

YAKINDOGU ÜNİVERSİTESİ

EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EGİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLİĞİNİN YÖNETİMSEL
TEMELLERİ

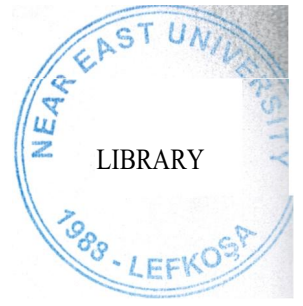
(KKTC Orta Öğretim Okullarına Yönelik Bir Uygulama)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:
Selçuk DÜZGÜN

Danışman:
Doç. Dr. Halil AYTEKİN

KKTC Lefkoşa, 2004



Eğitim Bilimleri: Enstitüsü Müdürlüğüne

Selçuk Düzgün tarafından hazırlanan "Okul Yöneticiliğinin Yönetimsel Temelleri" adlı bu çalışma Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Oy birliği ile "Bilim Uzmanlığı Tezt olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Levent KÖKER

Üye : Doç. DR. Halil AYTEKİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜR.YAY

Onay:

Yüksek Lisans Yönetmeliğine uygun olarak düzenlendi.
Onaylarım.

Enstitü Müdürlüğü

Doç. Dr. Halil Aytakin
Ana Bilim Dalı Başkanı

ÖN SÖZ

Yönetim süreçleri planlama,yönlendirme,koordinasyon,denetim ve iletişim gibi süreçlerden oluşmaktadır. Her örgütte olduğu gibi okul örgütünde de bu süreçler bulunmaktadır.

Ancak okullar diğer örgütlerden farklı birçok yönleri bulunmaktadır. Bu farklılık, çoğunlukla okulun amacından,kullandığı teknoloji açısından,güç merkezleri bakımından,iş bölümü ve çevre yönlerinden diğer örgütlerden farklılık göstermektedir.

Daha açık bir ifade ile;yukarıda sıraladığımız boyutlar açısından okul örgütünün kendisine özgü yönleri bulunmaktadır. Bu farklılık okul yöneticilerinin yönetsel temellerinden kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmada farklılıklar temel alınarak okul yöneticiliğinin orta öğretim okullarına yönelik yönetsel temelleri üzerinde kavramsal (betimsel) boyutta çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmamın son şeklini almasında katkıda bulunan Prof Dr. Levent Köker'e ve özellikle araştırmamın sistematüğini oluşturmasını büyük emeği geçen Yard. Doç. Dr. Erdal Güryay' a ve tez danışmanım Doç. Dr. Halil Aytekin' e teşekkür ederim.

İnanıyorum ki, bu çalışmayı baz alacak olan birçok araştırmacı, bu konuyu değişik boyutları ile inceleyebilecek ve bilime katkıda bulunacaktır.

Kasım 2004 KKTC/Lefkoşa

Selçuk DÜZGÜN

İÇİNDEKİLER

ONAY	Sayfa
ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	III-IV
	V

Sayfa

BÖLÜM:

I.GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	7
Alt Problem	7
Sayıtlılar.	7
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7
II.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
III.YÖNTEM	19
IV.BULGULAR VE YORUM	20
Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum	20
1.Amaçlar Açısından Bulgular ve Yorum	20
1.1.Amaç Belirsizliği	21
1.2.Amaç Genelliği	23
1.3.Amaç Çatışıklığı	24
1.4. Değerlendirme Zorluğu	25
2.Teknoloji Açısından Bulgular ve Yorum	26
2.1.Teknoloji Çokluğu	28
2.1.1.Semboller.	29
2.1.2.Çevre	30
2.2.Teknoloji Belirsizliği	31
2.2.1.Öğrenciler	31
2.2.2.Öğretmenler	32
2.2.3.Ortam	33
2.3.Değişen Katılım	33
2.4.Değiştirme Güçlüğü	34
3.Güç Merkezi Açısında Bulgular ve Yorum	36
3.1.Genel Yönetim ve Merkez Örgütü	37
3.2.Eğitim Müdürlüğü	39
3.3.Okul Yönetimi	40
3.4.Baskı Gurupları	40
3.4.1.Aile	41
3.4.2.Öğrenciler	42
3.4.3.Öğretmenler	42
3.4.4.Yardımcı Personel	43
3.4.5.Okul Dışı Guruplar	44
3.4.6.Kitle-İletişim Araçları	44

4.İşbölümü Açısından Bulgular ve Yorum	45
4.1.Rol Değişimi	46
	Sayfa
4.2.Profesyonel Bürokrasi	47
4.3.Yönetim İçin Zaman Yok.	49
4.4.İçten Dostluk	50
4.5.Yetki ve Sorumluluk	50
4.6.Denetim	53
4.7.Örgütsel Kültür	54
4.8.Örgüt İklimi	54
4.9.Moral	55
4.10.Güdülenme	56
5.Çevre Açısından Bulgular ve Yorum	58
5.1.Öncelik	59
5.2.Pazar	61
5.3.Fiziksel Çevre	61
5.4.Maliyet-Fayda Analizi	62
5.5.Hizmet İçi Eğitim	64
V. SONUÇ"	66
Özet	66
Öneriler	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. "Öğretmen Etkisi"	43
Şekil 2. "Eğitim ve Toplum İlişkisi"	60

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde öncelikle, Problem Durumu başlığı altında; problem durumu, problemin önemi ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise; Problem Cümlesi, Alt problemler, Sayıtlar, Sınırlılıklar, Tanımlar ve İlgili Yayınlar -İlgili Araştırmalar 'a değinilmiştir.

Problem Durumu

İnsanlık tarihi boyunca gruplar ürettiklerinin fazlasını, genişlemek amacıyla kullandılar. Bunların çoğunda genişleme pek ilerlemeden fizik ve toplumsal çevrenin hışmına uğradı. Bazıları daha başarılı oldu. İster fazla çorak, istet aşın verimli, hangi tür bir çevreye sahip olurlarsa olsunlar, grupların bazıları geliştiler, çoğaldılar ve gruptan daha geniş toplumsal birimler görünmeye başladı. Toyabe' nin ifade ettiği gibi, çevrenin meydan okuyuşu bu kere bir iç meydan okuyuş doğurdu; Geniş ölçüde bir işbirliği sağlanabilirse cömert doğaya gittikçe daha çok egemen olunacak ve ondan daha çok yararlanılacaktı. Başlangıçta bunun başarılı olarak gerçekleşmesi alabildiğine geniş nehir vadilerinde oldu. Daha fazla işbirliği oralarda, toprağa kanallar açıp setler yaparak suyu kullanılabilir duruma getirdi. Bu, büyük kazançlar doğurdu ve daha geniş bir işbirliği sağladı. Sonunda gruplardan biri, ötekilere benzeyen ama onların niteliklerini de geniş oranda kendinde toplayan bir grup, kazanılanları birleştirip sağlamaştırdı, böylece bu uygarlık doğdu (Homans,1971:331).

Bu uygarlığın meydana geliş biçimi örgütlenmenin temel şartı olan işbirliğinin, ilkelden modeme bir gelişim çizgisi izlediğini gösterebilir. İnsanlar, geçmişte olduğu gibi, bugün de amaç veya amaçlar dizisi doğrultusunda bir araya gelmektedirler. Fakat, bugün insanların bir araya gelme nedeni olan herhangi bir amaç veya amaçlar dizisi, daha karmaşık gibi gözükmektedir. İşbirliğinin biçim veya amacı nasıl olursa olsun, örgüt ile uygarlığın eşanlı olduğu ve örgüt olmaksızın uygarlığın olmayacağı açıktır (Aydın, 1998:308-310). Gerçekten de, bir toplumun örgütlenme düzeyi ile uygarlığı koşutluk göstermektedir. Başka bir deyişle, bir toplum kendi içerisinde ne kadar örgütlenmişse ancak, o kadar uygar olabilmektedir.

Örgütlenmemiş bir grup yalnızca bir insan yığındır. Her grup yaşamak için örgütlenmek zorundadır (Kaya, 1991:32). Örgütlenmemiş bir grup üyelerinin işbirliği içerisinde olmadığı bir yapıyı sergiler ki böyle bir grubun herhangi bir amacı gerçekleştirme olanaklı değildir.

Bir grubun örgüt olarak ele alınıp alınmayacağı, 'örgüt' kavramının tanımı yapılarak anlaşılabilir. Alanyazında, örgüt kavramı ile ilgili olarak birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan önemli ve açıklayıcı görülen birkaç tanesi şöyle sıralanabilir:

Barnard'a göre, "örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümleşmiş etkinlikleri sistemidir." (Aydın, 1998: 13-20).

"Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin ussal eşgüdümüdür" (Schein, 1978:11).

"Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyum ve kontroldür" (Bursalıoğlu, 1987:25).

"Bir örgüt, bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir." (Hicks, 1979:32).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, bir grubun örgüt olarak tanımlanabilmesi için, birden fazla insan, ortak bir amaç, amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve düzenleyici bir mekanizma gibi öğelere sahip olması gerekir. Bir sistem özel bir bildirim veya düzenleyici mekanizmasız çalıştığında bu, toplumsal bir örgüt değil; İlkel bir grup olur. Bir gönüllü grubu eylemlerini, işleyişi hakkında aldığı bilgiler ışığında düzenlemek için sistematik yöntemler edindiğinde 'örgüt' durumuna gelir (Katz ve Kahn, 1977:47).

Örgütler var oluşlarından ya da sundukları hizmetten kimlerin yararlandıklarına göre bir sınıflandırılmaya tabii tutulduklarında, her örgütün farklı birtakım özellikleri olduğu söylenebilir. Buna göre, insanların sağlığından sorumlu bir örgüt ile insanların bir yerden bir yere taşınmalarını sağlayan bir örgüt farklı özellikler gösterir. Bu iki örgüt arasında benzer yönler elbette vardır, bunlar örgütlerin genel olarak kabul edilebilecek özellikleridir. Örgütleri birbirinden ayıran özellikler, söz konusu örgütlerin kendine özgü niteliklerini meydana getirir. Örgütler, benzersiz özellikleriyle öylesine özgün ve benzersiz bir durum yaratırlar ki. bu durum genellemelerin uygulanmasını zorlaştırır (Aydın, 1998:70-100). İşte bu nedenle, her örgüt kendine özgü dünyası içinde, kendisini bir ileriki aşamaya taşıyan yöntemini bulur ve uygular.

Örgüt kavramı ile birlikte varolan diğer bir kavram, 'yönetim' dir. Gerçekte nereden bir örgütlenme olmuşsa orada yönetim eylemi de söz konusu olmuştur. Çünkü, örgütlenmiş bir insan grubunun bir takım amaçları gerçekleştirme çabası eşgüdümlemeyi zorunlu kılar. Bu zorunluluk, örgüt ile yönetim kavramlarının iç içe olduğunu vurgular. Buna göre, eğer örgüt

kavramından bahsediliyorsa yönetim kavramına da değinmek gerekir.

Alanyazında ' yönetim ' kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır Bunlardan, önemli ve açıklayıcı olarak kabul edilen, birkaç tanesi şöyle sıralanabilir:

" Yönetimin esası, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili bir biçimde kullanılmasıdır " (Aydın, 1998:272-276)

" Wilson, Godnovv ve Willoughby 'e göre yönetim, temsili politik organlar tarafından belirlenen politikaların uygulamaya dönüştürülmesidir " (Kaya, 1990:41).

" Yönetim, üretim unsurlarının en verimli bir biçimde kullanılması ile ilgili çalışma ve uyumlu bir işbirliği sağlanmasıdır " (Tortop ve İspir, Tarihsiz: 19).

" Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme işi ve çabalarının toplamı olarak ele alınmaktadır " (Tosun, 1990:16).

Bu tanımlara dikkat edildiğinde, yönetimin, bir örgüt ortamında varolun, örgütü amaçlarına uygun yaşatmaya çalışan bunun için de elindeki insan ve konağını amaç yönünde eşgüdümleyen eylemler bütünü olduğu görülmektedir.

Buraya kadar yapılan, örgüt ve yönetim tanımlarından ve bu tanımların ortak yönlerinden anlaşılacağı üzere, örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Örgüt bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda meydana getirildiğine göre, bu amacın gerçekleştirilmesinde var olan bütün kabakların eşgüdümlemesi büyük önem taşımaktadır. İşte bu önemli işlevi, yönetim yerine getirmektedir.

Örgüt ile yönelim birbirinden soyutlanamaz. Çünkü, ne örgütsüz bir yönetim ne de yönetimsiz bir örgütten söz edilebilir. Ama mutlaka bir başlangıç nokrasının olması gerekiyorsa, örgüt, yönetimden önce gelir. Çünkü yönetim ancak bir örgüt ortamında söz konusu olabilir.

Örgüt ile yönetim arasındaki bu iç içelik, örgütlerin varolan özelliklerinin kendi yönetimlerine yansımalarını zorunlu kılar. Örneğin, bir fabrika örgütü ile bir eğitim örgütü arasında benzerlikler olabileceği gibi, kendine özgülüklerinden kaynaklanan farklılıkları da olabilir. Bu farklılıklar, söz konusu örgütlerin yönetimlerine de yansyarak yönetimlerinde de bir kendine özgülüğün ortaya çıkmasına yol açar. Başka bir deyişle, örgütler kendilerine özgü yönlerine dayalı olarak kendilerine özgü bir yönetim biçimi geliştirir ve uygularlar.

Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan genel bir yam vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, hastane yönetimi, iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, söz konusu alanların kendilerine özgü özellikleri de bulunur. Bu özellikler onların özel yanlarını meydana getirir (Bursalıoğlu,1987:8). Yani,"örgütlerde geçerli, bir yönetim şablonu olmadığı gibi, insanlarla birlikte çalışmanın basit hazır formülleri de yoktur"(Davis, 1988:4).

Eğitim olgusunun örgütlü bir hale dönüşmesi,insanlık tarihi ile birlikte ele alındığında oldukça uzun bir zamanı gerektirmiştir. Toplumlar geliştikçe işbirliği çeşitlenmiş, meslek yaşamı uzmanlaşmaya gerek duymuştur. Artık birçok bilgi ve becerinin uzmanlarca verilmesi zorunlu hale gelmiştir. Aile, sokak, işyeri gittikçe gelişen ve çeşitlenen teknolojilerin aktarılmasını başaramaz 'hale gelmiştir. Vatandaşlık görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerlerin herkese aynı şekilde verilmesi, herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile olanaklı olabileceğinden, karmaşıklaşan toplum, eğitimi kurumsallaştırmak zorunda kalmıştır. Okul, bu kurumsallaşmanın en somut göstergesidir (Fidan ve Erden, 1991:15).

Tanımının ayrıntılarının ortaya çıkış nedenlerinden olan ' eğitim örgütü ', eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan ve teknolojiden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir. Eğitim örgütü birçok alt sistemden meydana gelir, fakat, onun meydana gelmesinde, etkinliklerinin değerlendirilmesinde ve varlığını sürdürmesinde en etkili alt sistem okul örgütüdür. Bu nedenle, eğitim örgütü ile ilgili açıklama ve çalışmaların çoğunluğu okul örgütü ile ilgili ayrıntıları kapsamaktadır. Eğitim örgütlerinin en stratejik parçası olan okul örgütünün Önemi, kendisi ile ilgili birçok araştırma ve çalışmayı zorunlu kılmıştır.

Bu araştırmanın bir amacı da, okul örgütünün diğer örgütlerden ayrılan yönlerini, varolan bilgiler ışığında, sistematize etmektir. Bu sistematize, örgüt-alanyazınında bütün örgütleri açıklamaya çalışan ortak kavramlardan; amaç, teknoloji, işbölümü, güç merkezleri ve çevre, kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Bu noktada, eğitim örgütü kavramı ile iç içe işleyen eğitim yönetimi kavramının tanımlanması ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir.

" Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü amaçlarına uygun olarak işletmek, geliştirmek ve yaşatmak sürecidir"(Başaran, 1988:43). " Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını saptanan amaçlarına ulaştırmak üzere, insan ve

madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararlanuygulamaktır (Taymaz, 1989:13). "Eğitim yönetimi, öğretme ve öğrenmeyi geliştirmeyi amaçlayan kurumların yönetimidir. Bu kurumlar devlet okullarını, bölge okullarını, genel ve özel yükseköğretim kurumları, genel ve özel üniversiteleri ve diğerlerini kapsar" (Campbell ve Ark, 1983:1).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, örgüt ile yönetim arasındaki ilişkinin benzerini eğitim örgütü ile eğitim yönetimi arasında görmek mümkündür. Yani, eğitim yönetimi ile eğitim örgütü iç içe işler birbirlerinden ayrı ve bağımsız değildirler. Okul örgütü, eğitim örgütlerinin en önemli birimidir. Eğitim örgütleri amaçlarına. okul örgütünün uygulama ve eylemleriyle ulaşmaya çalışırlar.

Bir eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir alt sistem ise eğitim yönetimine oranla, okul yönetimi aynı durumdadır. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu,1987:6).

Toplumlar varlıklarını sürdürebilmek için kültürü aktarma ve geliştirme görevini eğitim örgütlerine vermiştir. Bu görevi üstlenen eğitim örgütü, amacını gerçekleştirmede en stratejik parça olan okul örgütünü meydana getirmek durumunda kalmıştır. Toplumun bu yaşamsal görevini üstlenen okul, kendine özgü bir takım özellikler içerisinde, kendine özgü bir yönetim geliştirmek ve uygulamak zorunda kalmıştır. Eğer eğitim yönetimi özgün bir yönetim alanı ise diğer yönetim alanlarında bulunmayan özelliklere sahip olması gerekir. Örneğin; eğitim yönetimi bir uzmanlık alanı ise amaç ve işlev açısından, iş ve kamu yönetimlerinden mutlaka ayrılmalı, farklılıkları gösterilmelidir (Aydın,1998,318). Bir başka deyişle, eğer eğitim yönetimi, yönetim bilimlerinden biri, yönetim alanının bir dalı olarak kabul ediliyorsa; diğer yandan süreç ve etkinlik alanı olarak eğitim yönetimi, eğitimin özelliklerini dikkate almak, eğitim -yönetim, öğretim - yönetim ilişkileri ışığında kendine özgü kapsam ve yöntem uyarlamalarını yapmak zorundadır (Güçlüoğlu, 1985:7). Eğitim kurumlarının özel karakteristikleri, yönetim modellerinin uygulanmasında veya uygulamalarda eğitsel ortama dikkat edilmesi gerektiğini vurgular. Gerçekte, bütün örgütlerin ortak olan bazı özellikleri vardır ama okulların farklı özellikleri endüstriyel, ticari ve hizmet örgütlerinden alınan yaklaşımların geçerliliğini sınırlar. Baldrige 'ye göre, bu modeller eğitim örgütlerine güvenle uygulanmadan önce, adaptasyon, değerlendirme ve önerileri gerektirir (Bush, 1986:7). Karşı bir görüş, yönetimin diğer alanlarında

problemlerin ortamlar nedeniyle farklılaşabileceğini ve yine ortamlara uydurularak konu ve problemlerin aynı prensiplerle çözümlenebileceğini (Bir hastane, bir okul veya mühendislik firması gibi) savunmaktadır. Fakat ne yazık ki, artık bu tamamen doğru değildir. Çünkü benzersizlik prensiplerde de benzersizlikleri meydana getirebilir. Okul yönetimi de, buna bağlı olarak benzersiz özellikler gösterebilir (Monahan ve Hengst,1982:114).Bu araştırmanın bir amacı, söz konusu özellikleri ortaya koymaktır.

