Küçük ve eski okullarda sıkışık odalar, sönük bir aydınlatma, kötü havalandırma, yetersiz ısıtma, yetersiz temizlik ve hijyen koşulları vb. pek sorun yaşanabilmektedir. Küçük sınıflar, normal okul sınıflarında yapılabilen etkinlikleri sağlamada yetersiz kalabilir.
- **Büyük okullar daha iyi öğretmen ve öğrencileri çeker (Bigger schools attract better teachers and students):** Pek çok öğretmen, kariyerini geliştirebileceği büyük kent bölgelerinde çalışmayı yeğlemektedir. Genellikle büyük okullarda ücret ve diğer ek yararlar küçük okullardan daha iyi olmaktadır.
- **Küçük okullar yerel/bölgesel değerleri yansıtır (Small schools reflect local/regional values):** Küçük kırsal bölgelerin eğitimde mesleki kariyerden uzak olması nedeniyle küçümsenmesi, çok geniş bir konunun yalnızca bir boyutunu oluşturmaktadır.

6. BULGULAR VE YORUM (DISCOVERIES AND COMMENT)

Tablo 1. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
(Tablo 1. Personal Features of Administrators)

Kişisel Özellikler	f	%
Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımı		
İlköğretim	119	83.8
Genel Lise	15	10.6
Meslek Lisesi	8	5.6
Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı		
Ön Lisans	38	26.8
Lisans	89	62.7
Lisans Üstü	15	10.5
Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı		
1-5 Yıl	17	12.0
6-10 Yıl	40	28.1
11-15 Yıl	39	27.5
16-21 Yıl	46	32.4
Okulların Öğretmen Sayılarına Göre Dağılımı		
1-20 Öğretmen	51	35.9
21-40 Öğretmen	48	33.8
41 ve Üzeri Öğret	43	30.3
Okulların Bulunduğu Yerlere Göre Dağılımı		
İl	36	25.4
İlçe	78	54.9
Köy	28	19.7
Toplam	142	100.0

Yöneticilerin kişisel bilgileri tablo 1'de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular incelendiğinde görev yapılan okul türü bakımından yöneticilerin %83,8'inin ilköğretim okullarında görev yaptığı görülmektedir. Bu bulguya anketin uygulandığı evrendeki ilköğretim sayısının fazla olması etki etmiştir. Eğitim durumu bakımından yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%62,7) lisans mezunu oldukları, kıdem durumu bakımında ise %32,4 oranıyla en fazla 16-21 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin bulunduğu belirlenmiştir. Okulların öğretmen sayıları bakımından en fazla %35,9 ile 1-20 arası öğretmen grubu oluştursa da genel olarak öğretmen sayılarının birbirine yakın

olduğu görülmektedir. Okulların bulunduğu yer bakımından %54,9 oranıyla en fazla ilçe merkezlerindeki okulların oluşturduğu tespit edilmiştir.

7. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLANMASI (DISCOVERIES RELATED TO THE AIM OF THE RESEARCH AND INTERPRETATION)

7.1. Yöneticilerin Standart Okulların Faydaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması (Discoveries Related to Opinions of the Administrators about the Benefits of the Standard Schools and Interpretation)

Tablo 2. Yöneticilerin Standart Okulların Faydaları İle İlgili
Görüşleri

(Tablo 2. Opinions of the Administrators about the Benefits of the
Standard Schools)

No	Maddeler	\bar{X} İlk Ögr.	\bar{X} Gen. Lis.	\bar{X} Mes. Lis.	F	p
1	Standart okullarda öğrenciler daha fazla bilgi edinebilme fırsatı bulurlar.	4.34	4.27	4.50	0.23	0.80
2	Standart okullarda öğretmenler daha iyi bir sınıf yönetimi sergilerler.	4.36	4.21	4.50	0.49	0.62
3	Standart okullarda personel arasında daha sıcak ilişkiler bulunmaktadır.	4.37	4.00	4.50	1.70	0.19
4	Standart okullarda öğretim programları sosyal etkinlikler ile desteklenmektedir.	4.21	4.13	4.00	0.21	0.81
5	Okulunuzda standart okul sistemi uygulanmalı mıdır?	4.13	4.00	4.00	0.21	0.81