Okul benzersiz biricik bir örgüttür. Yasal tanımla ve toplumsal onayla yurttaşlara eğitim sunma sorumluluğunu üstlenmiştir. Eğitim kurumlarına devredilen işlevler incelendikçe eğitim yönetiminin benzersizliği daha açık olarak görülmektedir. Okul yönetiminin özgünlüğünün amaçlardan ve yöntemlerden kaynaklandığı açıktır. Bu durum hastane, belediye, iş yönetimi gibi örgütlenmiş etkinlikler için de geçerlidir. Her kurumun yönetimi niteliğini, belli ölçüde kurumun işlevlerinden almaktadır. Öyleyse, okul örgütünü diğer örgütlerden farklı kılan nedir? Bu farklılıklar okul yönetimi sürecine nasıl yansımaktadır? Şeklinde ki soruların yanıtlarını vermek gerekmektedir.

Bu araştırmanın diğer bir amacı, yukarıda vurgulanan sorulara yanıt verme yolunda, okul örgütünün kendine özgü yönlerinin okul yönetimi sürecine nasıl yansıdığını ortaya koymaktır. Okul yönetimi süreci, her biri başlı başına bir süreç olan ve sınıflanmasında ilgili bilim adamlarınca ortak bir yargıya varılan; Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme, Değerlendirme ve son zamanlarda yönetim süreci öğelerinden biri olarak kabul edilmeye başlanan liderlik süreci öğelerini kapsamaktadır.

Araştırma probleminin önemi, eğitim olgusunun kaçınılmaz gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Toplumlar eğitimlerini örgütlemek zorundadır, örgütlenme ve yönetimde de etkili olabilmek için 'de hareket temellerini bilimsel bulgulara dayandırmaları gerekmektedir. Bu araştırma ile okul örgütünün kendine özgü yönleri konusunda alanyazında varolan bilgiler sistematize edilmiş, bu yönlerin okul yönetimi sürecine nasıl yansıdığına yönelik bulgu ve yorumlara gidilmiştir.

Araştırma ile sistematize edilen bilgilerin, uygulama içindeki bir okul yöneticisinin girişeceği yönetsel eylemlere yardımcı olacağı ümit edilmektedir.

Bu yardımın okul yöneticisinin içinde bulunduğu örgütün kendine özgü yönlerinin neler

olduğu ve bunların okul yönetimi sürecine nasıl yansıdığına yönelik, farkındalığı artırma yoluyla verilebileceği düşünölmüştür.

Problem Cümlesi

Okul örgütünün kendine özgü yönleri nelerdir ve bu kendine özgünlük okul yönetimi sürecine nasıl yansımaktadır ?

Alt Problemler

1.Okul örgütünün kendine özgü yönleri:

- 1.1.Amaç bakımından nelerdir ?
- 1.2.Teknoloji bakımından nelerdir?
- 1.3.Güç merkezleri bakımından nelerdir?
- 1.4.İş bölümü bakımından nelerdir ?
- 1.5.Çevre bakımından nelerdir?

Sayıtlar

1. Okul örgütünün kendine özgü yönleri, amaçlar, teknoloji, güç merkezleri, işbölümü ve çevre gibi temel örgütsel kavramlar çerçevesinde incelenebilir.

2. Okul örgütünün kendine özgü yönleri, okul yönetimi sürecinin öğeleri olan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdömleme, etkileme, değerlendirme ve liderliğe yansır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma alanyazın dokümanları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada - üç kavram dışında - bütün kavram ve terimler alanyazın ile sözlükteki anlamlarında kullanılmıştır.

1.Eğitim Örgütü Bu araştırmada kullanılan " eğitim örgütü " kavramı, okul örgütü anlamında kullanılmıştır.

2.Eğitim Kurumu : Bu araştırmada kullanılan " eğitim kurumu " kavramı, okul örgütü anlamında kullanılmıştır.

3.Eğitim Yönetimi : Bu araştırmada geöen " eğitim yönetimi " kavramı, okul yönetimi anlamında kullanılmıştır.

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma kapsamına giren dokümanlar, araştırma problemi açısından, Türkiye ve Yabancı Ülkelerde Yapılmış ilgili yayın ve araştırmalar, başlıkları altında ayrı ayrı sunulmuştur.

1. Türkiye 'de Yapılmış İlgili Yayın ve Araştırmalar :

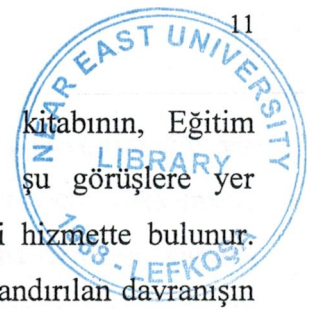
Bursalıoğlu (1987:57-61)" Okul yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış " adlı kitabının, ' okulun örgüt özellikleri ' alt başlığında özetle şu görüşlere yer vermektedir: Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş bile olsa, müşteri bulan bir kurumdur. Okul denilen örgütünü en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Okulun örgüt özelliklerinden bir diğeri, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır. Bir başka özelliği, okul denilen örgütün ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Okulun amaçları diğer örgütlere göre, cana karmaşık ve çatışkılıdır. Bu karmaşıklık, okulun değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır, Bir öğretmenin bu amaçlarını gerçekleştirilmesine ne derece katkıda bulunduğunu ölçmeyi güçleştirmektedir. Ayrıca öğretim eylemi ve ürünü gözleyebilmek olanağı da sınırlıdır. Bu yüzden diğer örgütlerin aksine, okulun üretim hataları derhal fark edilmez. Okul örgütünü bir başka özelliği, özel bir çevre olmasıdır.

Gerçek çevrede olmayıp istenen, ya da olup istenmeyen kavram ve süreçlerin bu özel çevrede yer alıp almamasına dikkat edilmiştir. Okulun bir başka özelliği, çevresindeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği bir örgüt olmasıdır. Okulun amaçları, diğer örgütlerin amaçlarından daha uzun sürelidir ve aynı zamanda okul diğer örgütlere insan kaynağı hazırlayan bir örgüttür. Bu nedenle, okul örgütü üzerindeki baskı diğer örgütlere oranla daha fazladır. Okulun bir başka özelliği, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında olmasından kaynaklanır. Okulun dikkate değer özelliklerinden bir diğeri, bürokratik kurum oluşudur. Bu özellik, yarar grupları ve onların baskılarına karşı, okula bir güvenlik sağlamaktadır.

Aydın (1998:169-194) " Eğitim Yönetimi " adlı kitabının, ' Eğitim Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri' başlığı altında, konuya özetle şöyle değinmektedir;

Eğitim, insanlarla doğrudan doğruya ve yakından ilgilenen bir hizmettir, işte bu nedenle, toplum okulda olup bitenleri ve çocukta meydana gelen değişimleri, ilgi ve kuşku ile izlemektedir. Güç grupları, okulu kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye ve buna uygun politika uygulanmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Amaçlar genellikle değişme ve çatışma eğilimi göstermektedir. Anlamı, gruba ve sürece katılanlara göre de değişen amaçları eyleme geçirilmeleri de zor olmaktadır. Eğilim kurumlarında kullanılan teknoloji açık değildir. Eğitim örgütlerinde genelde sanılandan ve kavranandan daha fazla teknoloji kullanılmaktadır. Buna rağmen kullanılan teknolojinin tam olarak anlaşıldığı söylenemez. Eğitim kurumlarında sürekli bir katılım söz konusu olamamaktadır. Katılan öğrenci "öğretmen ve yöneticiler bu örgütlerden çabucak ayrılabilirlerdir. Okul da diğer formal örgütler gibi alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemler, diğer örgütlerin alt sistemlerine oranla, kendi kimliklerini ve benzersizliklerini daha çok koruma eğilimindedirler. Örneğin, bir okulun rehberlik birimi, okulun örgüt şemasında okul müdürüne bağlı görünse de bu birimle okul müdürü arasında görece olarak gevşek ve sık olmayan bir etkileşim vardır. Yani bu birimleri birbirine bağlayan bağ gevşektir. Bu gevşeklik rehberlik birimine daha çok özerklik vermektedir. Eğitimde amaçlar ve politikalar, basan ölçütü olarak kullanılamayacak derecede soyuttur. Örneğin iyi yurttaşlık nedir? Başarılı öğrenci kimdir ? gibi soruların yanıtlarında anlam birliği sağlamak olanaklı görünmemektedir. Bu durum öğretme işinin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Eğitim, kendisini kontrol eden güçler açısından da, diğer kurumlardan ayrılır. Okul yöneticisinin, okul örgütü üzerindeki kontrol gücünü sınırlayan ilgi grupları ve kurumlar bulunmaktadır. Bunlar yerel gruplar olabileceği gibi genel yönetim de olabilir.

Kaya (1991:45-46), " Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye'deki Uygulama " adlı kitabının,' Eğitim Yönetiminin Özellikleri ' başlığı altında, konu ile ilgili olarak şunlara değinmektedir; Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Eleştirici bir tutum geliştirmek eğitimde temel amaç iken, okul bu amacı gerçekleştirirken kurulu düzene karşı insanlar yetiştirmekle suçlanır. Eğitim örgütlerinin basanlarını yeterli olarak değerlendirmeyi engelleyen etkenler vardır. Bunlar, politikaların soyut olması, davranış değişmesi için uzun yılların gerekiyor olmasıdır. Eğitim onu denetleyen güçlerin yapısı bakımından öteki örgütlerden farklıdır. Okul personeli, genellikle, mesleki eğitim görmüştür. nedenle örgütlenmesi, özel dikkat gerektirir.



Taymaz (1989:13-14), " Uygulamalı Okul Yönetimi " adlı kitabının, Eğitim Yönetiminin Özellikleri ' alt başlığında, konu ile ilgili olarak, özetle şu görüşlere yer vermektedir: Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür. Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel, mesleki eğitim görmüş öğretmenlerdir: Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı fazladır. Son olarak, eğitim kurumlarının ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmış olması da onu farklı kılan bir özellik olarak ele alınabilir.

Adem (1981 :4-5), " Eğitim Planlaması " adlı kitabının,' Eğitimin Temel Nitelikleri ' alt başlığında; konu ile ilgili olarak şunlara değinmektedir : Eğitim sürecinin giderek uzun bir zamanı kapsaması (yavaşlık); eğitimin bireylerin tüm yeteneklerini geliştirmeyi hedef alması ve onları toplumsal yaşamdaki görevlere hazırlaması (karmaşıklık); eğitim etkinliklerinin bir pazarının bulunmaması ve eğitimin bir hizmet olmasıdır.

Serin (1979: 17-65), " Eğitim Ekonomisi" adlı kitabının,' Eğitimin Arz, Talep, Tüketim ve Yatıran Özellikleri ' başlıklarında, konu ile ilgili olarak özetle şunları vurgulamıştır : Eğitim ekonomik bir mal olmakla birlikte, bir hizmet niteliği taşır ve aynı miktar eğitim için gelirinden aynı miktarda pay ayıran herkes eğitim hizmetinden aynı derecede yararlanamaz. Zorunlu gereksinim mallarıyla karşılaştırıldığında, eğitim hizmetinin bir özelliği, zorunluluk derecesinin azlığıdır. Başka bir özelliği, eğitimin artarak biriken bir nitelik taşımasıdır. Eğitim gereksiniminin şiddet derecesinin doyumla olan ilişkisinde, diğer ekonomi mal veya hizmetlerine göre, doyma noktası yoktur. Yani, birey eğitildikçe eğitilmek istemektedir. Eğitim hem bir üretici mal, hem de bir tüketici mal özelliği taşır. Eğitim hizmeti arzı zaman bakımından eğitim hizmetleri talebine nazaran öncelik gösterir. Eğitim hizmetinin herhangi bir aşamasındaki arz artışı diğer düzeylerdeki arzı 'da artırmayı zorunlu kılar. Eğitim hizmeti arzının bir başka özelliği,arz unsurlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasıdır. Eğitim harcamalarının ne kadarının tüketim ne kadarının yatırım amacıyla yapıldığını belirtmek güçtür. Eğitim hizmeti bütün diğer dayanıklı tüketim mallarından daha uzun ömürlü bir maldır. Eğitim uzun bir dönemi kapsadığından verimini hesaplamak zordur.

Dr. Nihat Belgen (1976:513) , " Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Arıalizi"

konusunda yaptığı araştırmada, merkez örgütünün havasını da incelemiş, görevlerini görevin gerekçelerine göre yapanların görevde kalma güvenliği, daha üst düzey görevlere yükselmeye olan inanç, emirlere duyulan güven, amirlerin rehberlik yardımında bulunma derecesi, yapılan işin sevilmesi, çalışmaların mesai saatleri dışına taşması, sosyal faaliyetler, aylık ve çeşitli ödemelerin yeterliliği konularında elde edilen bulguların değerlendirilmesiyle: Bakalı Müfettişleri alt sisteminde örgüt havasına "oldukça iyi" Müsteşarlık alt sisteminde ise örgüt havasının "ortanın altında" olduğu sonucu elde edilmiştir.

İbrahim Ethem Başaran (1979: s.238-288) "Beş bakanlıktaki (Milli Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım, İçişleri, Tarım-Gıda ve Hayvancılık, Sanayi ve Teknoloji) Yönetmenlerin (Şube Müdürü) Yönetimde İnsan ilişkilerine İlişkin Tutumları" adını taşıyan araştırmasının bazı bulgularını şu şekilde özetleyebiliriz:

- a- Personel gereksinimlerinin örgütçe yeterince karşılanmaması halinde verimlilik azalır,
- b-Yöneticilerin bunalıma düşen personelin bunalımları gidinceye kadar onlarla ilgilenmemesi doğru değildir,
- c-Personelin yüksek moral içinde olmasında yöneticilerin büyük etkisi ve rolü vardır,
- cl-Personelin işinden haz duymaması ona işini anlamsız kılar, işin anlamsız görülmesinde çalışanın özgüven, özdeğerlendirme, özbilinç, yaratıcılık zihinsel gelişimini sürdürmesi gibi üst düzey gereksinimlerinin etkisi daha fazla olup, çalışana sağlanan maddi değerler ve koşullar işin anlamlılığını pek etkilemez.

2. Yabancı Ülkelerde Yapılmış İlgili Yayın ve Araştırmalar:

Litvin ve Stringer tarafından yapılan araştırmada, örgütsel hava-liderlik ilişkisi saptanmaya çalışılmış, sonunda "otoriter" "demokratik" "başarıya dönük" hava çeşitleri ortaya atılmıştır.Araştırmanın diğer bulgularına göre otoriter yapılı havada, güçlü yetki duygusu, düşük duyum, guruba karşı olumsuz davranışlar, verimde düşüklük, az yaratıcılık; demokratik yapılı havada, ileri arkadaşlık guruba karşı davranışlarda olumluluk yüksek duyum; başarıya dönük havada, başarı güdüsünün yüksekliği, iş duyumunun fazlalığı guruba karşı tutum ve davranışta olumluluk verimlilik ve yaratıcılıkta yüksek düzey görülmektedir.

Parsons, okul örgütünün kendine özgü yönlerini anlamada üç düzeyde sistem üzerinde durmuştur. Buna göre, örgütün üç düzeyi ; teknik, yönetsel ve kuramsal düzeylerdir. Okul ele alındığında, öğr~tme işinin yapıldığı düzey, teknik, öğretmenlerin çabalarını ortak bir amaç

doğrultusunda bütünleştirmek ve yönlendirmek işi, yönetsel düzeyde ve okul için finansman kaynakları sağlamak, dış çevre ile ilişkileri kurmak ise kurumsal düzeyde olmaktadır. Söz konusu üç düzey açısından, örgütlerin birbirinden ayrılan yönlerini belirleyebilmek için şu kavranılan kullanmıştır: Öncelik kavramı, bir örgütün sunduğu hizmetin toplum için taşıdığı önemin derecesini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bir eğitim kurumu olan okulun topluma sunduğu hizmet açısından bir özellik taşıdığı söylenebilir. Görünürlük kavramı, bir kurumun toplumsal yaşamda kendisini hissettirmesini, toplumsal gruplar tarafından dikkatle izlenmiş olması halini ifade etmektedir. Okul hiçbir toplumsal kurumun göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumudur. Karmaşıklık kavramı, okul örgütünün işlevinin karmaşıklığını simgelemektedir. Öğretme ve öğrenme süreci çok karmaşık bir süreçtir. İçten dostluk kavramı, örgütteki zorunlu ilişkilerdeki candanlığı ifade etmektedir. Okul, bu ilişkilerin çok yakın, içten olduğu ya da olması gereken bir örgüttür. Meslekleşme kavramı, iş görenin yaptığı iş konusundaki yeteneğini ifade etmektedir. Eğitim kurumlarında, diğer kurumlara göre, daha fazla bir meslekleşme görülmektedir. Değerlendirme zorluğu kavramı, örgütün amacı doğrultusundaki etkinliklerin değerlendirilmesinin zorluğunu ifade eder. Okulda bilgi ve beceri kazandırma tutum ve davranış değiştirme amaçlanmaktadır. Ancak tutum ve davranıştaki değişimler hemen ve kolayca gözlenebilir değildir. Parsons, daha sonra bu kavramlardan öncelik ve görünürlüğün kurumsal düzeyle; meslekleşme kavramının yönetsel düzeyle ve son olarak karmaşıklık, ilişkilerde yakınlık ve değerlendirme de zorluk kavramlarının teknik düzeyle ilişkili olduğunu açıklamıştır. Parsons bu çözümlemenin sonucunda, farklılığın daha çok kurumsal ve teknik düzeyde yoğunlaştığını vurgulamıştır (Aydın, 1998:166-169).

Cohen, March ve Olsen (1972:1-18), eğitim örgütlerinin farklılığını üç biçimde açıklayarak, bu farklılıkların birlikteliklerinden oluşan yapıya da "Örgütlenmiş Anarşiler" adını verdiler. Buna göre; birinci farklılık, şüpheli tercihlerdir. Herhangi bir karar anında bu örgütte tercihler seti oluşturmak zordur. Örgüt, tutarsız, uygun olmayan tercihlere dayalı olarak hareket eder. Eğitim örgütü, uygun bir yapıya sahip olmaktan çok gevşek bir fikirler koleksiyonu olarak tanımlanır. İkinci farklılık, eğitim örgütlerindeki teknolojinin açık olmayışı ve öneminin anlaşılmasını sağlamamasıdır. Eğitim örgütlerinde sanılandan ve anlaşılandan daha fazla teknoloji kullanılmasına rağmen bu teknolojinin anlaşılıp yorumlanması güç olmaktadır. Ve üçüncü farklılık, eğitim örgütlerinde kafilimin akışkan olmasıdır. Öğrenciler sisteme girerler çıkarlar, öğretmenler gelirler giderler, aileler ara sıra katılırlar ve toplumun diğer kesimi zorunlu olduklarında okullarla ilgilenirler. Katılımdaki bu akışkanlık, okulun düzenli bir yapıya erişmesini zorlaştırmaktadır. Bu farklılıklar eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayırır. Bu tip

özellikler gösteren örgütlere ' Örgütlenmiş Anarşiler ' denir. Bu özellikler, eğitim ya da informal örgütlerde görülmektedir. Bu tip bir örgütün karar modeli, ' çöp kutusu ' gibidir. Karar verilirken örgütün geçmiş deneyimlerinden oluşan bilgiler kullanılır.

Weick (1976: 1-19), konuya, ' gevşek bağlantı ' kavramı, ile katılmaktadır. Gevşek bağlantı, ayrılmış iki yapının aynı görevi yerine getirirken sahip olduğu imajı yani, her bir yapının fiziksel ve mantısal ayrımlarıyla birlikte kendi kimliklerini koruyarak olma durumlarını ifade eder. Bu bir eğitim olgusunda, okul danışmanı ofisi ile okul müdürü ofisi arasındaki gevşek bağlantıyı açıklayabilir. Görünen, müdür ve danışmanın görevsel ilişki içinde olduğudur. Fakat, bu bağlantıya rağmen, her biri kendi özgünlüğünü korur. Bağlantılardaki gevşeklik okullarda; öğretmen - materyal, seçmen - okul yönetimi. yönetici - sınıf, süreç - çıktı, öğretmen - öğretmen, aile - öğretmen, öğretmen - öğrenci, öğretmen - yönetici arasındaki ilişkilerde görülebilir.

Owens (1981:29-33), eğitim örgütlerinin özelliklerini, Cohen, March ve Olsen 'in' örgütlenmiş anarşiler ' kavramını ve Weick 'in' 'Gevşek Bağlamı ' kavramını kullanarak, açıklamaya çalışmıştır. Owens ayrıca, Cohen, March ve Olsen'in örgütlenmiş anarşilerdeki karar modeline de değinerek, böyle örgütlerin karar verme durumlarında, tercihleri temel alma yerine, eylemin içindeyken tercihleri keşfettiğini vurgulamıştır. Bu tip bir karar modelinin, amaçları açık ve özel olmayan örgütler için söz konusu olacağını belirtmiştir.

Derr ve DeLong (1982: 127-137), iş örgütleri ile okulu karşılaştıran yoluna giderek şu sonuçlara ulaşmışlardır : Okullar sık sık açık olmayan amaçlara sahipken iş örgütü, genellikle, paylaşılan çok açık bir amaca (kar etme) sahiptir. Okullar çevrelerince kontrol edilirler. Yüksek düzeyde otonomi gereksinimi hisseden insanların ilgisini çekerler. Okullar, iş görenlerine sürekli kendi yetiştirici ve psikolojik doyum fırsatları bir iş sağladıklarından, güdüleyicidirler. Ve son olarak okullar, yasal hakları olmadığından pazarlarında çeşitliliğe gidemezler.

Twomey (1983:28 5 3-A) 'm olay çalışması, çevrenin okul üzerindeki etkisine değinme yönüyle, konu ile ilgili olarak ele alınabilir Bu olay çalışması, iki yıllık bir plan dahilinde, iki okulun kapatılmasıyla sonuçlanan karar verme sürecini açıklamaktadır. Araştırma, aynı zamanda okulların bu olay karşısında gösterdikleri tepkiyi de incelemektedir. Çalışmada uygulanan yöntem; kayıt inceleme, karara katılım durumlarının analizi, bir karar teorisinin ve seçilen bir psikoloji teorisinin olaya uygulanmasıdır. Araştırma sonucunda şu bulgular elde

edilmiştir :

- 1) Okula karşı harekete geçenler, toplumun büyük kesiminden destek almışlardır.
- 2) Yönetici ile halk temsilcilerinin ortak yanlarının bulunmasına karşın politik tartışmalar olmuştur.
- 3) Tartışma, okul öğretmenlerinin tayini ve öğrencilerin nakliyle birlikte iki okulun kapatılmasına yönelik bir planın kabulüyle Kapatılan okulların personellerinin psikolojik durumları göz önüne alınmamıştır.

Maher (1983:2186 - A) 'in eğitim örgütlerinin farklılığını vurgulayan bir çalışma olarak değerlendirilebilecek araştırmasında, iş yönetimi profesörleri ve eğitim yönetimi profesörlerinin algılarıyla eğitim ve endüstri yöneticilerinin yetenekleri arasındaki farklılığı araştırmıştır. Çalışmasının kapsamı, eğitimde müdür ve yönetim görevlileri; endüstride orta ve alt seviye yöneticileriyle sınırlı tutulmuştur. Araştırmada orta seviye yöneticisi ile okul müdürü, alt seviye yöneticisiyle okul yönetim görevlileri birlikte düşünülmüştür. Söz konusu bu birliktelik, uygulanan bir bilgi toplama aracının verileri ışığında gerçekleştirilmiştir, incelenen yeterlik konuları; insan ilişkileri ve iş gören performansı ile ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda eğitimdeki idlerin endüstrideki yöneticilere oranla, yönetim yeterlikleri konusunda, yetiştirmeye daha fazla gereksinim duydukları, ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Endüstri ve eğitimdeki örgütsel farklılıkların da söz konusu alanlardaki eğitim, farklılaştırdığı bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır.

Campbell, Corbly ve Nystrand (1983:61,63), Oku, örgütünün Kendine özgü Yönlerine ilişkin olarak şu noktalar üzerinde durmaktadırlar : Birinci özellik, okul örgütlerinin profesyonel bürokrasiler olmalarıdır. Yani, okullar uzman istihdam eden bürokrasilerdir, Bu durum, okulda çalışan öğretmenlerin birçok konuda takdir haklarını kullanmaları sonucunu doğurmaktadır. İkinci özellik, örgütlenmiş anaşiler olmalarıdır , üçüncü özelliği, 'Evcilleştirilmiş örgütler' (Domesticated Organizations) olmalarıdır. Buna göre, kendisine katılanlar üzerinde herhangi bir kontrol gücüne sahip olmayan örgütler evcilleştirilmiş örgütlerdir. Okullar da bu kategori de yer alırlar. Çünkü okulun da kendisine katılacaklar üzerinde herhangi bir kontrol gücü yoktur. Ve varoluşları garanti altındadır. Son olarak, okullar, Weick'in terminolojisine göre, ' gevşek örgütlerdir ve birimleri arasında gevşek bir bağlantı ile tanımlanırlar.

Bush (1986:5-7), eğitim kurumlarının yönetimi ile diğer örgütlerin arasındaki altı farkı

açıklayan, bir çalışmada, konu ile ilgili olarak değinmiştir. Eğitim kurumlarının amaçlarını , tanımlamak, ticari örgütlerin amaçlarını tanılamaktan daha zordur. Eğitimde amaçların başarılıp başarılmadığını , ölçmek zordur. Okullardaki öğretmen ve yöneticiler genel bir uzmanlık birikimine sahiptirler. Eğitim kurumlananda parçalanmış bir karar verme yapısı vardır. Süreç, ilgili ya da ilgisiz çoğu örgüt veya kişi tarafından etkilenir. Okullardaki üst ve orta kademe yöneticileri, ayn zamanda, öğrenen olarak görev yaptıklarından dolayı az zamana sahiptirler. Son olarak, eğitim kurumlarının merkezi olan öğrencilerin hammadde mi ? Müşteri mi ? İş gören mi ? oldukları konusunda belirsizlikler vardır.

Hoyle (1986:30-35), okulların farklılığının bürokratik yapı ile alternatifi arasındaki konumundan kaynaklandığını, okulların ne bürokratik ne de alternatifi olduğunu fakat arada bir konumunda yer aldığını vurgulamaktadır.

Koberg (1988: 121-130) bir çalışmada, eğitim örgütleri ile teknik örgütler arasında yapı ve kontrol profilleri açısından farklılıkları incelemiştir. Yapı profilleri olarak, yetki aktarımı, formülleştirme ve karara katılma; kontrol profilleri olarak, tamponlama (Buffering), Tahmin etme (Forecasting) ve yatıştırma (Smothing) alınmıştır. Araştırmanın ilk hipotezi; eğitim birimlerinin teknik birimlere oranla karar vermeye daha fazla kolay ve yetki aktarımını, sergileyeceğidir. Formalleştirme açısından her iki örgütsel birim arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İkinci hipotez eğitim ve teknik örgüt birimleri arasında. Tamponlama, tahmin etme ve yatıştırma oran. açandan anlamlı bir anlamlı bir farklılık yoktur. Kalite kontrol oranı açısından, teknik birim lehine anlamlı, bir farklılık vardır. Koberg araştırmasının sonucunda , birinci hipotezinde ileri sürdüğü karara katılım ve yetki aktarımının her ikisi de, okullarda petrol firması birimlerine göre anlamlı bir şekilde daha büyük bir yoğunluğa sahip olduğunu, formalleştirme açısından anlamlı bir farklılık olmadığını, saptamıştır. Koberg ikinci tezinin aksine, tamponlama; tahmin etme ve yatıştırma açısından okulların, petrol firması birimlerinden anlamlı bir şekilde daha büyük bir yoğunluğa sahip olduğunu ve yine ikinci tezde belirtilen,' kalite kontrol ile ilgili farklılık durumunun anlamlı olmadığını gözlemiştir.

Handy ve Aitken (1990:34-47) 'Okullar farklı mıdır?' konulu çalışmalarında şu noktalara değinmişleridir: İlk olarak, okullarda yönetim için zamanın olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre yönetim için gerekli ofislerin azlığı yönetim açısından önemli kabul edilen eylemlerden olan, toplantıların yapılmaması veya angarya olarak görülmesi, toplantı odalarının yokluğu veya eksikliği ve yöneticilerin öncelikle, öğretmen olması gibi göstergeler, okulda

yönetim için zaman olmadığını ortaya koyabilir. İkinci olarak,' amaçlar yığın (Pile of Purposes) kavramını açıklayan yazarlar, eğitimde amaçların belirsizliği başarının ölçümünün zorluğu, amaçların genelliği ve fonksiyon çatışması gibi faktörlerin amaçları bir yığın haline dönüştürdüğünü belirtmişlerdir. Üçüncü olarak,' rol değişimi' (Role - Switching) kavramına değinen yazarlar, okullarda herhangi bir alanın uzmanının bulunmadığını, bütün alanlar konusunda bilgileri olan öğretmenlerin bulunduğu varsayıldığını belirtmişlerdir. Buna göre herhangi bir öğretmenin herhangi bir veya daha fazla derse girebileceğinin yönetim de dahil her görevi yapacağını savunulduğunu belirten yazarlar, böyle bir rol değişiminin, rol belirsizliği doğurabileceğini vurgulamışlardır. Son olarak çocuklar ' kavramını açıklayan yazarlar, çocukların okul örgütü ile olan ilişkilerinin nasıl olduğunun bilinmemesinin yarattığı farklılığa değinmişlerdir Buna göre çocuklar, harnmadde midir ? İş gören midir ? Müşteri midir ? Bu soruların yanıtlarının 'açık' olmadığını, aslında çocukların bunların hepsinin biraz olduğunu vurgulamışlardır.

Schwenk (1990:430 - 448) bir çalışmada, kar sağlayan ve kar sağlamayan örgütlerde, örgütsel karar vermede görülen çatışmayı araştırmıştır. Araştırmasının hipotezlerinden ilki, Şirketlerinde kararları tanımlayıp değerlendiren yöneticiler, çatışmanın hoşnutsuzluk doğurduğunu ve kararların kaliteyi azalttığını söyleyeceklerdir. İkincisi, kazanç sağlamayan örgütlerdeki yöneticiler, karar vermede çatışma ve kararın kalitesi arasında, anlamlı bir olumsuz ilişki olduğunu anlamayacaklardır. Araştırmasının sonucunda Schwenk, her iki hipotezinin anlamlı düzeyde doğrulanmadığını gördü.

Walser(1990, s.2244 - A), bir çalışmada, Amerikan ekonomisinin eğitim sektörünü temsil eden iki ve özel sektörü temsil eden iki olmak üzere toplam dört' kazanç sağlamayan ' örgütteki, gönüllülük standardı geliştirme ve onaylamayı içeren yönetim işlemlerinin benzerlik ve farklılığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Gönüllülük standardını geliştirme ve onaylama açısından önemli adımları tanımlamak için, yirmidokuz soruluk, bir anket uygulayarak elde ettiği verileri matris 'e dönüştürmüş, araştırmanın sonucunda, iki özel sektör örgütünün, gönüllük standardı geliştirme ve onaylama konusunda fikir birliğini oluşturacak yönetsel adımların, iki eğitim örgütüne oranla daha fazla olduğunu gösteren bulgular elde etmiştir.

3-Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde yapılmış araştırmalar:

"Okul yöneticiliğinin yönetsel temelleri konulu" bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Ancak, konuyu tarihsel açıdan inceleyen Hasan Behçet'in, "Kıbrıs Türk Maarif Tarihi" adlı eseri çalışmamıza örnek teşkil edebilir. Behçet (1969) ilgili çalışmasında Kıbrıs Yönetim sürecini tarihsel açıdan incelemekte ve Kıbrıs Adası ile ilgili Osmanlı İmparatorluğu, İngiltere, Kıbrıs Cumhuriyeti dönemlerine ait bilgi vermekte, bu dönemde eğitim kurumlarında kullanılan belge örneklerini çalışmasında göstermektedir.

Ayrıca, Kıbrıs Türk Öğretmenler Sendikası'nın (KTÖS) " Kıbrıs'ta 2000'li yılların Eğitim Modeli" adlı çalışmasında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde "Eğitim Sürecinde Planlama " konusu incelenmiş ve geleceğe dönük önerilerde bulunulmuştur. Öneriler daha çok program, bakanlık, merkez örgütü ve öğretmenlerin özlük haklarına yönelik bir şekilde düzenlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

" Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri " başlığını taşıyan bu araştırmada, " Okul örgütünün kendine özgü yönleri nelerdir ve bu kendine özgülük okul yönetimi sürecine nasıl yansımaktadır? " sorusunun yanıtlanması amaçlanmıştır. Amacı gerçekleştirmek için problem bölümünde belirtilen;

- Amaç bakımından nelerdir ?
- Teknoloji bakımından nelerdir?
- Güç merkezleri bakımından nelerdir?
- İş bölümü bakımından nelerdir ?
- Çevre bakımından nelerdir ?

Sorularına cevap aramak maksadı ile "KKTC Orta Öğretim Okullarında" uygulanan yöneticilik sistemi araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Buna göre, araştırma problemi bir ana alt problem şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın yöntemi betimsel yöntemdir. Araştırma raporunun yazımında, alt problemin durumuna göre yol izlenmiştir. Buna göre ana alt problem olan, " okul örgütünün kendine özgü yönleri nelerdir bulgular, yorum eşliğinde sulandırılmıştır ve yorum yapılmıştır.

Araştırmada konu ile ilgili mevcut belgeler ve kaynaklar incelenmiştir. Söz konusu belgeler ve kaynaklar; Yüksek Öğretim Dokümantasyon Merkezi, KKTC Atatürk Kültür Kütüphanesi, Doğu Akdeniz Üniversitesi Dökümantasyon Merkezi, Yakın Doğu Üniversitesi Kütüphanesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesi, İnönü Üniversitesi Kütüphanesinde bulunan dokümanlardan oluşmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, problem ve alt problemlere bağlı olarak sistematize edilmiş, bulgular ve yorum başlıkları altında açıklanmıştır.

Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, alt problem olarak ele alınan ; "Okul örgütünün kendine özgü yönleri; amaçlar, teknoloji, güç merkezleri, işbölümü ve çevre bakımından nelerdir ?" sorusuna yanıt aranmıştır.

1. Amaçlar Açısından Bulgular ve Yorum:

Amaçlar örgüte yön ve anlam sağlar, onlar bir örgütün varide nedenidirler (Campbell ve Ark.,1983:42). Açık bir şekilde tanımlanmış örgütsel amaçlar, bir örgüt için çok büyük önem taşır. Yönetim alan yazımında amaçların önemini vurmayan şu tür ifadelerle sıkça rastlanmak: Amaçlar, örgüt etkinlikleri için birer danışma noktalarıdır. Amaçlar, eşgüdümlü etkinlikler için gereklidir. Amaçlar, etken politikaların, metotların, stratejilerin ve kuralların belirlenmesinde ön bilgileri sağlar. Açıkça tanımlanma örgütsel amaçlar, gemilerin, uçakların yönlerini belirlemelerine yardımcı olan bir yıldız benzerler.

Bu değişik ifadelerde ortak bir nokta vardır. Bu, örgütler için açık amaçtan belirlenmesinin önemidir. Bu ifadelerin hepsi de, bütün örgüt veya onun parçaları için, amaçlar, görevler veya hedefler bilindiği zaman uyumlu da hareketin olabileceğini gösterirler. Örgütsel amaçlar ancak böyle gerçekleştirilebilir, üç kişinin bir arabayı saplandığı çamurdan çıkarmak istemeleri halinde, harekete geçmeden önce, amacın açıkça belirlenmesi ve bu amaçtan da bir planın türetilmesi gerekir (Hicks, 1979:80).