(\bar{X} : Aritmetik Ortalama, p:Anlamlılık Düzeyi)

Tablo 2'de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin "Standart okullarda öğrenciler daha fazla bilgi edinebilme fırsatı bulurlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.34, genel lise yöneticileri 4.27 ve meslek lisesi yöneticileri 4.50 aritmetik ortalamayla tüm okul yöneticilerinin "tamamen katılıyorum" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu bulguya göre standart okulların (küçük okulların) öğrencilerin daha fazla bilgi edinmelerinde önemli bir etken olduğu yorumu yapılabilir.

2. madde de yer alan "Standart okullarda öğretmenler daha iyi bir sınıf yönetimi sergilerler" görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.36$, genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.21$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=4.50$ ile tüm okul yöneticilerinin "tamamen katılıyorum" görüşünde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu bulguya dayanarak, öğretmenlerin daha iyi sınıf yönetimi sergilemelerinde standart okulların önemli derecede kolaylık sağladığı söylenebilir.

"Standart okullarda personel arasında daha sıcak ilişkiler bulunmaktadır" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.37 ve meslek lisesi yöneticileri 4.50 aritmetik ortalamayla "tamamen katılıyorum" görüşünü savunurken, genel lise yöneticileri 4.00 aritmetik ortalamayla "katılıyorum" görüşünde birleşmişlerdir. Bu görüşe en düşük düzeyde genel lise yöneticileri katılmasına rağmen, genel olarak standart okullarda personel arasında daha sıcak ilişkilerin bulunduğu yorumu yapılabilir.

4. madde de yer alan "Standart okullarda öğretim programları sosyal etkinlikler ile desteklenmektedir" görüşüne; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.21$ ile "tamamen katılıyorum" görüşünü belirtirken, genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.13$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=4.00$ ile "katılıyorum" görüşünü belirtmişlerdir. Bu bulgudan en fazla ilköğretim programlarında sosyal etkinliklerle desteklendiği, bu duruma ise özellikle ilköğretim basamağının öğrencilerin sosyalleşmesinde önemli bir dönüm noktası olması etki etmiştir yorumu yapılabilir. Bulgudan standart okullardaki öğretim programlarının sosyal etkinliklerle daha fazla desteklendiği görülmektedir.

"Okulunuzda standart okul sistemi uygulanmalı mıdır?" soruna; ilköğretim yöneticileri 4.13, genel lise ve meslek lisesi yöneticileri 4.00 aritmetik ortalamayla tüm okul yöneticilerinin "katılıyorum" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Standart okulun faydalarına ilişkin belirtilen görüş ortalamalarının, bu soru için belirtilen görüşten genel olarak daha yüksek olması düşündürücüdür. Bu bulgudan, yöneticilerin standart okulların faydalarına inanmalarına rağmen, okullarında bu sistemin uygulanmasında bazı endişeleri olduğu yorumu yapılabilir.

7.2. Yöneticilerin Yönetmelik Kademe Azaltmanın Faydaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması (Discoveries Related to Opinions of the Administrators about the Benefits of Minimizing Administrative Positions and Interpretation)

Tablo 3. Yöneticilerin kademe azaltmanın faydalarıyla ilgili görüşleri (Tablo 3. Opinions of the administrators about the benefits of minimizing administrative positions)

No	Maddeler	\bar{X} İlköğretim	\bar{X} Gen. Lis.	\bar{X} Mes. Lis.	F	p
6	Yönetmelik kademe azaltmada olumlu sonuçlar elde edilir görüşüne katılıyor musunuz?	3.66	3.67	3.88	0.17	0.84
7	Öğretmenlerin karar vermede katılımı artar.	3.29	3.58	3.00	0.55	0.58
8	Performans yükselir ve verimlik artar.	4.14	4.08	4.13	0.04	0.96
9	Takım çalışması gelişir.	4.14	4.17	4.38	0.40	0.67
10	Okulun sorun çözümündeki gelişimi hızlanır.	4.09	4.00	4.13	0.08	0.92