Bu konuda esas ilgimiz, eğitime yön veren amaçlardır. Eğitime bir yön verilmektedir. Bu yönü şekillendiren amaçlar, geniş oranda toplumsal yapı içerisinde oluşmaktadır (Büyükdüvenci,1987:51). Buna göre, toplumsal yapı içerisindeki bir karmaşa, doğal olarak, eğitime yön veren amaçlarda da bir karmaşaya yol açacaktır. Eğitimin amaçlarını belirlemenin en önemli özelliği, eğiticilere ve eğitim politikacısına hareketleri için bir yön vermektir. Eğitimin

amacı; ne kadar net belirtilmişse uygulamalar da o derece kolaylık kazanacaktır. Bu, genel eğitimin karmaşık amaçlarından, bir dersin amaçlarına kadar geçerlidir (Ergün, 1985:3).

Örgütleri birbirlerinden ayıran yönlerin başında amaçlar gelmektedir. Çünkü, her farklı örgüt farklı bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmek üzere kurulur.

Toplumsal ünite olarak örgütleri farklılaştıran özelliklerden biri, onların özel amaçlar için kurulmalarıdır (Hoyle, 1986:52).

Eğitim örgütlerinin amacı, bir yandan toplumun, diğer yandan bireyin : eklentilerini karşılamaktır. Buna göre, hem ekonominin gereksinim duyduğu insan gücünü yetiştirmek hem de bireye ilgi, istidat ve yeteneklerine uygun beceriler kazandırmak gerekmektedir (1739 sayılı METK, Md. 3-4). Böyle bir amaç eğitim örgütlerini diğer örgütlerden farklılaştırır. Çünkü her örgüt farklı amaçlar için kurulmuştur. Ve her biri bu amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Bu çabada, amaçlar ve onların başanmaları arasında açığa çıkan, bir zayıflık vardır. Yani her zaman tasarlanan amaçlarla başarılan amaçlar bir olamaz. Okul örgütünü bu zayıflık açısından diğer örgütlerden ayıran özellikler bu zayıflıkların oluşum nedenlerinde yatmaktadır (Hoyle, 1986:51-52).

Bu nedenler, amaç genelliği, amaç belirsizliği, amaç çatışıklığı ve değerlendirme zorluğu başlıkları altında açıklanabilir. Bu açıklamaya da okul örgütünün amaç açısından kendine özgü yönleri adı verilebilir. Bu nedenler aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

·1. 1 **Amaç Belirsizliği** : Örgütlerin amaçlı olduklarına ilişkin varsayım, bireyin örgütsel davranışını etkileme açısından önem taşır. Bir örgütün amaçlarının tüm örgüt çalışanları tarafından bilinmesini sağlayan, amaçları örgüt düzeyinde ortak bir bilgi yapan örgütler, ortak insan çabasını eyleme geçirmede önemli bir avantaj sağlar (Aydın, 1998:42). Bu, eğitim örgütleri için de geçerli bir yargıdır fakat, eğitim örgütlerinin amaçlarını açıkça izah etmek, belirtilen amaçları kesinlikle sonuçlandırmak güçtür (Campbell ve Ark., 1983:62).

Eğitim kurumlarının amaçlarını tanımlamak, ticari örgütlerin amaçlarını tanımlamaktan çok daha zordur. Ticari örgütlerin amaçlarından olan kar 'in artırılması, çıktının artırılması veya ürünün çeşitliliğini sağlamak gibi kavramların eğitim örgütleri ile ilişkileri açık değildir. Okullardan bireylerin kişisel kapasitesini geliştirmek, inanç ve değerlerinin onaylanmasını

sağlamak, çocukları yetiştirmek ve öğrencileri işe hazırlamak gibi amaçları gerçekleştirmesi denir. Bunlar sık sık belirsizlik içerisinde olan başarıları güç hedeflerdir (Bush, 1986:5)

Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Amaçlar sık sık değişme eğilimi göstermektedir. Gruplara ve sürece katılanlara göre de değişebilmekte olan bu amaçların eylem programlarına dönüştürülmeleri kolay olmamaktadır (Aydın, 1998:163). Bu kurumlarda, gruba ve sürece katılanların sayısındaki fazlalık ve çeşitlilik de amaçların belirsizliğinin oluşumunda etkili bir faktör olabilir. İş örgütlerinde kar 'ın artırma şeklindeki amaç birliği, gücün etkili kullanılmasını sağlar fakat okulda böyle bir özelliğin olmaması, gücün dağınık ve gereksiz kullanımlara yönelmesine yol açabilir (Pfefifer, 1981:77).

Örgütlerde amaçlar, ne kadar sayı ile ifade ediliyorsa, o derece fazla ilgi çekerler ve başarıları için baskılar da o kadar artar. Örneğin, eğitimlerinin niteliğini geliştirerek, bir işletmede çalışanları hizmet-içi eğitimle daha verimli duruma getirmenin amaçlarını nicel olarak belirtmek zordur, dolayısıyla, yönetici üzerindeki baskılar da azdır (Can, 1992:79). Bu örneğe bakılarak, nitel bir özellik taşıyan 'eğitim' kavramının herhangi bir örgüt sürecine girişiyle belirsizliğin başladığı söylenebilir. Bir işletme örgütü' toplumsal sorumluluğu geliştirme' gibi bir amaç belirleyebilir. Böyle bir amaç belirgin olmadığından işlerlik kazanması oldukça güçtür. Bunun yerine, aynı işletme her yıl belli bir sayıda sakat ve eski yükümlüyü işe alma amacıyla toplumsal sorumluluğuna işlerlik kazandırabilir (Can, 1992:80). Birçok örgütün yalnızca birkaç boyutunda gözlemlenebilen bu olgu eğitim örgütleri açısından örgütün tümünü içerebilir. Çünkü, eğitim örgütlerinde amacın sayıyla ifade edilmesi olanaksız gibidir. Bir okul, ' şu tarihler arasında şu kadar öğrenci mezun edeceğiz' şeklindeki bir amacını, nitelik boyutunda ihmellere göz yumarak, belki gerçekleştirebilir.

Örgütün tüm amaçları, örgütün her bölümü için ayrı ayrı saptanır. Her bölümün amacı da, o bölümün departmanları arasında bölünür. Her departmanın amacı, kendi kısımlarının amacını oluşturur. Son olarak her kısmın amaçları da, kendi iç gruplarının amaçlarına dönüştürülür. Böylece örgütün, tüm amaçlarının etkisi altında en yüksek kademe amaçları oluşturulur (Hicks, 1979:84). Karmaşık örgütlerin amaç hiyerarşisini tanımlayan bu ifadenin eğitim örgütlerine uygulanması zor olabilir. Belirsizlik içinde olan bir veya birden fazla tepe amaçtan bölüm amaçları türetme sonra da bunları iç grupların amaçlarına dönüştürme, aşağıdaki alt başlıkta incelenmiş olan, ' amaç genelliği' kavramı ile ifade edilen başka bir kendine özgünlüğün oluşumuna yol açabilir.

Herhangi bir örgütte amaç belirsizliği olup olmadığının anlaşılması, amaçların anlaşılabilirliği oranında gerçekleşebilir. Bir başka deyişle, belirlenen amaçla yapılacak olanlar açıkça ortaya konmamış ise amacın belirsizliğinden söz edilebilir.

1.2 Amaç Genelliği : Amaç genelliği kavramı amaç belirsizliği kavramının yardımıyla şöyle tanımlanabilir. Herhangi bir örgütün amaç veya amaçlarında bir belirsizlik varsa, söz konusu örgütün bireyinden bölümüne bütün katılanları ve izleyenleri amaçları kendilerine göre yorumlayacaklardır. İşte bu, amacı farklı anlayış, amaç genelliği kavramını açıklayabilir. Örgütsel amaçların genel olmaları sık sık karşılaşılan bir durumdur. Bunun bir nedeni amaçların belirsizliğidir ve okullar da bu yargıyı paylaşırlar (Campbell ve Ark.. 1983:42)

Ticaret örgütleri, genellikle paylaşılan çok açık bir maca (Kar etme) sahipken, okullar açık olmayan amaçlara sahiptir. (Derr ve Delong, 1982: 128) Kamu hizmeti veren bir hastane örgütü de aynı şekilde, tedavi açık amacına sahiptir. Hastanenin gerçekleştirmesi gereken amaçlar, bütün katılanlarınca aynı anlaşılır ve dolayısıyla farklı bir yorumun ortaya çıkmasını engeller. Okullar o kadar şanslı değildir. Eğitimin kapalı bir kavram olması, içine istenilen her şeyin konulabilmesi sonucunu doğurur. Halbuki okullar toplumun bütününün beklentilerini dikkate aldıklarında sona erebilirler (Handy Aitken, 1990: 38)

Eğitimde amaçlar herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmayacak ölçüde soyuttur. Örneğin' iyi yurttaş nedir ? " İyi öğretmenin ölçütleri nelerdir ?" Ve" başarılı öğrenci kimdir ?" gibi soruların yanıtında birlik sağlamak olanaklı görünmemektedir (Aydın, 1998:165).

Eğitim örgütlerinde amaçlardan biri' iyi vatandaş yetiştirmektir'. Bu amaç öylesine belirsizdir ki, ne anlatmak istediği herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmayabilir. Örneğin bu belirsiz amacı iki öğretmen (örgüt üyesi) farklı anlayabilir. Biri bu amacı, çağdaş eğitim felsefesinin ileri sürdüğü şekilde,' yeni yetişen kuşakları eleştirici bir tutumla geliştirme ' olarak algılayarak, bir diğeri ' yeni yetişen kuşakları pasif bir tutumla geliştirme' olarak algılayabilir. Görüldüğü ' iyi vatandaş yetiştirmek' şeklindeki belirsiz bir amaç herkese göre farklı bir anlam kategorisine dahil edilebilmekte ve herkese göre değişen bir özellik göstererek amaç genelliğini meydana getirebilmektedir.

Amaç belirsizliği, amaç genelliğinin meydana gelmesinde önemli bir faktör iken bundan sonraki alt başlıkta incelenmiş olan amaç çatışıklığının ortaya çıkmasında da, amaç genelliği

önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

1.3 Amaç Çatışıklığı: Herhangi bir örgütle belirsiz olan amaçlar herkese göre farklılaşan bir anlamla genelleştiğinde, birbiriyle çelişen amaçları meydana getirebilirler.

Ticari örgütlerde çatışan amaçlara sahiptir, (hissedarlarına kazanç sağlamak, çalışanlarına daha çok para ödemek, müşteriler için fiyatları indirmek.) Fakat teoride, pastayı herkes için büyütme ne kadar güç olsa da, herkese biraz daha fazla vermek mümkündür.(Handy ve Aitken, 1990:39). Okul örgütünde ise bu biraz daha farklı işler. Okulda amaçlar belirsiz bir takım ifadeleri içerdiğinden herkese göre farklı anlaşılabilen ve herkes bu amaçları kendisine göre yorumlayabilmektedir. Buna bağlı olarak amaçlar çatışma eğilimi göstere bilmektedir. Okulda ticari örgütlerde olduğu gibi, pastayı herkes için biraz daha büyütme olanaklı görülmemektedir.

Okulun yönünü tüm toplumsal kurumlar belirler ; okul tüm toplumun işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate almadan etkili bir işleyişe kavuşamaz (Aydın, 1998(A):1) Farklı insan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, tek tek bütün veliler, birey ve kurumlarıyla bütün toplum tarafından beklenilenden farklılaştığında, çatışmalara neden olabilir (Taymaz,1989:13). Çünkü okulların, öğrenci, veli, guruplar gibi bir takım ilgililerin amaçlarıyla okul amaçlarını yerleştirmeleri zordur. (Hoyle, 1986:52-53).

Eğitim örgütlerinde, diğer örgütlerde olduğu gibi, ussalılığın sağlanabilmesi, örgütün amaçlarının toplumun elde etmek istediği değerlere, mantıklı olarak, bağlı olmasını, yani bu amaçların o değerleri elde edebilecek biçimde düzenlenmesini gerektirir (Onaran, 1975:50) . İstenen örgütsel amaçların paylaşılan değerlere oturtulmuş olmasıdır (Hoyle, 1986:53). Fakat bu çoğu zaman, özellikle okul örgütü için olanaklı olmaya bilir, çünkü eleştireci bir tutum geliştirmek genellikle eğitimin bir amacı iken (Kaya, 1991 :45), okul çatışan değerlerin tam ortasında bulunmaktadır (Aydın, 1998:3). Dolayısı ile topluma hakim olan değerlerle tek tek bireylerin yada gurupların sahip olduğu değerler okul ortamında karşı karşıya gelir. Eğitim, bunların tümünü dikkate almak, bütünleştirmek ve geliştirmek zorunda olduğundan okul kendisini çatışan değerlerin ortasında bulur.

Okul örgütü üyeleri, değerlere yönelik amaçlarla ilgili davranışlarda bulduklarında, amaçlar konusunda fikir birliğinin azlığı nedeni ile bir çatışma meydana gelebilir

(Haag,1982:36). Gerçektende, okulun amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışkılıdır (Bursalıoğlu,1987:58)

Etkin bir başarı için, her üyenin amaç ya da amaçları veya örgütün bir kısmı amaçları birbirinin aynı olmasa bile bunlara bir birlerine uygun olmaları gerekir (Hicks, 1979:87).

1.4 Değerlendirme Zorluğu: Parsons'a göre, "değerlendirme zorluğu kavramı, örgütün amacı doğrularındaki etkinliklerin değerlendirilmesinin zorluğuna işaret etmektedir" (Aydın, 1998:169). Eğitim sistemi içinde insan davranışında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşmak derecesinin belirlenerek, başarının değerlendirilmesi güçtür (Taymaz, 1989:14).

Bir örgütte amaçlar, örgütün değerlendirilmesinde kullanılacak ölçüte değinerek, değerlendirmede yapılacak etkinlikleri belirler (Campbell ve Ark, 1983:42). Eğitimde amaçların başarılıp başarısız olduğunu ölçmek zordur. Ticari örgütlerde maaş artışı , kar artışı veya hisse artması gibi finansal terimler içinde başarının ölçülmesi olanaklıdır. Okullardaki açık değerlendirmeyi olumsuz yönde etkileyen bir çok faktör vardı (Bush, 1986:5). Öğretme-öğrenme sürecini etkileyen çok sayıda bu faktörlerin tümünü kontrol etmek olanaksızdır (Aydın, 1998:168).

Eğitim politikaları öylesine soyuttur ki, başarı ölçütleri geliştirmekte kullanılamazlar (Kaya, 1991 :45). Örneğin "iyi vatandaş" amacına ulaşılmış olduğunu gösteren ölçütlerin neler olduğunu bilememek değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bir başka deyişle, amacın kesin olmadığı (belirsiz) örgütlerde örgütün amaçlarının başarılıp ya da en üst yeterlilik düzeyine ulaşmakta olup olmadığını anlamak zordur. Öğretim eylemi ve ürününü gözleyebilme olanağı sınırlıdır (Bursalıoğlu, 1987:58). Çünkü eğitim bir davranış değiştirme sürecidir ve uzun bir zamanı gerektirmektedir.bu durum öğretme işinin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. (Aydın, 1998:165).

Amaç belirsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan amaç genelliği de değerlendirme zorluğuna yol açabilir.Örgütün amaçlarını kendilerine göre yorumlayan ilgililer, amaca ulaşılıp ulaşılmadığını yine kendi amaç algılamalarına bağlı olarak değerlendireceklerinden, değerlendirmede subjektifliğin ortaya çıkmasına neden olabilirler.

Bu da, gerçek değerlendirmenin hangisi olabileceğine yönelik tartışmaların gündeme gelmesine yol açabilir.Bütün bunlar değerlendirmede zorluğu meydana getiren faktörler olarak görülebilir.

İşletme örgütlerinde bir üretimin hatalı olduğu anlaşılmışsa - ki bu çoğunlukla hemen fark edilir- ya düzeltilir ya da hatalı üretim olarak kabul edilir.Bir kamu hizmeti veren hastahane göz önüne alındığında, hasta tedaviye olumlu yanıt veriyorsa işler yolunda, olumsuz yanıt veriyorsa yeni tedavi yöntemlerinin uygulanması söz konusu olur.Bir okul örgütünde hem amaç belirsizliği hem amaç genelliği hem amaç çatışıklığı ve hem de davranış değiştirmenin uzun bir dönemi kapsıyor olmasından da kaynaklanan nedenlerle, üretim hatası hemen fark edilmediği gibi, yalnızca ders geçme ölçüt alındığında hatalı üretimin yapıldığı fark edilse bile ya bir sonraki aşamada ya da aynı aşamada olmak üzere, üretim işlemi devam eder.Kısacası okul örgütünde herhangi bir aşamadaki değerlendirme zorluğu, sonraki aşamalarda değerlendirme zorluğunun bir nedeni veya etkileyicisi olabilir.

Örgütlerde amaç önemlidir. Çünkü, örgütün bütün etkinliklerinin düzenlenmesi amaçla doğrudan ilişkilidir.Amaçların belirsizliği buna bağlı olarak amaçların ilgililerce farklı yorumlanmasından ortaya çıkan amaç genelliği, amaç genelliğinden kaynaklanan amaç çatışıklığı ve bütün bunların sonucunda ortaya çıkan değerlendirme zorluğu, okul örgütünü diğer örgütlerden ayıran, onlara bu yönde kendine özgülük kazandıran, öğeler olarak görülebilir.Bu görüngünün meydana gelmesinde önemli kabul edilebilecek etkenlerden biri amaçların üzerine temelleneceği bir eğitim felsefesinin varlığı veya yokluğudur.Okul örgütünün amaçları bir eğitim felsefesi üzerine temellenerek şekillenirse, amaçlar ile ilgili kendine özgü yönlerin olumsuzluk veren boyutları ortadan kalkabilir.

Okul örgütünün- amaç açısından- kendine özgü yönlerini anlayabilmek için yapılan ayrıştırma veya nedensellik zinciri aslında bir bütündür.Gerçekte bu öğeler iç içe işler. Ayrıştırma konuya biraz daha açıklık getirmeye çalışma çabası olarak algılanmalıdır.

2.Teknoloji Açısından Bulgular ve Yorum:

Herhangi bir örgüt için ilk problem, kendi amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan gerekli malzeme ve kolaylıkların elde edilmesinde belirir (Hicks. 1979:44). Bu elde etme bir istek olarak beliriorsa ,isteğin gerçekleşmesi için hangi değişkenlerin söz konusu olduğunu ve bunların nasıl

ele alınması gerektiğini,zaman içinde gelişen bilgisine bağlı olarak, saptayabilir.Belli amacın sağlanması insanın bu bilgisi ile olacaksa teknolojiden söz ediliyor demektir (Thompson, 1976:31).

Teknoloji; mal ve hizmet üretmek amacı ile eldeki bilgi ve tekniklerin kullanılmasıdır (Can,1992:61). Bir başka deyişle, örgütlerde teknoloji örgütün amacına ulaşmak için gerçekleştirdiği etkinliklerin tümüdür.

Eğitim örgütlerinin teknolojisi öğretimdir. Teknoloji, programının amaçlarını başarmak için öğrenci öğretmen ve materyallerin tümünü kapsar. Bu sık sık öğrencilerin sınıflar adı verilen guruplara ayrılmasını konu veya sınıflandırma adı verilen bölümlerin programa dönüştürülmesine ve onlar arasında ki iletişimi düzenleme yolu ile yapılır.(Cambell ve Ark, 1983:44).

Genel anlamı ile teknoloji, teknolojik bir ortamda yaşayacak birimlere gerekli yetenekleri kazandırmak, o ortamın gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünü yetiştirme teknolojik olanaklardan yararlanma ve onları geliştirme gibi bir takım zorluklar yaratarak eğitim örgütlerini etkilemektedir (Alkan, 1984:14). Bu bölümde üzerinde durulan genel anlamı ile teknoloji değil; Eğitim örgütlerinin teknolojisidir "Eğitim teknolojisi hangi konuda olursa olsun öğrencinin önceden belirlenmiş özel hedeflere ulaşması için geçirmesi gereken yaşantıların öğrenciye hangi kaynakları, hangi araç, gereç ve teknikleri kullanarak kazandırılacağını inceleyen bir disiplindir" (Çilenti, 1979:90). Buna göre eğitim sürecinde rol oynayan bütün ortam söz konusu teknolojinin kapsamındadır. Esasen öğrenme ve öğretme etkinliklerinin tasarlanması ve uygulanması oldukça karmaşık bir süreçtir.Bu süreç, öğrenme yönünden istenilen sonuçlara ulaşmak için organik biçimde operasyonlar, birbiriyle ilgili birçok ünite ve işlevlerden oluşmaktadır.(Alkan, 1979:29).

Örgütlerde kullanılan teknolojiyi çeşitlere ayıran Thompspon (1976:32-34) üç tip teknolojiden söz etmiştir bu teknolojilerin neler olduğu eğitim örgütleriyle de örneklendirilerek aşağıda belirtilmiştir.

a) Zincirleme Teknoloji : Zincirleme teknoloji bir dizi bağımlılığı anlatır.Şöyle ki, işleminin başarıyla tamamlanması ancak x işleminin tamamlanmasına, x işleminin tamamlanması ise sırayla diğer pek çok işlemin tamamlanmasından sonra tamamlanan y işlemine bağlıdır.teknik

ussallığın özgün bir simgesi olan yığın üretim, montaj şeridi gibi teknolojiler, bu tip teknolojinin özelliklerini gösterir.Okul örgütü açısından bakıldığında bu teknolojinin özelliklerini gösterdiği söylenebilir.Okulda dersler birbiri üzerine temellenir.Bir dersi başaramayan veya anlamayan öğrenci 0 dersle bağlantılı diğer derslerde başarılı olamayabilir.

b) Aracı Teknoloji : Pek çok örgütün temel görevi birbiri ile bağımlı olan veya olmak isteyen müşterileri bir araya getirmektir.Ticaret bankaları, mevduat sahipleri ile kredi alanları birbiri ile karşılaştırır. Sigorta şirketleri riski paylaşmak isteyenleri bir araya getirir. Okul örgütü açısından bakıldığında, toplum- çocuk- aile' yi okul ortamında karşı karşıya getirdiğini; toplum ve ailenin çocuktan bekledikleri ile çocukta var olan potansiyelin bir alış veriş doğurduğu söylenebilir.

c) Yoğun Teknoloji: Belli bir nesne üzerinde değişim sağlamak için pek çok tekniğin bir arada kullanılmasıdır.Bu tekniklerin seçimi bir araya getirmesi ve uygulanması nesneden gelen geri beslenmeye bağlıdır.Yoğun teknolojinin en güzel örneği bir genel hastanede görülebilir.Herhangi bir anda acil hasta kabul edildiğinde tıp uzmanlığı, eczacılık dersleriyle birlikte diyet, röntgen, laboratuvar, otelcilik, sosyal hizmetler ve dinsel hizmetlerde harekete geçer.Bunların hangisinin hangi ölçüde harekete geçeceğini hastanın durumu belirler.Okul örgütü açısından düşünüldüğünde aynı teknolojinin özelliklerini gösterdiği söylenebilir.Üzerinde değişim sağlanacak olan nesne çocuklardır ve değişim için pek çok yöntem, çocuğun özellik ve yeteneklerine göre şekillenmektedir.

Görüldüğü gibi, okul örgütü üç tip teknoloji kategorisinin özelliklerini de taşımaktadır. Bu nedenle okul örgütü teknolojisini herhangi birine yerleştirmek zordur.Zincirleme ve aracı teknolojiyi kullanan örgütlerden ayrılan yönleri, onu yoğun teknolojiyi kullanan örgütler kategorisine yerleştirilmesini sağlayabilir. Fakat okul örgütü, yoğun teknolojiyi kullanan örgütlerden de ayrılabilir. Bu ayrımı meydana getiren özellikler aşağıdaki gibi sınıflandırılıp incelenebilir:

2.1 Teknoloji Çokluğu : Örgütte her hangi bir durumda, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik eylem sayısının çok fazla olması olarak açıklanabilir okul örgütünde her hangi bir amacı gerçekleştirebilmek için düzenlenebilecek eylemlerin sayısı fazladır. Örnek vermek gerekirse, her hangi bir konunun öğrencilere aktarılması sürecinde, konunun öğrencinin, öğretmenin ve olanakların durumuna bağlı olarak değişebilen birden fazla araç ve yöntem kullanılabilir. Bir

başka deyişle, bir çok araç konunun amacına ulaşmasın da materyal olarak kullanılabilir. Buna göre, eğitim örgütleri genelde sanılandan yada kavranandan daha çok teknoloji kullanmış olmaktadırlar (Aydın, ·1998:164).

Okul örgütünde kullanılan teknolojide bir çokluk vardır. Bu çokluğu daha etkili bir şekilde anlaşılır kılabilmek için yoğun teknolojinin kullanıldığı bir hastane örgütü ile karşılaştırmaya gidilebilir. Hastane örgütünde kullanılan teknoloji tedavidir. Çeşitli hastalıklar vardır ve bu hastalıkların tedavi yöntemleri tıp bilim adamları tarafından belirlenmiştir. Bunun için ya hastalığın niteliği ile ilgili ilaçlara ya da operasyona baş vurulur. Eğer hastalıkla ilk kez karşılaşılıyorsa, tedavi yöntemi, teorisyenlerce belirlenir sonra pratisyen doktorlarca uygulanır. Böylece hastalık tedavi edilmeye çalışılır. Okul örgütünde işleyiş böyle olmayabilir. Çünkü her hangi bir konunun her hangi bir öğretmenle herhangi bir öğrenci gurubuna her hangi bir ortamda nasıl aktarılabilceği sorusuna verilebilecek yanıtlar söz konusu değişkenlere bağlı olmakla birlikte, farklı olabilir. Başka bir deyişle aktarım bir çok araç ve bir çok yolla sağlanabilir.

Eğitim örgütlerinde teknoloji çokluğunun bir çok göstergesi veya etkileyeni vardır. Bunlardan ikisi semboller ve çevre alt başlığı altında incelenmiştir.

2.1.1 Semboller : Eğitim örgütlerinde teknoloji çokluğu ile ilgili olarak ele alınan bir kavram semboldür. Semboller, bütün okulların kültürünün birer anahtar unsurdur. Onlar, ulusal ve dini törenler, kılık kıyafet ve okul içinde ki davranış biçimleri gibi durumları içerir. Semboller özellikle okullarda diğer örgüt formlarına göre daha yoğundur (Hoyle, 1986:150).

Törenler, bir örgütün yaşamındaki yeni bir etkinlik başlatmak, yürürlükteki programa destek vermek, geçmiş başarıları anımsamak ve toplumun kültür aktarmak gibi kutlamaları içerir (Beare Cahltwell,1989:196). Okul örgütünde tören çeşidi ve sayısı fazladır. Diğer örgütlere bakıldığında okula oranla, bu kadar yoğun bir durum gözlenmemektedir.

Kılık-kıyafetle, okul personelinden öğrencilerine okul içinde giyinme biçimleri düzenlenir. Böylece okulda ağırlıklı hissedilen informal yön formolleşebilir. Bu sembol ayrıca, toplumda var olan giyinme kültürünün aktarılma aracı olarak da görülebilir. Kılık- kıyafet sembolü, diğer örgütlerle bir karşılaştırmaya gidildiğinde, okul örgütünde daha yoğun olarak gözlemlenebilen bir özelliktir.

Spor etkinlikleri; bilgi yarışmaları ve kültürel bir takım etkinliklerde bu kategoride ele alınabilecek özellikler olarak görünebilir.

Okul örgütlerinin sembol yoğunluklu örgütler olmaları, aslında onların kültürü aktarma ve geliştirme işlevlerinden kaynaklanan kendine özgü bir yönü olarak değerlendirilebilir.

2.1.2 Çevre : Teknoloji çokluğu ile ilgili diğer bir kavram çevredir.Çevre ile anlatılmak istenen, okulun teknolojisini meydana getiren iç ve dış faktörlerdir.bir yandan nüfus patlaması olgusu, eğitim sürecinin öğrenci ögesini değiştirirken diğer yandan bilgi patlaması ve teknolojik gelişimin hızı programların yapısını, kapsamını etkilemekte ve öğretme- öğrenme süreçlerinde yenileşmeyi gerektirmektedir. (Alkan, 1979:29) Dış faktör etkisi olarak kabul edilebilecek bu etki, diğer örgütler içinde söz konusudur.Fakat okul örgütünde değişim yavaş ve eskisi ile uzun dönem birliktelikle gerçekleşir.Bilgisayarın eğitimde kullanılması yoğun bir şekilde gerçekleştirilirken, eğitim ile gerçekleştirilebilecek programın bir çok parçasının eski yöntemlerle yürütülmesi,bunun en açık bir örneği olarak gösterilebilir.Okul örgütü teknolojisi, değişimlerin etkisiyle değişmekte fakat bu değişim birikimli bir özellik göstererek eskiyi de uzun zaman beraberinde bulundurmaktadır. Bu özellik de, okul örgütünün teknolojisinde çokluğun meydana gelmesinde etkili bir faktör olarak ele alınabilir.

Çoğunlukla dış faktörlerin etkisinden kurtulamayan iç faktörlerde okul örgütü teknolojisinin çokluğuna yol açabilmektedir. Öğretmen , öğrenci, yönetici ve konu farklılıklarının bir sonucu olarak kullanılan teknoloji de farklılaşabilmektedir.

Farklılaşanteknoloji, doğal olarak, teknolojide çokluğu meydana getiren bir faktör gibi görülebilir. Slaytla anlatıma uygun bir konunun, öğretmenden kaynaklanabilen bir nedenle başka metod ve araçlarla anlatılması, slayt adlı teknolojik aracın okulda olmaması gerektiği sonucunu doğurmayabilir. Çünkü, başka bir öğretmen söz konusu aracı kullanabilir.

Görüldüğü gibi, okul iç ve dış etkileyenleri, onun teknolojisi diğer örgütlerin teknolojisine göre daha yığın bir hale getirebilmektedir. Semboller ve çevre başlıkları altında ele alınan teknolojideki çokluk, okul örgütünün teknolojik açıdan kendisine özgü bir yapı sergilemesine yol açan özelliği olarak değerlendirilebilir.

2.2 Teknolojik Belirsizlik : Bir örgütte herhangi bir amaca ulaşabilmek için, hangi eylemlerin düzenleneceğinin bilinmesi durumu tanımlar. Bu bilinmezliği ortaya çıkaran etkenlerden biri, teknolojinin çokluğu olabilir. Bir amaca ulaşabilmek için birden fazla yöntemin varlığı, hangi yöntemin uygulanabileceği konusunda kararsızlıkların yaşanmasına neden olabilir.

Eğitim kurumlarında kullanılan teknoloji açık değildir. Kullanılan teknolojinin öğrenciler üzerinde ki etkisi ancak genel olarak bulunabilmekte, ayrıntıya gidilmemektedir. Bu, okul örgütünün işlevlerinin karmaşıklığından da kaynaklanabilir. Öğretme- öğrenme süreci çok karmaşık bir süreçtir. (Aydın, 1998:164-167). Teknoloji de bu sürecin öğelerine bağlı olarak belirleneceğinden, süreçte rol oynayan öğelere değinilmesi gerekmektedir.

2.2 1. Öğrenciler : Öğretme-öğrenme sürecinin en önemli ögesi öğrencilerdir. Çünkü eğitim örgütlerinin varoluş nedeni, öğrencilerin davranışlarında istendik değişimi sağlamaktadır. Eğitim, bireylerin tüm yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır, onları toplumsal yaşamdaki rollerine hazırlar (Adem, 1981 :4). Okul örgütünün teknolojisinin uygulandığı ve üzerinde yoğunlaştığı öğrenciler, okulları diğer örgütlerden ayıran, teknoloji belirsizliğinin kaynağı olabilir. Çünkü, okulun ürünü, bireyler için yapılmış bir şeyler değil, bireylerin kendileridir. (Bursalıoğlu, 1987:83).

Çocuklar bir ikilemdir. Çünkü onların okul örgütü ile ilişkilerinin nasıl olduğu açık değildir. Çocuklar örgüt kavramlarından hangisine koyulmalı, iş gören mi müşteri mi yoksa ürün mü ? Hangisirte konulacağı açık değildir (Handy ve Aitken 1990:43). Eğitim örgütünde eğitim programlarına göre öğrenciler, işlenecek harnmaddelerdir, Yönetime göre öğrenciler, aslında, üretim programlarının bir anında eğitim üretimine katkıda bulunan insan gücüdür (Başaran, 1988:50). Halbuki, çocuklar bir üretim sürecine katılanlar olarak, ticari ve endüstriyel harnmaddeden, önemli ölçüde farklıdır. Çocuklar-işleme tabii tutulmaz, programlanamaz ve bir makine gibi yönlendirilemezler (Bush, 1986:6)

Bir örgüt ortamında iş gören, ortak çaba içerisinde birlikte hareket eden örgütün bir üyesidir. Müşteri, örgütün ürettiği üründen yararlanan kimsedir. Ve ürün örgüt tarafından biçimlenen ve üretilen bir çıktıdır (Handy ve Aitken, 1990:43) Örgüt alan yazınında yer alan bu kavramlara bakıldığında, okul örgütündeki trendlerin (çocukların) bunların hepsinden biraz oldukları söylenebilir.

Öğrencilerin okul örgütü ile olan ilişkilerindeki bu belirsizlik, öğrenciler üzerinde uygulanacak teknolojiyi de belirsiz kılabilir. Ayrıca, her öğrencinin farklı kişiliklere sahip olması, biyolojik, psikolojik ve sosyo-kültürel bir varlık olması, öğrencilerin yine bu faktörlerden etkilenmesi gibi nedenler, okul örgütünün teknolojisinin belirsizleşmesine yol açabilir. Bir hastahane örgütünde, hastalığın tedavisinde uygulanacak olan yöntem ve araçlar açıktır. Fakat okul Örgütünde bilgi ve beceri bireylere hasta tedavisi yapılır gibi verilmez, çünkü öğrencinin hangi anda hangi yöntemle öğrenebileceği belirsizdir ve öğrenciye göre değişir.

2.2.2 Öğretmenler : Teknoloji belirsizliğinde okul örgütüne kendine özgü bir yön kazandıran diğer bir etken, öğretmenler olabilir. Çünkü, öğretme - öğrenme sürecinde yönlendirme işleviyle görevlendirilmişlerdir (Aydın, 1998: 167) Öğretmen, insan davranışını oluşturma veya davranış bilimleri alanında, görevi olağanüstü güç ve karmaşık olan bir uzman teknisyendir. Öğrenciler doğal çevrelerinden öğrenebilirler fakat bu doğal çevrenin öğrenmeyi kolaylaştıracak ve mümkün kılacak biçimde zengin kaynaklarla donatılması ve planlanması gerekir. Bu konuda başta gelen temel kaynak hiç kuşkusuz öğretmendir. Öğretmen, bu konuda, öğretme- öğrenme süreçlerine ilişkin olarak yavaş kazandırılacak bir davranış örüntüsünü hızlandırma veya hiç olmayacak bir davranış orunlusunun oluşmasını olanaklı kılma gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Alkan, 1979:73).

Öğretmenlerin uygulamaya koydukları teknolojiye kattıkları yorum, okulda varolan teknoloji anlayışında belirsizliklere yol açabilir. Herhangi bir öğretmenin, bir konuyu aktarırken, tahtayı çok sık kullanması ile başka bir öğretmenin daha az kullanması, tahtanın etkili bir öğretme- öğrenme aracı olup olmayacağına yönelik bir belirsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Öğretmenin hem anlatacağı konuyu iyi bilmesi hem de bunu etkili bir şekilde aktarması zorunluluğu, ikisini de iyi yapabileceği anlamına gelmeyebilir. Konuya iyi hakim olmaması veya konuya uygun teknolojik yöntemi kullanamaması, teknolojiyi belirsizleştirebilir. Tarihi belgeler, slayt, film gibi araçlarla Atatürk'ün hayatını anlatan bir öğretmen, konuyu tam olarak bilmiyorsa, teknolojiyi etkili kullanamayacak ve kullandığı araçların etkilerini belirsizleştirebilecektir.

Okul örgütü teknolojisi iletişim ağırlıklıdır. Dolayısıyla iletişimi engelleyen veya güçlendiren kaynak olarak öğretmenin iletiyi sağlarken kullandığı bütün araçlar ve bu araçlara kattığı yorum, teknolojiyi belirgin veya belirsiz yapabilir.