(\bar{X} : Aritmetik Ortalama, p: Anlamlılık Düzeyi)

Tablo 3'te de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin "Yönetmelik kademe azaltmada olumlu sonuçlar elde edilir görüşüne katılıyor musunuz?" sorusuna; ilköğretim yöneticileri 3.66, genel lise yöneticileri 3.67 ve meslek lisesi yöneticileri 3.88 aritmetik ortalamayla tüm okul yöneticilerinin "katılıyorum" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin bu görüşe çok yüksek düzeyde katılmadıkları ancak genel olarak okullarda yönetmelik kademe azaltmanın olumlu sonuçlar doğuracağını düşündükleri söylenebilir. Yönetmelik kademe azaltma sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlar açısından;

- “Öğretmenlerin karar vermede katılımı artar” görüşüne; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=3.29$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=3.00$ ile “kararsızım” görüşünde, genel lise yöneticileri ise $\bar{X}=3.58$ ile “katılıyorum” görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu bulguya göre okullarda yönetsel kademe azaltmanın en fazla genel lise öğretmenlerinin kararlara katılımını artıracacağı, ancak genel olarak yönetsel kademe azaltmanın öğretmenlerin kararlara katılımını çok fazla artırmayacağı ortaya çıkmış ve bu ise ilgi çekici bir sonuç olarak görülmüştür. Ayrıca mevcut durumda öğretmenlerin yüksek düzeyde kararlara katılması, yöneticilerin standart okul sisteminde öğretmen katılımını fazla etkilemeyebileceği yorumu yapılabilir.
- “Performans yükselir ve verimlik artar” görüşüne; ilköğretim yöneticileri 4.14, genel lise yöneticileri 4.08 ve meslek lisesi yöneticileri 4.13 aritmetik ortalamayla tüm okul yöneticilerinin “katılıyorum” görüşünü savundukları anlaşılmaktadır. Bu bulguya göre yöneticiler, okullarda yönetsel kademenin azaltılmasının öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin performanslarını artıracacağını düşünmektedirler.
- “Takım çalışması gelişir” görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.14$ ve genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.17$ ile “katılıyorum” görüşünde birleşirken, meslek lisesi yöneticileri ise $\bar{X}=4.38$ ile “tamamen katılıyorum” görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu bulguya göre standart sistemin okullarda uygulanması, takım çalışmasını geliştireceği sonucunu doğuracağı ortaya çıkmıştır.
- “Okulun sorun çözümündeki gelişimi hızlanır” görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.09, genel lise yöneticileri 4.00 ve meslek lisesi yöneticileri 4.13 aritmetik ortalamayla tüm katılımcıların “katılıyorum” görüşünü savundukları tespit edilmiştir. Bu bulguya göre standart okul sisteminin okullarda uygulanmasıyla, ortaya çıkacak sorunların çözümünü hızlandıracağı anlaşılmaktadır. Standart okullarda öğrenci, öğretmen, yönetici ve idari personel sayısının az olması, sorunun kaynağının ve çözümünün hızlandırmasında önemli bir faktör olduğu yorumu yapılabilir.

7.3. Yöneticilerin Yönetsel Kademe Azaltmanın Nasıl Uygulanması Gerektiği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması (Discoveries Related to Opinions of the Administrators about How Minimizing Administrative Positions is to be Applied and Interpretation)

Tablo 4. Yöneticilerin kademe azaltmanın nasıl uygulanması gerektiğiyle ilgili görüşleri
(Tablo 4. Opinions of the administrators about how minimizing administrative positions is to be applied)

No	Maddeler	\bar{X} İlk öğr	\bar{X} Gen. Lis.	\bar{X} Mes. Lis.	F	p
11	Yönetsel kademe azaltma kararı uygulanırken başka kurumlara danışılmalı.	3.05	3.20	3.38	0.28	0.76
12	Yönetsel kademe azaltma kararı uygulanırken birkaç okul öneri hazırlayıp üst yönetime sunmalı.	3.29	3.80	3.63	1.23	0.30
13	Yönetsel kademe azaltma kararını üst yönetim kendisi vermeli.	2.65	2.53	2.63	0.05	0.98