2.2.3 Ortam : Ortam, herhangi bir örgütle amaçlara ulaşabilmek için yapılan eylemlerin düzenlendiği koşul ve durumları ifade eder. Koşul ve durumların amaca hizmet edici bir şekilde düzenlenmesi, örgütün olanaklarına bağlı olarak değişir. Herhangi bir amaca ulaşmak için kullanılan teknolojik araçların bir veya birkaçının eksikliği, varolup ta kullanılan teknolojiyi veya araçları belirsizleştirebilir. Bu bütün örgütler için geçerlidir. Öte yandan, bazı örgütlerde olmazsa olmaz, teknoloji araçları söz konusudur. Bir damar tıkanıklığının tedavisi, cerrahi bir müdahaleyi gerekli kılıyorsa, bunun için gerekli bütün araçlar hazır olmalıdır. Yoksa, tedavi, etkili olarak sağlanamayabilir. Okul örgütünde olmazsa olmaz teknoloji gereklilikleri öğretmen, öğrenci ve bu iki etkenin bir araya geldiği yer olabilir. Bu etkenlerin varlığı dışında okul örgütünde olmazsa olmaz teknoloji aracı düşünülemeyebilir. İşte bu eksiklikten olsa gerek, okul örgütünde, hangi amaç doğrultusunda hangi teknolojik araçların kullanılacağını belirlemek güçleşebilmektedir. Dolayısıyla, ortamdaki eksik teknoloji araçları, okul örgütünde bir ölçütü olmadığı halde, kullanılan veya uygulanan teknolojiyi belirsizleştirebilmektedir. Hiç tren görmeyen bir çocuğa tren öğretmenin birçok yolu vardır. Anlatım yoluyla, maket yoluyla, gerçeğini gösterme yoluyla öğretilir. Öğretimin gerçekleştiği ortamda, yalnızca anlatım teknolojisi kullanılıyorsa ve sonuçta amaç etkili olarak gerçekleştirilemiyorsa, o zaman; resim, model ve gerçeği gibi teknolojilerin eksikliğinin, anlatım yöntemini belirsizleştirmiş olabileceği söylenebilir. Eğitim örgütlerinde ortam olmazsa olmaz teknoloji ile değil; olası teknolojilerle donanık olmaktadır. Buna göre okul örgütünde ortam, olası teknolojilere olanak sağlayıcı şekilde düzenlenmelidir. Çünkü, ne zaman hangi durumda hangi teknolojik aracın kullanıldığı belirsizlik içindedir.

2.3 Değişen Katılım : Bir örgüt ortamında rol oynayan insan ögesinin, sürece giriş ve çıkışındaki hareketliliğini ifade eder. Eğitim kurumlarında sürekli bir katılım söz konusu olamamaktadır. Eğitim örgütlerine katılan öğretmen, öğrenci ve yöneticiler bazan bu örgütlerden çok çabuk ayrılabilir (Aydın, 1998:164).

Carlson, örgütler arasındaki farklılığın belirlenmesinde, örgütlerin kendilerine katılanlar üzerinde kontrol gücüne sahip olup olmadıklarının ve müşterilerinin kendilerine katılmada kontrol gücüne sahip olup olmadıklarının göz önünde tutulmasının yararlı olacağını ileri sürmüştür. 'Evcilleştirilmiş' (Domesticated) olarak isimlendirdiği bazı örgütler ne kendilerine katılanlar üzerinde bir kontrole sahiptirler ne de kendilerine katılanların kendilerini seçmede bir alternatifleri vardır. Okullar bu kategoride ele alınırlar (Campbell ve Ark, 1983 :62).Okulların bu özelliği, değişen bir katılımı meydana getirebilmektedir. Katılımcılar çaba ve zaman bazında

değişiklik gösterirler. İlgileri bir andan diğerine değişir. Sonuç olarak örgütün sınırı kesinleşemez (Oisen ve Ark.,1976:1).

Öğrenciler birer katılımcı olarak, sürece girerler - çıkarlar, öğretmenler gelirler - giderler, aileler ara sıra katılırlar ve toplumun diğer kesimi zorunlu olduklarını hissettiklerinde okulla ilgilenirler (Owens, 1981 :30).

Hiçbir örgüt, yaşamına bilerek son vermek istemez. Son, kaçınılmaz noktada gerçekleşir. Twomey 'in (1983, 2853-A) olay çalışması sonucunda, evcilleşmiş örgüt kategorisine yerleştirilebilen iki okulda kayıtların azalması nedeniyle meydana gelen kapatılma karan, değişen katılımıla ilgili olarak ele alınabilir.

Teknolojiye ortam hazırlayanların, teknolojiyi uygulayanların ve teknolojinin uygulandığı öğrencilerin katılımlarındaki bu değişkenlik, okul örgütündeki teknolojiye diğer örgütlere oranla farklı bir anlam katabilir. Süreçten ayrılan bir öğretmen kullandığı teknolojiyi de beraberinde götürür. Kullandığı teknolojiye uygun öğrenci ve ortamı bulursa, gittiği okulda aynısını uygulayabilir. Bulamazsa yeni teknolojisini geliştirmek zorunda kalabilir. Ayrılan bir öğrenci alıştığı teknolojiyi gittiği okulda görmek isteyebilir. Çünkü en etkili öğrenmeyi alıştığı teknoloji sağlayabilmektedir. Eğer bulamazsa uzun bir dönem güçlük çekebilir. Ayrılan bir yönetici, daha önceki okulunda var olan teknolojide eksikliklerin doğmasına yol açabilirken yeni gittiği okulda da teknolojisini oluşturacak durum ve koşulları bulamayabilir.

Görüldüğü gibi değişen katılım teknolojiyi etkileyebilmektedir. Bu etkini olumsuzluğu yanında olumlu yönleri de olabilir. Olumluluğu, okul teknolojileri arasında etkileşimi doğurmasından kaynaklanabilir. Fakat ideal bir ortamda bu etkileşim zaten Eğitim Bilimleri aracılığıyla sağlanır. Dolayısıyla, asıl önemle vurgulanması gereken, değişen katılımın etkisiyle teknolojinin olumsuz yönde etkileniyor olabileceğidir.

Bütün örgütlerde teknoloji, değişen katılımdan etkilenir, ancak okul örgütü bunu daha yoğun yaşadığından, diğer örgütlere göre, teknolojisinde daha fazla etkilenme durumunda kalabilir. Ve bu özellik, okul örgütünün teknoloji açısından kendine özgü bir yönü olarak değerlendirilebilir.

2.4 Değerlendirme Güçlüğü Değerlendirme güçlüğü kavramı, okul örgütü

teknolojisinin etkili bir şekilde işleyip işlemediğinin belirlenmesinde karşılaşılan engellerden söz eder. Etkili bir değerlendirmenin gerçekleştirilmesi teknolojiyi hedefe yönelik yapabilir. Okul örgütü teknolojisinin değerlendirilmesindeki güçlük, okul örgütünü diğer örgütlerden ayıran bir özellik olarak ele alınabilir.

Teknolojideki çokluk ve belirsizlik, değerlendirme güçlüğünün ortaya çıkmasında birer etken oldukları gibi, değerlendirmedeki güçlük de bu etkenlerin şekillenmesinde önemli bir rol oynayabilir.

Okul örgütünün teknolojisi araçsal düzeyde ele alındığında, konu somut bir örnekle daha etkili bir şekilde açıklanabilir. Televizyon aracının okulda bir Öğretim aracı olarak kullanılabilmesi yönündeki bir düşüncenin, her zaman ve her durumda mı ? gibi birtakım soruların yanıtlanması gerekir. Çünkü, her durum ve koşulda böyle olmayabilir. Söz konusu durum ve şartlar; öğrencinin ve öğretmenin sosyo-kültürel, ekonomik ve psikolojik özellikleri, ortam ve konulardan etkilenir. Dolayısıyla okulda TV 'nin bir öğretim aracı olarak kullanılmasının yararının değerlendirilmesi güç olacaktır. Bu güçlük, değerlendirme sürecinde birçok değişkenin etkili olmasından kaynaklanabilir. O halde değerlendirme güçlüğünü ortadan kaldırabilmenin veya biraz daha kolaylaştırmanın bir yolu söz konusu değişkenlerin kontrol altında tutulmasını gerektirir.

Değerlendirmede karşılaşılan güçlük, okul örgütünün amaçları ile ilgili kendisine özgü yönlerinden de kaynaklanabilir. ' İyi vatandaş yetiştirmek ' bir amaç ise, yine aynı örneğe dönülerek, TV ile bu amaca ne oranda ulaşılabildiğinin belirlenmesi, değerlendirme ile ilgili bir sorun olur. TV 'nin etkisinin değerlendirilmesi, ancak ' iyi vatandaş ' ile kastedilenin ne olduğunun ayrıntılandırılmasıyla gerçekleştirilebilir. Aksi durumda TV 'nin etkisinin karşılaştırılabileceği bir ölçüt olmaz. Ölçüt olmayınca da, zaten değerlendirmenin güçlüğünden öte, kendisinden söz edilmeyebilir.

Okul örgütünde uygulanan teknolojiyi değerlendirmek, amaçların niteliğinden, teknolojinin çokluğundan ve belirsizliğinden dolayı güçtür. Bu güçlük, okul örgütüne diğer örgütlere oranla, bir kendine özgü özellik kazandırmaktadır.

Örgütlerde amaca ulaşmak yolunda yapılan eylemleri içeren teknoloji önemlidir. Bu teknoloji, örgütlerin amaçlarına göre şekillendiğinden, örgütten örgüte farklılık gösterir. Okul

örgütünün teknolojisi öğretimdir. Amacının, teknolojisi üzerinde yarattığı farklılığın yanı sıra, okul örgütünün teknoloji açısından da kendine özgü yönleri vardır. Bu yönlerden ilki, semboller ve çevre alt başlıklarıyla açıklanmaya çalışılan ' teknoloji çokluğu ' ; ikincisi, öğrenciler, öğretmenler ve ortam başlıklarında incelenen 'teknoloji belirsizliği ' ; üçüncüsü, değişen katılım ve sonuncusu 'değerlendirme güçlüğü 'dür.

Okul örgütünün, teknoloji açısından, kendine özgü yönlerini anlayabilmek için yapılan bu çözümleme gerçekte, konuyu anlaşılır kılmak için yapılmıştır. Bu nedenle, yapılan çözümleme, bütünselliğini kaybetmemelidir. Yani, teknoloji çokluğunun teknoloji belirsizliği üzerindeki etkisi (veya tersi bir ilişki) gibi çözümlemede bir başlangıç veya bir son aramak, hatalı olabilir. Çünkü gerçekte hangisinin daha önce başladığını bilmek güçtür.

3. Güç Merkezleri Açısından Bulgular ve Yorum :

Örgütler, gelişmeyi izleyen, kaynaklar tahsis eden, amaçları belirleyen bir veya birden fazla güç merkezinin etkisi altındadırlar (Campbell ve Ark, 1983:47). Bu açıklama okul örgütü açısından da bir geçerliğe sahiptir. Yani okul örgütünü etkileyen birçok güç merkezi vardır. Fakat vurgulanması gereken, okul örgütünün etkileyicilerinin sayısı ve çeşit olarak, diğer örgütlere oranla daha fazla olduğudur.

Bütün örgütlerde ilgililer farklıdır. Örneğin iş dünyasında müşteriler hizmet almayı, hissedarlar kazanmayı, çalışanlar kendilerine bakılmasını isterler. Aynı fiilde okuldaki ilgililer; öğrenci, aile, öğretmen, çalışan, devlet ve yerel toplumdur(Everard ve Morris, 1970:154). Herhangi bir örgüt açısından ilgililer birer güç merkezi olarak değerlendirilebilir. Bir eğitim kurumu olarak okul ilgi ve güç gruplarının dikkatlerinin merkezindedir. Parsons 'un 'görünürlük kavramı', okul örgütünün güç merkezleri açısından - diğer örgütlere göre -farklılığını ortaya koyabilir. « Görünürlük bir kurumun toplumsal yaşamda kendisini hissettirmesini, toplumsal gruplar tarafından dikkatle izlenmiş olması halini ifade etmektedir. « (Aydın,1998:167). Gerçekten okul hiçbir toplumsal kurumun göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumudur ve bütün dikkatlerin merkezindedir. Okul, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, ya da etkilediği bir örgüttür (Bursalıoğlu, 1987:59).

Eğitim örgütlerine - güç merkezleri açısından - bir kendine özgü kazandıran yön, gerçekte eğitim ilgisunun toplum içerisinde taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır. Bu önem,

eğitimle ilgili ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen ve denetleyenlerin sayısını çoğaltmaktadırlar (Taymaz,1989: 14).

Güç merkezlerinin sayısı bakımından diğer örgütlerden bir farklılık gösteren okul örgütü, güç merkezlerinin öğrenci üzerinde doğrudan bir etkileme özelliğine sahip olması nedeniyle de, bir farklılık gösterebilir.

Güç merkezleri-> Okul-> Öğrenci

Güç merkezleri-> Öğrenci

Diğer örgütlerde güç merkezleri çoğunlukla, örgüt yoluyla hammaddeyi veya girdileri - aynı zamanda çıktılarını - etkilerken; teknolojisi öğretim olan okul, çıktısını (öğrenci) doğrudan etkileme özelliğine sahiptir. Okul örgütünün güç merkezi açısından bu genel kendine özgürlüğü ile birlikte, her güç merkezi ısınsından kendine özgürlüğün ne olduğuna yönelik açıklama: Genel yönetim ve merkez örgütü, eğitim müdürlüğü, okul yönetimi ve baskı grupları gibi kavramlar başlığında aşağıda yapılmıştır.

3.1 Genel Yönetim ve Merkez Örgütü : Okul örgütü ve yönetimini en fazla etkileyen öğeler, genel yönetim ve merkez örgütüdür. Doğal olarak bu görüş kendisini eğitimin bir merkezden idare edildiği ülkelerde, daha etkin bir şekilde hissettirir. Böyle yerlerde merkez örgütü, kaynakları tahsis eden, amaç belirleyen ve gelişmeyi izleyen en etkili bir güç merkezidir.

Bu merkeze bağlı olan işletme, endüstri ve hizmet örgütlerinin sayısı az değildir. Fakat, bu örgütlerin merkeze bağımlılıkları, içinde buldukları çevrenin beklentilerine göre şekillenir. Toplumdaki bireylerin yetiştirilmesi ve biçimlendirilmesinde önemli rol oynayan eğitim kurumları, onların temel politik ideolojiyi benimsemelerine katkıda bulunurlar (Fidan ve Erden, 1993:68). Bu kadar önemli bir konuma sahip bir örgüt olan eğitim örgütü, diğer örgütlere oranla, daha fazla merkezleşme eğilimi göstermekte, doğal olarak her okul -zerinde genel yönetim ve merkezin baskısı daha fazla olmaktadır. Bu baskı, okul örgütünün içinde bulunduğu çevresiyle ilişkisini şekillendirir. Meyer, Scott ve Deal 'a göre, okullar çalışma süreçlerini özellikle merkezin amaçlarıyla kapalı ilişkilerinden dolayı çok iyi kontrol edemezler (Beare ve Caldwell, 1989:93).

Merkezden yönetim, bir ülkede merkez memurlarının daha geniş yetkilere sahip olduğu

ve alt kademelerin yetkileri ve takdir haklarının azaldığı bir yönetim biçimidir (Tortop ve İspir, Tarihsiz:97). Okul örgütü açısından bu merkeziyetçilik,

Merkez örgütü -> Okul örgütü

şeklinde doğrudan olabilmekte, bazen yerel örgütü bile devreden çıkarmaktadır.

Öyle ki bakanlıktan gelen bir şube müdürünün, herhangi bir okula uğraması ve resmi olmasa da, bir takım söz veya davranışlarının yaptırım şeklinde algılanması doğal bir olay olarak görülmektedir.

Okul örgütünü bu açıdan farklı kılan merkeziyetçiliğin doğurduğu çıkıntılardan ziyade politize olmuş bir merkeziyetçiliğin, okul örgütü üzerinde, diğer örgütlere oranla, çok daha fazla etkili olma çabasıdır.

Merkeziyetçiliğin olmadığı ülkelerde yalnızca güç merkezinin adı değişmekte dolayısıyla, benzeri etki varlığını sürdürebilmektedir. Çünkü okullar, ister formal olarak bir merkeze bağlı olsun isterse olmasınlar, merkezileşme eğilimindedirler bu içinde buldukları toplumun genel politikalarından etkilenmeye uygun bir konumda olmalarından kaynaklanır.

Bu özelliği, okul örgütünü, diğer örgütlerden ayıran bir kendine özgü yön olarak görülebilir.

Merkez örgütü, öğrencileri doğrudan etkileme yönüyle de diğer örgütlerden ayrı bir tablo sergilemektedir. Bir TV röportaj programına çıkan Eğitim Bakan 'mm, okullarda ödev verilmesinin yasak olduğunu açıklaması, ödev almaya gereksinimi olan herhangi bir öğrencinin, ' bana ödev veremezsiniz ' gibi bir tepkisine yol açabilir. Merkez örgütü.

Merkez örgütü > Öğrenci

şeklindeki doğrudan etkinin yanında okul örgütü ve yerel örgüt yoluyla da öğrenciyi etkileyebilir. Okul örgütü bir merkezi örgüte formal olarak bağlı olsa da olmasa da toplumun genel politikası nedeniyle merkezileşme eğilimi gösterebilir. Ayrıca merkez örgütü veya genel yönetim doğrudan okul örgütü veya doğrudan öğrenci üzerinde etkili olabilir. Bu iki özellik, güç

merkezlerinden genel yönetim ve merkez örgüt açısından, okul örgütüne kendine özgü bir yön verebilir.

3.2. Eğitim Müdürlüğü: Merkez örgütü, uygulama da ortaya çıkabilecek aksaklıkları, yerel düzeyde çözümlenmek üzere eğitim müdürlüklerini kurmuştur. Eğitim müdürlüğü, okul örgütü üzerinde anlamlı bir güç merkezi olarak değerlendirilebilir. Öyle ki bir hastahane (veya kamu hizmeti veren başka bir örgüt) 'nin yerel düzeyde varolan müdürlükleri göz önüne alındığında çoğu zaman bir hastanın tedavisinin nasıl olacağını veya doğrudan hastane yönetimini ilgilendiren bir konuda nasıl karar alması gerekliliği yönünde, doğrudan hastane yönetiminde söz sahibi olmayabilirler. Fakat bu ilişki, okul örgütü ile bağlı bulunduğu müdürlük arasında böyle değildir. Okul yönetimi çoğu zaman alacağı en sıradan kararlarda bile müdürlüğüne danışmak zorunda kalmakta ve müdürlük de okuldaki en küçük gelişmelere dahi müdahale edebilmektedir. Bu müdahale, okul örgütünden beklentisi olan birey ve grup sayısının fazlalığı nedeniyle daha da fazlalaşır.