Tablo 4'te de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin "Yönetmelik kademe azaltma kararı uygulanırken başka kurumlara danışılmalı" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 3.05, genel lise yöneticileri 3.20 ve meslek lisesi yöneticileri 3.38 aritmetik ortalamayla tüm okul yöneticilerinin "kararsızım" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu bulguya göre okul yöneticileri okullardaki kademe azaltma konusunda başka kurumlara danışmada belirsizlik yaşadıkları söylenebilir. Bu görüş için okul yöneticilerinin hangi kurumlara ve nasıl danışılacağı konusunda tam bilgi sahibi olmamaları veya başka kurumların kendi okulları için alınabilecek kararlara karışmamalarını istemeleri etki etmiş olabilir yorumu yapılabilir.

"Yönetmelik kademe azaltma kararı uygulanırken birkaç okul öneri hazırlayıp üst yönetime sunmalı" görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=3.29$ ile "kararsızım" görüşünü belirtirken, genel lise yöneticileri $\bar{X}=3.80$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=3.63$ ile "katılıyorum" görüşünü belirttikleri tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre, okul yöneticileri genel olarak kademe azaltma kararı konusunda, kendilerinin öneri hazırlayarak üst yönetime sunmayı doğru buldukları yorumu yapılabilir. Katılımcıları böyle düşünmelerinde, kademe azaltmanın getireceği olumlu ve olumsuz sonuçları üst yönetimle paylaşma düşüncelerine sahip olduğu söylenebilir.

13. madde olan "Yönetmelik kademe azaltma kararını üst yönetim kendisi vermeli" görüşüne; ilköğretim yöneticileri 2.65 ve meslek lisesi yöneticileri 2.63 aritmetik ortalamayla "kararsızım" görüşünde birleşirken, genel lise yöneticileri 2.53 aritmetik ortalamayla "katılmıyorum" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu görüşe en düşük düzeyde katılımın genel lise yöneticilerine ait olmasına rağmen, genel olarak tüm okul yöneticilerinin okullarda yapılabilecek kademe azaltma konusunda üst yöneticilerin birinci dereceden etki yapmasını istemedikleri anlaşılmaktadır. Bu görüşün ortaya çıkmasında, okul yöneticilerinin kendi okullarını ve okul için yapılması gereken işleri kendilerinin daha iyi bilmeleri ve daha doğru kararları kendilerinin alabileceği fikri etki etmiş olabilir.

7.4. Yöneticilerin Okullarında Yönetmelik Kademe Azaltmayı Niçin Uyguladıkları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması (Discoveries Related to Opinions of the Administrators about Why They Apply Minimizing Administrative Positions in Their Schools and Interpretation)

Tablo 5. Yöneticilerin kademe azaltmayı niçin uyguladıkları hakkındaki görüşleri

(Tablo 5. Opinions of the administrators about why they apply minimizing administrative positions)

No	Maddeler	\bar{X} İlköğ- retim	\bar{X} Gen. Lis.	\bar{X} Mes. Lis.	F	p
14	Okulun esnek, karar verme sürecini artırmak için yönetmelik kademe azaltma uygulandı.	3.85	3.86	3.33	0.91	0.41
15	Okuldaki sistem ve işletmelerin birleştirilmesini sağlamak için yönetmelik kademe azaltma uygulandı.	3.75	4.14	3.17	2.26	0.11
16	Okulun hiyerarşi basamaklarını azaltmak için yönetmelik kademe azaltma uygulandı.	3.31	3.36	2.33	1.97	0.15
17	Yönetici ve öğretmen arasındaki kademeyi azaltmak için yönetmelik kademe azaltma uygulandı.	3.16	3.07	2.33	1.17	0.33

Tablo 5'te de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin "Okulun esnek, karar verme sürecini artırmak için yönetsel kademe azaltma uygulandı" görüşüne; ilköğretim yöneticileri 3.85, genel lise yöneticileri 3.86 aritmetik ortalamayla "katılıyorum" görüşünü savunurken, meslek lisesi yöneticileri 3.33 aritmetik ortalamayla "kararsızım" görüşünde birleştikleri görülmüştür. Bu bulguya göre belirtilen görüş için en düşük düzeyde katılım meslek lisesi yöneticilerine ait olsa da karar alma sürecinin hızlandırılması, okullarda yapılan yönetsel kademe azaltma hususunda önemli bir etki yaptığı söylenebilir.

15. madde de yer alan "Okuldaki sistem ve işletmelerin birleştirilmesini sağlamak için yönetsel kademe azaltma uygulandı" görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=3.75$ ve genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.14$ ile "katılıyorum" görüşünü belirtirken, meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=3.17$ ile "kararsızım" görüşünü belirtmişlerdir. Bu bulguya göre en düşük düzeyde katılım meslek lisesi yöneticilerine ait olduğu görülüp, genel olarak okuldaki sistem ve işletmelerin birleşmelerini sağlamanın, yönetsel kademe azaltma konusunda önemli bir gerekçe olduğu anlaşılmaktadır.

"Okulun hiyerarşi basamaklarını azaltmak için yönetsel kademe azaltma uygulandı" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 3.31, genel lise yöneticileri 3.36 aritmetik ortalamayla "kararsızım" görüşünde yoğunlaşırken, meslek lisesi yöneticileri 2.33 aritmetik ortalamayla "katılmıyorum" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulguya göre, okullarda yapılan yönetsel kademe azaltmanın temel amaçlarından birinin hiyerarşi basamaklarını azaltmak olmadığı çıkarılabilir. Bu bulgu oldukça dikkat çekicidir.

17. madde olan "Yönetici ve öğretmen arasındaki kademeyi azaltmak için yönetsel kademe azaltma uygulandı" görüşüne; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=3.16$ ve genel lise yöneticileri $\bar{X}=3.07$ ile "kararsızım" görüşünde birleşirken, meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=2.23$ ile "katılmıyorum" görüşünü belirtmişlerdir. Bu bulguya göre yönetici ve öğretmen arasındaki kademeyi azaltmanın, yönetsel kademe azaltmak için önemli bir neden olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ise oldukça dikkat çekici bulunmuştur.

7.5. Yöneticilerin Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Küçülmenin Faydaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması (Discoveries Related to Opinions of the Administrators about the Benefits of the Organizational Downsizing in Educational Organizations and Interpretation)

Tablo 6'da örgütsel küçülmenin faydalarına ilişkin görüşler sorulmuş bulunmakla birlikte burada öğretmenlerin daha önce değişik büyüklükte okullarda çalışmış olmalarının kazandırdığı birikim ve tecrübeleri dikkate alınarak cevaplamaları kabul edilmektedir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin "Örgütsel küçülme daha fazla devamlılığı sağlar" görüşüne; ilköğretim yöneticileri 4.27 aritmetik ortalamayla "tamamen katılıyorum" görüşünü savunurken, genel lise yöneticileri 4.13 ve meslek lisesi yöneticileri 4.00 aritmetik ortalamayla "katılıyorum" görüşünde birleşmişlerdir. Bu bulguya göre eğitim örgütlerinde örgütsel küçülmenin, öğrenci ve öğretmenlerin okula daha fazla devam etmesini sağladığı ortaya çıkarmıştır.

19. madde olan "Örgütsel küçülme daha iyi tutum, davranış ve çalışma sağlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.30$, genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.33$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=4.38$ ile tüm yöneticilerin "tamamen katılıyorum" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu bulguya göre örgütsel küçülme, eğitim örgütlerindeki

tüm üyelerin tutum, davranış ve çalışmalarına çok olumlu etki yaptığı görülmektedir.