Eğitim müdürlüğünün , kamuoyunun bu fazlalığının tepkileri arttırabileceği yolundaki düşüncesi, okul örgütünde yapılacaklar konusunda daha dikkatli davranılması gerektiği sonucunu doğurabilir (Bursalıoğlu, 1987:38). Bu nedenle dikkatlerin merkezinde olan okul örgütü, bağlı olduğu müdürlük tarafından daha çok etkilenme durumunda kalmaktadır.

Eğitim müdürlüğünün okul üzerindeki gücü yoluyla öğrencileri etkilemesinin dışında birde doğrudan

Eğitim Müdürlüğü -> Öğrenci

şeklinde bir etkisinin varlığından söz edilebilir.

Bu etki öncelikle, müdürlükte çalışan personelin, aynı zamanda birer veli olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca, doğrudan okul örgütü öğrenci ilişkilerine müdahaleleriyle de böyle bir etki olduğu söylenebilir. Okul yönetimince okuldan atılmasına karar verilmiş bir öğrencinin eğitim müdürlüğüyle görüşmesi ve müdürlüğünde çevreden herhangi bir tepki almamak için (veya başka bir nedenle) söz konusu öğrenci hakkındaki kararın bozulmasını sağlamaya çalışması bu müdahalelere bir örnek olabilir. Belki okul örgütü aracılığıyla öğrenci üzerinde bir etkide bulunulmuştur ama, öğrenci açısından düşünüldüğünde bu etkinin doğrudan olduğu söylenebilir.

3.3. Okul Yönetimi: Okul yönetimi, örgütü içindeki yönetsel etkinlikleri ile okul örgütü açısından bir güç merkezi olarak değerlendirilebilir. Buna bağlı olarak okul yönetimini oluşturan örgüt üyelerinin özellikleri, bu güç merkezine, okul örgütü açısından bir kendine özgülük verebilir.

Bugünün okul yöneticisinin belki de en büyük sıkıntısı mesleksi bir değer sisteminden yoksun oluşudur (Bursalıoğlu,1987:306). Bu eksiklik okul yöneticiliğinin meslekleşmesini engelleyebilmektedir. Okullardaki terfi yapısının altındaki varsayım, en iyi öğretmenin en iyi yönetici olacağı yönündeki anlayıştır. Bu anlayış yöneticilerin aynı zamanda öncelikle, öğretmen oldukları yönünde bir sonucu da beraberinde getirebilir. Maher 'in(1983, 2186-A) araştırmasından elde ettiği " eğitimdeki yöneticiler, yönetim ile ilgili yeterlikler bakımından yetiştirilmeye, endüstrideki yöneticilere oranla daha fazla bir gereksinin içindedirler " şeklindeki bulgu , okul yöneticilerini yaptıktan işin meslekleşemediğinin veya meslekleşmemesinin bir sonucu olabilir. Meslekleşebilmeyi başaran bir iş, uzmanı barındırır ve onu geliştirir. Bu da işin en etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Okul yönetimi bir güç merkezi olarak, diğer örgütlerden farklı, bir başka ezelliğe daha sahiptir. O da, okul yönetiminin öğrenciyi hem doğrudan hem de dolaylı etkileyebilmesidir. Dolaylı etkileme yönü diğer örgütler açısından da söz konusu olabilir. Doğrudan etkileme yönüne diğer örgütlerde rastlanmayabilir.

Okul Yönetimi-> Öğrenci

Okulun içinde öğrencilerin uyması gereken kılık - kıyafet ve davranış kurallarını okul yönetimi belirler ve yine bizzat kendisi uygular. Okulun yalnızca öğretim veren bir kurum olmadığı göz Önüne alındığında eğitsel boyutta, gerçekleştirilen herhangi bir eylemin de, öğrenciyi etkileyeceği söylenebilir.

Buna göre okul Yönetiminin okulda varolan kuralları uygulaması öğrenci üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik bir örneği meydana getirebilir.

3.4. Baskı Grupları : Herhangi bir örgütü dolaylı veya doğrudan etkilemeye çalışan gruplara söz konusu örgüt açısından birer baskı grubu denilebilir Her örgütü etkileyen bir veya birden fazla baskı grubu vardır. Fakat bir örgütün hammaddesini doğrudan etkileyebilen baskı grupları birçok örgütte görülmeyebilir. Okul örgütü hammaddesini doğrudan etkileyen baskı gruplarının -.arlığı ile diğer örgütlerden farklı özellikler gösterir. Baskı gruplarının öğrenci

üzerindeki doğrudan etkisi

Baskı Grupları -> Öğrenci

şeklinde ifadelendirilebilir.

Okul örgütü üzerinde birer baskı grubu olarak değerlendirilen gruplar; aile, öğrenciler, öğretmenler, yardımcı personel, okul dışı gruplar ve kitle -iletişim araçları olarak sınıflandırılabilir. Bu gruplar aşağıda tartışılmıştır.

3.4 1. Aile : Aile çocuğun doğuştan üyesi olduğu en küçük toplumsal kurumdur. Çocuk, okula gelmeden önce aile üyelerinin etkileşimiyle bir öğrenme sağlar. Bu etkileşim çocuk okula geldikten sonrada devam eder (Erden ve Fidan, 1993:70). Bu yönüyle aile, okul örgütünü etkileyen en önemli baskı gruplarından biridir.

Hemen hemen hiçbir örgütte hammaddeyi (Öğrenci) bu kadar doğrudan etkileyen bir baskı grubu yok gibidir. Bir hastane örgütünde hastanın ailesi (hasta) üzerinde etkilidir. Fakat bu etki, okul örgütünde gözlenen etki doğrudan değildir. Çünkü hastanın tedavisi uzman doktorlar tarafından, onlara duyulan güvenle gerçekleşir. Eğitim insanları dolaysız olarak ele alan bir girişim, okul insanlar için olduğu kadar insanlara etki yapan bir örgüttür (Bursalıoğlu,1987:5). Bu nedenle okulda gerçekleştirilen hammadde işleminde, ailenin istemediği birtakım etkilemeler görülebilir. Bu durumda aile, hem çocuğunu etkileyerek doğrudan, hem örgütü ve diğer aileleri etkileyerek dolaylı bir baskı grubu olabilir.

Ana-baba ve okul örgütü arasındaki anlaşmazlık nedenlerinden biri, her iki tarafın çocuktan olan beklentilerindeki farklılıktır bazen bunlardan birinin çocuğa aşlamak istediği fikir veya davranışı diğeri silmek ister (Bursalıoğlu, 1987:81). Çeşitli ilgi gruplarına bağlı olan ana - babaların değişik, çoğu kezde çelişik beklentileri vardır (Kaya, 1991 :46).

Aileler ile okul örgütü arasındaki çatışmayı önlemek ve aynı anlayışı paylaşmalarını sağlamak için Okul - Aile Birlikleri kurulmuştur (Aslan, 1984:4).

Böyle bir kurulun başka herhangi bir örgütte görülmemesi bile, okul örgütünü bu anlamdaki farklılığını veya kendine özgünlüğünü ortaya koyabilir.

3.4. 2. Öğrenciler : Okul örgütündeki pozisyonların belirsizliğine rağmen öğrenciler de bir baskı grubu olarak değerlendirilebilir. Öğrencilerin okul yönetimi üzerindeki en derin etkisi, okul ortamı içerisindeki informal örgütlerden en güçlüsünü yaratmalarından ileri gelmektedir (Bursalıoğlu, 1987:77).

Okul örgütünde öğrenciler çeşitli gruplar oluşturmalar. Diğer örgütlerle karşılaştırıldığında, göze çarpan yön, okul örgütünde öğrencilerin öğrenci üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etki gücüne sahip olmalarından kaynaklanır.

Dolaylı bir etki gücüne sahiptirler çünkü, öğrencilerin meydana getirdiği informal örgüt ve onun parçalan olan çeşitli gruplar okulu etkileyen, öğeler üzerinde önemli rol oynarlar. Bir sınıfın öğrencileri, kopyede yakalanan ve atılmak üzere olan bir arkadaşlarını kormak için öğretmenlerine, yönetime ve ailelerine etkide bulunabilirler.

Doğrudan bir etki gücüne sahiptirler çünkü, bu grupların bilgi, tutum ve davranışları, eğitilmek için gelen bütün öğrenciler açısından, öğrenilecek bir içeriğe sahip olabilir. Zaten öğrenmek amacıyla geldiği bir ortamda öğrencinin bu etkiden uzak olması zor-olacaktır. Bir öğrencinin, öğretimsel açıdan, herhangi bir dersten tam olarak öğrenemediği bir konuyu sınıf arkadaşlarından veya başka bir öğrenciden öğrenmesi, buna bir örnek olarak gösterilebilir.

Öğrenciler ile öğrenci arasındaki etki:

Öğrenciler --> Güç Merkezleri--> Öğrenci

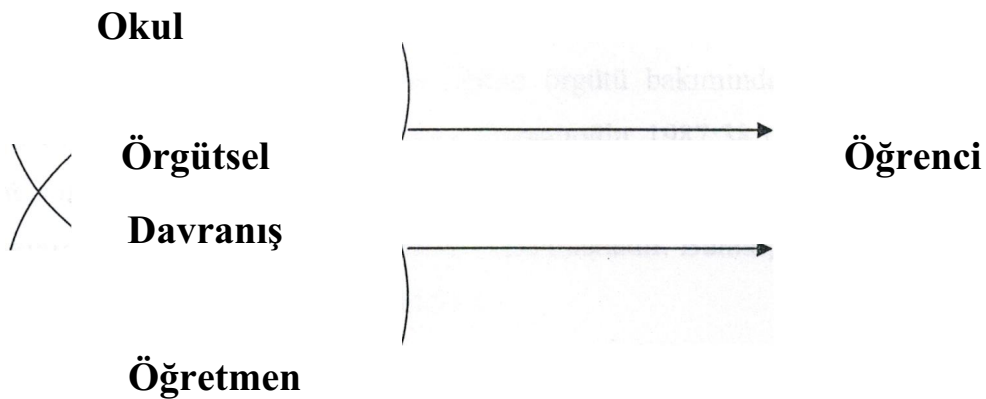
şeklinde olabileceği gibi:

Öğrenciler --> Öğrenci

şeklinde de olabilir.

Bu özellik okul örgütüne diğer örgütlerden farklı olarak, kendine özgülük kazandırabilir.

3.4.3. Öğretmenler : Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir (Bursalıoğlu, 1987:69). Çünkü öğretmen, okulun hammaddesinin işlenmesinde öğrenciyle yüzyüze gelen veya onu doğrudan etkileyen - etkilemesi beklenen - önemli bir güç merkezidir. Öğretmenleri, işgören açısından diğer örgütlerdeki güç merkezinden ayıran en önemli farklılık, insanı doğrudan etkileme gücüne sahip olan bir görevde bulunmalarından kaynaklanır. Gerçekten, hemen hemen hiçbir örgütte insanı doğrudan etkileyen ve onu değiştiren, bir görev yok gibidir. Bu özellik, okul örgütüne, diğer örgütlerden farklı olarak, kendine özgü bir yön verebilir.



Şekil 1. " Öğretmen Etkisi"

Şekil 1 'de de görüldüğü gibi, okul örgütünde işgören olarak kabul edilen öğretmenin diğer örgütlerdeki işgönerilerden diğer bir farklılığı öğretmenlerin harnmadde olarak kabul edilen öğrenciler üzerinde, örgütün kendisinden istediklerinin yanında kontrol edilmesi oldukça güç olan bir etki gücüne sahip imasından kaynaklanır. Öğrenci-öğretmen arasında kuşkusuz etkileşime dayalı bir ilişki vardır. Burada vurgulanan etkileşimin öğretmeni ilgilendiren boyutudur. Öğretmen örgütsel davranışın bir gere_ği olarak hazırlanan programı uygulamaya koyar ama öğrenciler üzerinde bunun dışında, doğrudan veya dolaylı başka telerde de bulunur. Öğretmenin programı uygularken gösterdiği tutum ve davranışlar, öğrenciler tarafından öğrenilebilir. Veya öğretmen öğrencilerde kendi istediği davranışları oluşturmaya çalışabilir. Bu farklılık da okul örgütünün, işgören açısından güç merkezi olarak, kendisine özgü bir yönü olarak değerlendirilebilir.

3.4.4.Yardımcı personel : Yöneticiler ve öğretmenlerin dışında kalan bu gruba, okulda çalışan memurlar, hizmetliler ve diğer işçiler girer. Okul denilen sosyal sistemin parçalarından birini meydana getirdiklerinden, meslek bakımından eğitimci olmayan bu personellerin dolaylı eğitim görevleri vardır (Bursalıoğlu, 1987:75-76). Fakat okuldaki yardımcı personel doğrudan bir etkide de bulunabilir.Okulda eğitim - öğretim etkinliklerinin düzenlenmesinde yardımcı olan personelin, bu yardımına, dolaylı katkı denilebilir, personelin tutum ve davranışlarının öğrenciler

tarafından gözlenerek öğrenilmesi ise yardımcı personelin, eğitime doğrudan katkısı olarak değerlendirilebilir. Çünkü bir memurun okul içinde veya dışında öğretmen, öğrenci ve yöneticiye karşı gösterdiği tutum ve davranışlar, memuru izleyen öğrencilerin tutum ve davranışlarını etkiler.

3.4.5.Okul Dışı Gruplar : Bir eğitim örgütü bakımından beklentileri olan birey ve gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır (Bursalıoğlu, 1987:38).Eğitim kendisini kontrol eden güçler açısından da diğer kurumlardan ayrılır. Okul yöneticisinin, okul örgütü üzerindeki kontrol gücünü sınırlayan ilgi grupları ve kurumlar bulunmaktadır. Bunlar, yerel gruplar olabileceği gibi genel yönetimde olabilir (Aydın, 1998:165).

Sosyal ve ekonomik olduğu kadar politik bir genişim olan eğitimi, özellikle düzenli gruplar etkilemek isterler. Bunların kendilerine özgü kamu yararı kavramları ve buna dayalı eğitim felsefeleri vardır. Böylece okulun amaçlarını, bu felsefeleri çerçevesine sokmaya çalışırlar (Bursalıoğlu, 1987:84). Bu gruplar, özellikle okula özdeksel destek sağlama yoluyla okul örgütünü etkilemeye çalışırlar. 19 Mayıs kutlamalarında, öğrencilerin kıyafetlerini karşılamaya söz veren bir firma temsilcisinin, kıyafetlerin nasıl olacağına karar vermesi buna bir örnek olarak gösterilebilir.

Örgütlerin kuruluş amaçlarına dikkat edildiğinde çoğu örgütün ekonomik, sosyal veya politik ya da bunlardan ikisini taşıyan özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Fakat okul örgütü öyle değildir. O, hem sosyal hem ekonomik hem de politik bir takım amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Dolayısıyla, sosyal, politik ve ekonomik sahnede rol oynayan bütün kurum, örgüt ve gruplar eğitim örgütleri üzerinde bir güç merkezi olarak değerlendirilebilir.

Okul örgütünün birçok yönden etkilenmeye uygun bir konumda olması öncelikle kendisi üzerinde, güç merkezi olarak etkili olabilecek grupların sayısını arttırmaktadır. Bu grupların okul örgütü yoluyla öğrencileri etkilemesine dolaylı etki denilebilir. Bu etkinin örneği yukarıda verilmişti. Halbuki bu gruplar öğrencileri doğrudan da etkileyebilirler. Öğrenci yurtları kurarak öğrencilerin barınma, yiyecek ve giyecek gereksinimlerini karşılayan bazı yasal veya yasal olmayan örgütlerin öğrencileri kendi görüşleri doğrultusunda yetiştirmeye çalışmaları bu doğrudanlığa bir örnek olarak verilebilir.

3.4.6 Kitle - İletişim Araçları : Kitle - iletişim araçları bütün örgütler üzerinde olumlu

veya olumsuz etkilerde bulunur. Onu, okul örgütü açısından farklı kılan, öğrenci üzerindeki dolaylı etkisinden ziyade - ki bu diğer örgütler içinde geçerlidir - doğrudan etkisidir. Kitle - iletişim araçları ayrıca, okul örgütünü etkileyen güç merkezleri açısından birer araç durumundadır.

Kitle - iletişim araçları, öğrenci üzerinde etkili olan güç merkezlerine yöneliyorsa bu etki öğrenciye ulaşabilir. O zamanda, söz konusu bu etki dolaylıdır denilebilir. Fakat, bu araçlar aynı zamanda, doğrudan öğrencilere de yönelebilir. Okul örgütünün hammaddesi olarak kabul edilen öğrenciler, bu yönelimden etkilenebilir. İşte bu etkiye 'de, Kitle - iletişim araçlarının doğrudan etkisi denilebilir.

Bütün bunların yanında, Kitle - iletişim araçlarının doğrudan veya dolaylı bir araç olarak kullanılmadığı durumlarda bile, öğrencilerin bir etkilenimi söz konusu olabilir. Televizyondaki bir belgeseli izleyen öğrencinin yeni bir elementin daha bulunduğunu öğrenmesi, ertesi gün ilgili derste element sayısının bir arttığını duyurmasına yol açabilir.

Kitle - iletişim araçlarının bir güç merkezi olarak öğrenci üzerindeki dolaylı doğrudan ve kendiliğinden etkisi, okul örgütüne bu açıdan bir kendine özgülük verebilir. Her örgüt gibi, okul örgütünün de etkilendiği bir takım güç merkezleri vardır. Bu merkezler; genel yönetim ve merkez örgütü, eğitim müdürlüğü, okul yönetimi ve baskı grupları olarak dört ana başlıkta özetlenmiştir. Okul örgütünün, güç merkezleri açısından kendine özgü yönlerinin neler olduğu konusunda, genel olarak vurgulanabilecek olan, bu örgüt açısından söz konusu olan güç merkezlerinin, öğrenci üzerinde doğrudan ve dolaylı etkide bulduklarıdır.