Tablo 6. Yöneticilerin örgütsel küçülmenin faydaları ile ilgili görüşleri
(Tablo 6. Opinions of the administrators about the benefits of the organizational downsizing)

No	Maddeler	\bar{X} İlk öğr	\bar{X} Gen. Lis.	\bar{X} Mes. Lis.	F	p
18	Örgütsel küçülme daha fazla devamlılığını sağlar.	4.27	4.13	4.00	0.77	0.47
19	Örgütsel küçülme daha iyi tutum, davranış ve çalışma sağlar.	4.30	4.33	4.38	0.04	0.96
20	Örgütsel küçülme performansı artırır.	4.78	4.33	4.38	0.10	0.91
21	Örgütsel küçülme müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılım sağlar.	4.25	3.60	4.13	3.77	0.03 *
22	Örgütsel küçülme öğrencilerin okullarını seçebilmelerini ve başarının daha fazla artmasını sağlar.	4.37	4.53	4.38	0.43	0.65
23	Örgütsel küçülme öğretmenlerin daha fazla öğrenciyle ilgilenmelerini sağlar.	4.36	4.40	4.63	0.53	0.59
24	Örgütsel küçülme öğretmenlerin öğrencilerle daha fazla ilgilenmelerini sağlar.	4.39	4.27	4.50	0.28	0.76
25	Örgütsel küçülme öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırır.	4.30	4.27	3.37	5.10	0.00 *
26	Örgütsel küçülme öğretmenlerin planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılımını sağlar.	4.28	4.60	3.75	3.10	0.04 *
27	Örgütsel küçülme daha fazla verim ve memnuniyet sağlar.	4.33	4.40	4.50	0.26	0.77
28	Örgütsel küçülme daha gelişmiş müfredat programı sağlar.	4.29	4.47	4.25	0.41	0.66
29	Örgütsel küçülme okul organizasyonunda daha etkili ve uygun idare sağlar.	4.32	4.47	4.25	1.98	0.14

"Örgütsel küçülme performansı artırır" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.78, genel lise yöneticileri 4.33 ve meslek lisesi yöneticileri 4.38 aritmetik ortalama ile tüm katılımcıların "tamamen katılıyorum" görüşünü savundukları belirlenmiştir. Bu bulgudan eğitim örgütlerinde örgütsel küçülmenin, örgüt üyelerinin performansını olumlu yönde ve çok yüksek düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır.

21. madde de yer alan "Örgütsel küçülme müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılım sağlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.25$ ile "tamamen katılıyorum" görüşünü savunurken, genel lise yöneticileri $\bar{X}=3.60$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=4.13$ ile "katılıyorum" görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu bulguya göre ilköğretim yöneticileri ile meslek lisesi yöneticileri arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, bu görüşe en yüksek düzeyde ilköğretim yöneticilerinin katıldığı belirlenmiştir. Ancak örgütsel



küçülmenin, müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılımı sağladığı elde edilen bulgudan anlaşılmaktadır.

"Örgütsel küçülme öğrencilerin okullarını seçebilmelerini ve başarının daha fazla artmasını sağlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.37, genel lise yöneticileri 4.53 ve meslek lisesi yöneticileri 4.38 aritmetik ortalamayla tüm yöneticiler "tamamen katılıyorum" görüşünde birleşmişlerdir. Bu bulguya göre eğitim örgütlerinde örgütsel küçülmenin, öğrencilerin okul seçiminde fazla tercih yapmalarını ve başarılarının artmasını sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

23. madde olan "Örgütsel küçülme öğretmenlerin daha fazla öğrenciyle ilgilenmelerini sağlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.36$, genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.40$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=4.63$ ile tüm katılımcıların "tamamen katılıyorum" görüşüne yüksek düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Bu bulguya göre örgütsel küçülme sonucu, öğretmenlerin okullarda çok sayıda öğrenciyle ilgilendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

"Örgütsel küçülme öğretmenlerin öğrencilerle daha fazla ilgilenmelerini sağlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.39, genel lise yöneticileri 4.27 ve meslek lisesi yöneticileri 4.50 aritmetik ortalamayla tüm yöneticilerin "tamamen katılıyorum" görüşünü savundukları görülmüştür. Bu bulguya göre örgütsel küçülme sonucu okullarda daha az sayıda öğrenci bulunması, öğretmenlerin bir öğrenciyle ilgilenme süresinin artmasına çok olumlu katkı yaptığı yorumu yapılabilir.

25. madde de yer alan "Örgütsel küçülme öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırır" görüşü için; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.30$, genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.27$ ile "tamamen katılıyorum" görüşünde birleşirken, meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=3.37$ ile "kararsızım" görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu madde için meslek lisesi yöneticilerinin görüşleriyle, ilköğretim ve genel lise yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Elde edilen bulguya göre, bu maddedeki görüşe en düşük düzeyde meslek lisesi yöneticileri katılmış olup, örgütsel küçülmenin ilköğretim ve genel lise öğretmenlerinin okula bağlılıklarını daha fazla artırdığı yorumu yapılabilir.

"Örgütsel küçülme öğretmenlerin planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılımını sağlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.28 ve genel lise yöneticileri 4.60 aritmetik ortalamayla "tamamen katılıyorum" görüşünde birleşirken, meslek lisesi yöneticileri 3.75 aritmetik ortalamayla "katılıyorum" görüşünü belirtmişlerdir. Bu madde için genel lise yöneticileri ile meslek lisesi yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Eğitim örgütlerindeki küçülmenin, öğretmenlerin planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılımını sağladığı sonucu elde edilmiştir.

27. madde olan "Örgütsel küçülme daha fazla verim ve memnuniyet sağlar" görüşüne; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.33$, genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.40$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=4.50$ ile tüm katılımcıların "tamamen katılıyorum" görüşünde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu bulguya göre eğitim örgütlerindeki örgütsel küçülmenin, örgüt üyelerinin verimini ve memnuniyetini çok yüksek düzeyde artırdığı görülmüştür.

"Örgütsel küçülme daha gelişmiş müfredat programı sağlar" görüşü için; ilköğretim yöneticileri 4.29, genel lise yöneticileri 4.47 ve meslek lisesi yöneticileri 4.25 aritmetik ortalamayla tüm yöneticilerin "tamamen katılıyorum" görüşü belirttikleri tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre örgütsel küçülme, okullarda



uygulanan müfredat programlarının daha gelişmesine veya gelişmiş müfredat programlarının küçük okullarda daha kolay uygulanmasına çok olumlu katkı yaptığı yorumu yapılabilir.

29. madde de yer alan; "Örgütsel küçülme okul organizasyonunda daha etkili ve uygun idare sağlar" görüşüne; ilköğretim yöneticileri $\bar{X}=4.32$ genel lise yöneticileri $\bar{X}=4.47$ ve meslek lisesi yöneticileri $\bar{X}=4.25$ ile tüm yöneticilerin "tamamen katılıyorum" görüşünde birleştikleri belirlenmiştir. Bu bulguya göre eğitim örgütlerinde örgütsel küçülme, okul organizasyonunun etkinliğini ve uygun idare etmeyi çok yüksek düzeyde ve olumlu yönde artırdığı yorumu yapılabilir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS)

8.1. Sonuçlar (Conclusions)

Standart okulların faydaları ile ilgili sonuçlar olarak, bu tür okullarda; öğrencilerin daha fazla bilgi edinebilme fırsatı bulduğu, öğretmenlerin daha iyi bir sınıf yönetimi sergilediği, personel arasında daha sıcak ilişkiler bulunduğu ve okul yöneticilerinin kendi okullarında standart okul sistemi uygulanmasını istedikleri ortaya çıkmıştır.

Yönetmelik kademe azaltmanın faydaları ile ilgili sonuçlar olarak; performans yükselip ve verimliliğin artacağı, takım çalışmasının gelişeceği ve okulun sorun çözümündeki gelişiminin hızlanacağı yönetmelik kademe azaltma sonucunda en önemli sonuçlar olarak elde edilirken, öğretmenlerin karar vermede katılımı artacağı çok önemli sonuç olarak ortaya çıkmamıştır.

Yönetmelik kademe azaltmanın nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili sonuçlar olarak yönetmelik kademe azaltma kararı uygulanırken; en iyi yol olarak birkaç okulun öneri hazırlayıp üst yönetime sunmasıdır. Başka kurumlara danışılması ikinci derece önemli görülen ve bu konudaki kararı üst yönetimin kendisinin vermesi gerektiği görüşü en az kabul gören yollar olarak elde edilmiştir.

Yöneticilerin okullarında yönetmelik kademe azaltmayı niçin uyguladıkları ile ilgili sonuçlar olarak; okulun esnek, karar verme sürecini artırma ile okuldaki sistem ve işletmelerin birleştirilmesini sağlama amaçlarının kademe azaltma hususunda önemli nedenler olarak görülürken; hiyerarşi basamaklarını azaltma ile yönetici ve öğretmen arasındaki kademeyi azaltma fazla önemli neden olarak görülmediği tespit edilmiştir.

Eğitim örgütlerinde örgütsel küçülmenin faydaları ile ilgili sonuçlar olarak; daha fazla devamlılığı, verimi ve memnuniyeti ile daha iyi tutum, davranış ve çalışma sağlanması, performansı artırmasıdır. Müfredat dışı faaliyetlere daha fazla katılım sağlanması, öğrencilerin okullarını seçebilmelerini ve başarılarını daha fazla artırması, öğretmenlerin planlama ve inceleme uygulamalarına isteyerek katılımını, daha fazla öğrenciyle ve öğrencilerle daha fazla ilgilenmelerini ve okul organizasyonunda daha etkili ve uygun idare sağlanması ve öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırması örgütsel küçülmenin faydası olarak bulunmuştur.



8.2. Öneriler (Suggestions)

- Okullarda standart okul yöntemi uygulanmasına önem verilmelidir.
- Okullarda yönetsel kademe azaltma her yönüyle iyi analiz edilerek, okulun verimliliğini ve performansını engelleyen kademeler bertaraf edilmelidir.
- Yöneticiler, yönetsel kademe azaltmanın nasıl uygulanması gerektiği hakkında bilgi ve fikir sahibi olmalıdır. Bunusağlamak için gerekirse yöneticilere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.
- Yöneticiler okullarında uygulayacakları yönetsel kademe azaltmanın başarıyla sonuçlanması için, amaçlarını ve erişmek istedikleri hedefleri tam ve doğru olarak belirlemelidir.
- Eğitim örgütlerinde örgütsel küçülmenin faydaları dikkate alınmalı ve örgütsel küçülmenin önündeki engeller iyi analiz edilerek, bu engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Küçülmenin faydaları iyi analiz edilerek Türk eğitim sisteminde, değişim yöntemlerinden biri olan örgütsel küçülme, pilot proje ile denenmelidir.
- Eğitim örgütlerinde örgütsel küçülme tüm okul türleri ve kademeleri için uygun olmayabilir. Bunun için örgütsel küçülmenin gerekli olduğu şartları taşıyan eğitim örgütlerinde örgütsel küçülme yoluna başvurulmalıdır.

KAYNAKÇA (REFERENCES)

- Aktan, C., (2003). Değişim ve Yeni Global Yönetim. İstanbul: MESS Yayınları.
- Atkinson, M., (2002). New England Small Schools Network Planning Manual. Center For Colbarative Education Buston, Massachusetts
- Aydın, İ., (2002). Alternatif Okullar. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğmuş, N ve Doğan, Ö (2003). Organisational Changes And New Career Approaches. Erişim tarihi: 20.10.2003. <http://www.bilgiyönetimi.org>.
- Göksel, (2001). Örgütsel Küçülme ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İlçelerinde Bir Alan Araştırması. Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Identifer, E., (1999). Downsizing Schools in Big Cities. Erişim tarihi: 11.06.2004. <http://www.ericdigests.org/hickok.html>
- Sağmanlıgil, S. (2001). Küçülmenin Tanımı. Erişim tarihi: 20.03.2004. <http://www.siteky.com>. Smithers ve Cortis, 2004.
- Smallschool, (2005). Smallschoolsworkshop. Erişim tarihi: 06.06.2005. <http://www.smallschoolsworkshop.org/index.html>
- WestEd, (2005). Approaches To Downsizing. Erişim Tarihi:18.05.2005. [www.westEd .org/policy](http://www.westEd.org/policy).