Toplumsal hayatın karmaşıklığı göz önüne alındığında söz konusu güç merkezlerinin birbiriyle veya toplumsal yapı ile olan ilişkilerinin somut doğrularını belirlemenin çok güç olduğu görülür. Buna göre, okul örgütünün güç merkezleri, açısından kendisine özgü yönlerini anlayabilmek için gerçekleştirilen bu çalışmanın bir ayrıştırma olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

4. İşbölümü Açısından Bulgular ve Yorum:

Bir örgütün çalışmasının, katılanları arasında paylaşılması ile gerçekleştirilir. Bu modele göre yap}lan her eylem' işbölümü ' olarak adlandırılır. Okul örgütünün çalışması da

işbölümü yoluyla olur. Okullarda işbölümü: öğretmenler, hizmetliler, yöneticiler, şoför, memur ve kafeterya çalışanlarını içerir (Campbell ve Ark., 1983:45). İşler büyük ölçüde programlanmış olduğu sürece, işbölümü; etkinliklerin, bireyler ve örgüt birimleri arasında verimli bir şekilde dağıtımından başka birşey değildir (March ve Simon, 1975: 178).

İşbölümü gereksinmesinin sonucu örgütü bölümlere ayırmadır. Bölümlere ayırma, eylemleri belli birimler içinde gruplamaktır. Örgütü bölümlere ayırmada kullanılan birtakım ölçüt veya bölümlere ayırma şekilleri vardır (Can ve Tecer,1978:93-100). Bu ölçüt veya şekillerin neler olduğuna değinmek; okul örgütünün işbölümü açısından, kendine özgü yönlerini daha anlaşılır bir duruma getirmeye katkıda bulunabilir.

İşlevlerine göre bölümlendirme, ürüne göre bölümlendirme, coğrafik bölümlendirme, müşterilere göre bölümlendirme, süreç ve araca göre bölümlendirme, zamana göre bölümlendirme ve karma örgüt yapısı bölümlendirme olarak yedi farklı bölümlere ayırma şekli olduğu söylenebilir. Bunların her birinin kendilerine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Söz konusu yarar ve sakıncalar herhangi bir örgüt açısından diğer örgüttekilerle aynı değilse; söz konusu örgüt açısından: „ bölümlendirme çeşitlerinden herhangi birinin veya birkaçının harekete geçirilmesini engelleyen faktörlerin olduğundan söz edilebilir. İşte bu faktörler örgütten örgüte değişiklik gösterebilir. Okul örgütünü, işbölümü açısından diğer örgütlerden ayıran bu faktörler, işbölümü ile ilgili kabul edilebilecek kavramlar aracılığıyla, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

4.1 Rol Değişimi : Bu kavram, örgüt içerisinde üstlenilen rollerin, zaman içinde veya aynı zaman kesitinde değişmesini tanımlar. Örgüt içerisindeki roller zamanla elbet değişebilir. Fakat aynı zaman kesitinde bir kişiden farklı roller beklemek her örgütte görülmeyen bir durumdur. Ve işbölümü açısından rollerin açıkça belirlenmesi önemlidir.

Okul, rol değişiminin en yoğun yaşandığı bir örgüttür. Okullarda yönetici alım veya olum yapısının altındaki temel sayıltı, en iyi öğretmenin aynı zamanda en iyi yönetici olduğu yönündeki yargıdır. Diğer örgütler, büyük bir satış temsilcisinin sık sık kötü bir satış yöneticisi olduğunu : araştırma kimyagerinin büyük bir kimyacı olabileceğini ama berbat bir organizatör olacağını; kısaca görevin gerektirdiği yetenekle olan insanın o görevi en iyi yapacağını kabul ederler. Eğer okullar açısından; iyi bir öğretmenin aynı zamanda iyi bir yönetici olacağı yönündeki sayıltıdan hareket edilirse öğretmenler veya yöneticiler bütün bir günün tamamında farklı roller üstlenmek durumunda kalacaklar ve rol değişiminden doğan belirsizliği

yaşayacaklardır (Handy ve Aitken, 1990:41). Gerçekten de okuldaki öğretmenler aynı zamanda yöneticilik yaparak iki rolü birden zaten, sürdürmektedirler (Bush, 1986:7). Bütün bunlara, birde annelik ve babalık rollerinde eklenince (resmi olmasa da) rollerdeki değişimin doğurabileceği belirsizliğin boyutları belirginleştirilmiş olabilir.

Öğretmenler açısından ele alındığında, öğretmenin, öğretmenlik ile yöneticilik, liderlik ile disiplinlilik, çevre kalkınmacılığı ile sosyolojik yabancılaşma, tarafsız kamu hizmeti ile sosyal devrimcilik gibi rollerinin bazen biri bazende diğeri şeklinde değişkenlik içinde varlığını sürdürdüğü gözlemlenebilir (Bursalıoğlu, 1987:70). Bu değişim, hangi rolün öncelikle vurgulanması gerektiğinin açıkça ortaya konmamış olmasından kaynaklanır.

Yöneticiler açısından ele alındığında, işbölümünü gerçekleştirecek olan bir rolün, işbölümü kapsamındaki - kendi öz rolünün dışında - başka rolleri de üstlenmesi, işbölümünün etkili gerçekleştirilememesi sonucuna hizmet edebilir. Eğitim yöneticisi bakımından en önemli rol değişimi örgüt rolü ile meslek rolü arasında olmaktadır.

İster öğretmen ister yönetici açısından oluşan rol değişiminin yoğun olması durumunda, işbölümü etkin bir biçimde gerçekleştirilememektedir. Bu yoğunluk okul örgütünde daha fazla yaşandığından, diğer örgütlere göre okul örgütüne, işbölümü açısından bir kendine özgünlük verebilir.

4.2 Profesyonel Bürokrasi : Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için işbölümüne gitme zorunlulukları vardır. Her formal örgüt gibi, okul örgütünde işbölümünü bürokratik bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Halbuki okullar ne kıt'adırlar ne de yerel idaredirler. Kıt'alar sıkı bir biçimde eşgüdümleştirilmişlerdir, görevler açık bir biçimde özelleştirilmiştir; kurallar ayrıntılandırılmış açık bir disiplin prosedürü içinde yürütülür, emirler açık bir şekilde belirlenen emir komuta zinciri içinde aşağıya iletilir. Yerel idareler gevşek bir biçimde eşgüdümlenirler; görevler dağınıktır, kurallar minimum düzeydedir ve en fazla önem, paylaşılan değerler üzerindedir. (Hoyle, 1986:32).

Öte yandan okullar informal örgütlerde görülmeyen özellikler de gösterirler. Bununla birlikte, okullardaki hiyerarşik yapının altında bulunan öğretmenlerin yüksek öğrenim görmüş oldukları ve alanlarında uzman oldukları söz önüne alındığında, okul örgütünün farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Öğretmenlerin sorumlulukları, farklı oranlarda farklı uyarımlarla öğrenen

ve farklı birikimlere sahip olan öğrencilere bir şeyler öğretmektir. Böyle bir durumda, sorumluluğun doğası, öğretmenlerin nasıl çalışacakları konusunda, büyük oranda, takdir hakkına sahip olmaları sonucunu meydana getirmektedir.. Buna göre, diğer bürokratik örgütlerde alt seviyede çalışanların aksine, öğretmenlerin yaptıklarını izlemek ve denetlemek çok daha zordur (Campbell ve Ark, 1983:62).

Okullar, iş Örgütlerine benzemez, yüksek düzeyde otonomi sahibi olan insanları cezbederler. Öğretmenlerin şu anda bir kurulla çalışıyor olmalarına rağmen, araştırmalar onların diğer örgüt ortamlarındaki işbirliği gereksinim düzeyinin, çok altında bir gereksinim hissettiklerini göstermektedir (Derr ve DeLong, 1982: 128 a). Zaten, eğitim kurumlarını diğer kurumlardan ayıran temel özellik, onların yüksek oranda uzman işgörenler çalıştırıyor olmalarından kaynaklanır (Glatter, 1982:161).

Eğitim örgütü kendi içinde hiyerarşik bir yapıda kurulmuştur. Arna okulun hiyerarşik yapısı başka örgütlere bakarak daha yumuşak kurallara sahiptir (Başaran, 1988:50). Çünkü okullardaki öğretmen ve yöneticiler paylaşılan değer, yetiştirme ve deneyimle birlikte genel bir uzmanlık birikimine sahiptirler (Bush, 1986:6).

Okul da, diğer formal örgütler gibi alt sistemlerden oluşmaktadır. Birbiriyle organik ilişki içinde bulunan bu alt sistemler, diğer örgütlerin alt sistemlerine kıyasla kendi kimliklerini ve benzersizliklerini daha çok koruma eğilimindedirler (Aydın, 1991: 164). Okulun bu özelliği hem bürokratik hem de uzmanlı bir yapı sergiliyor olmasından kaynaklanabilir. ' Gevşek Bağlantı ' olarak isimlendirilebilecek olan bu özellik ayrılaşmış iki yapının aynı görevi yerine getirirkenki imajını ve her bir yapının fiziksel veya mantıksal ayrımlarıyla birlikte kendi kimliklerini koruyorum olma durumlarını ifade eder. Bu bir eğitim örgütünde, okul danışmanı ile okul müdürü arasındaki gevşek bağlantıyı açıklayabilir. Müdür ve danışman görünürde birbirleriyle bağlantılıdır fakat aynı zamanda kendi kimliklerini korumaktadırlar (Weick, 1976:3).

Ussal kavramların açıklamakla yetersiz kaldığı eğitim örgütleri gevşek bir Örgütsel yapı sergileme konusunda belirgin bir özelliğe sahiptir. Okul yönetiminin genel bir kontrolü altında Öğretmen, sınıf içi etkinlikleri planlar ve uygular. Bidwell 'inde belirttiği gibi, gevşek bir örgüt yapısı işlevsel zorunluluktur (Aydın, 1998:164).

Okul bürokratik bir kurumdur. Arna Parsons 'un da ' profesyonelleşme ' kavramı ile

vurguladığı gibi, okuldaki işgören yaptığı işte yeterlidir. Okuldaki işgörende görevin gerektirdiği bilginin, değerlerin ve mesleksen normların uzun ve özel bir eğitim süreci ile kazanılması söz konusudur. Daha fazla uzmanlık bilgisine sahip olma, meslek değerleri tarafından çok daha fazla etkilenme ve daha nitelikli bir etkileşimde bulunma, konularında eğitim kurumları farklılık göstermektedir. Eğitim kurumlarında, diğer kurumlara göre daha fazla profesyonelleşme görünmektedir. Bu kurumlardaki profesyonelleşme, üniversitede en üst düzeye çıkmakta ilkökula doğru bir azalma göstermektedir (Aydın, 1998:169).

Okul örgütünün hem bürokratikleşme hem de profesyonelleşme eğiliminde olması, işbölümüne gitme de, diğer örgütlere göre farklılıklara yönelmesine yol açabilir. Bu yönelim okul örgütünde, işbölümü açısından, diğer bir kendine özgülüğün oluşmasını sağlayabilir.

4.3. Yönetim İçin Zaman Yok : Bir örgütte işbölümünün sağlanması örgütün yönetimi ile ilgilidir. Örgüt yönetimi, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için görevleri, işleri bölümlenmek ve bütünleştirmek durumundadır. Bu etkinlik, doğal olarak yönetim açısından zaman kullanımını gerektirir. Bu açıdan bakıldığında okul örgütünün farklı bir özellik gösterdiği söylenebilir.

Geoffrey Lyons. okul yöneticilerinin yaşamını incelediğinde, çalışmalarının çok parçalı olduğunu gördü. Diğer örgütlerdeki yöneticiler zamanlarının tümünü yönetsel eylemlere ayırırken; okuldaki birkaç yönetici diğer işlerinden (öğretmenlik) arta kalan zamanlarında yönetsel eylemlere girişiyorlardı, öğretmenlerin önce öğretmen eğer idarecilik ile ilgili birşeyler yaparlarsa, sonra yönetici olduklarının farkına vardı (Handy ve Aitken, 1990:36). Asıl işleri Öğretmenlik olan yöneticilerin arta kalan zamanda ancak, yönetsel etkinliklere girişmeleri, okullardaki üst ve orta kademe yöneticilerinin, yönetsel çalışma açısından daha az zamana itilmeleri sonucunu doğurmaktadır (Bush, 1986:7).

Ayrıca, yönetim ofislerinin, toplantı odalarının eksikliği, toplantı sayısının azlığı ve yapılan toplantıların bir öğlen saatinde veya ders çıkışında birkaç saate sığdırmaya çalışılması ve okul örgütünün görünüşte veya görülebilir bir özelliği olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirme, okul örgütünün zaman ve insanlarını olanak dahilinde az yönetimle idare etmeye çalıştıklarını ortaya koyabilir (Handy ve Aitken, 1990:35). İşbölümünü gerçekleştirmede önemli etkinlikleri içeren yönetsel çalışmaların az zaman ve az insanla harekete geçirilmeye çalışılması, okul örgütünün işbölümü, açısından, diğer örgütlerden ayrılan bir yönü olarak değerlendirilebilir.

4.4. İçten Dostluk : Örgütlerde işbölümünün etkin bir şekilde sağlanabilmesi için, işbölümü kapsamı içindeki insanların birbirleriyle ilişkiye geçmesi gerekir. Bu ilişkinin biçimi ve gerçekleştireliği örgütten örgüte değişir. Bu açıdan bakıldığında, okul örgütünün farklılık gösterdiği söylenebilir. Parsons 'un ' İçten Dostluk ' kavramıyla açıklamaya çalıştığı bu farklılık, örgütteki zorunlu ilişkilerdeki yakınlık, içtenlik, candanlığı ifade etmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan ilişkilerdeki yakınlık, içtenlik örgütlere göre değişir. Okul bu ilişkilerin çok yakın içten ve candan olduğu veya olması gerektiği bir örgüttür(Aydın,1998:168).

Toplumsal ilişkilerin yoğun olduğu okul ortamında, diğer örgütlerde varolabilen rasyonelliğin aynısını, görmek veya gerçekleştirmek zor olabilir.

Weick 'in (1976) okul örgütünü yerleştirdiği gevşek bağlantılı örgüt kategorisi, uzman çalıştırıyor olmasıyla birlikte, ilişkilerdeki içten dostluktan da kaynaklanabilir. Hoyle 'un (1986), okul örgütünün bürokratiklik ve alternatifleri arasında bir konumda bulunduğunu göstermesinden yola çıkarak bu kanıya ulaşılabilir. Çünkü, okul ne tam bürokratik özellik gösterebiliyor, ne de tam bir uzman düzenlemeli özellik gösterebiliyor. Ama her ikisi arasında bir yapıyı sergiliyor. Okul örgütü bürokratik yapı ile alternatifleri arasında bir özellik gösteriyorsa, uzman çalıştıran bir örgütün özelliği olan gevşek bağlantılık nasıl varolabilir? Bundan yola çıkarak gevşek bağlantılığın; aynı zamanda, okul örgütünde görülen ilişkilerdeki içten dostluktan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği okul örgütü için daha çok önem taşır, çünkü, bu örgütler diğerlerine göre daha informal bir yapı ve hava içinde çalışır (Bursalıoğlu,1987:38). Okul Örgütünde varolan ilişkilerin amacın gerçekleştirilmesine katkısı, diğer Örgütlerdeki ilişkilerin amacın gerçekleştirilmesine katkısından daha fazla olması, bu ilişkilerin, içten dostluk özelliği göstermesini zorunlu kılar. Zaten etkili bir eğitim, yakın insan ilişkilerini gerektirir. Eğitim sürecinin bu özelliği, okul örgütüne işbölümünün gerçekleştirilmesindeki ilişki biçimi açısından, kendine özgü bir yön vererek onu diğer kurumlardan ayırabilir (Aydın, 1998(A):2).

4.5 Yetki ve Sorumluluk: Örgütleri meydana getiren insan ögesinin etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında başarılacak en önemli etkinliklerden biri, kimin ne ile uğraşacağını belirlemektir (Eren,1991 :57). Söz konusu belirleme, yetki kullanımı ile sorumluluk dengesinin etkili bir şekilde sağlanmasıyla, olanaklı olabilir. Bu, bütün formal örgütler için geçerli ve kabul edilen bir durumdur fakat eğitimde yetki ve sorumluluk kavramlarına daha geniş bir açıdan

bakmak gerekir. Çünkü, okul denilen örgütten rasyonel bürokrasinin görevleri beklenmemelidir (Bursalıoğlu, 1987:273).

Formal örgütlerde yetkinin kaynağı üç farklı kurama dayandırılır. Biçimsel yetki kuramı, yetenek kuramı ve kabul kuramı (Aydın, 1998:17).

Yetki kaynağı açısından okul örgütü diğer örgütlerden farklı bir özellik gösterebilir. Bir okul örgütünde biçimsel yetki, atanma yoluyla gelen yöneticinin yetkisinin kullanılmasını ve kabulünü içerir. Okul yöneticisinin atanma yoluyla gelmesi, onun biçimsel yetkisini daha fazla kullanma eğiliminde olması sonucunu doğurabilir. Bununla birlikte, okul sadece biçimsel yetkiye dayalı olarak yönetmek güçtür. İyi bir yönetim sağlayabilmesi için yöneticinin yetenek kuramını içeren bir yetki türüne de sahip olması gerekir. Bu yetki onun yönetim konusundaki bilgi beceri ve davranışlarının yeterliliğinden meydana gelir. Halbuki Maher 'in vurguladığı gibi " eğitimdeki yöneticiler, yönetim ile ilgili yeterlikler bakımından yetiştirmeye, endüstrideki yöneticilere oranla daha fazla bir gereksinim duymaktadırlar " (Maher,1983,2186-A). Biçimsel yetki ile teknik yetkiyi içine alan bir güce dayalı olan kabul kuramı, eğitim örgütlerinde daha yoğun olan veya olması gereken bir yetki türüdür. Çünkü, eğitimde yetkiyi destekleyen güç formal olmaktan çok toplumsaldır ve gruptan gelir (Bursalıoğlu,1987:274).

Yetki örgütlere yön verir, fakat önce örgütün üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir. Eğitim örgütlerinin hem yapı hem de havasında kişiler arası ilişkinin rolün büyük olduğundan, kabul oranı o derece önem taşır. Okul daha çok informal bir hava içerisinde işlediğinden, grubun, bireyin kabul alanı üzerindeki etkisi formal bir havadakinden daha güçlüdür. Eğitim örgütlerinin havası, bu informallikten dolayı, çabuk değişerek yetkinin çabucak kabul veya reddine, kazanılma veya kaybedilmesine neden olur (Bursalıoğlu,1987:43-282).

" Yetki aktarımı, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, iletilmesi veya eriştirilmesi anlamını taşır "(Eren,1991:167). Eğitim örgütlerinde okul yöneticisinin birden fazla üst makarna karşı sorumlu olması, gerektiği anda bile, yetki aktarmasını engelleyebilmektedir. Öte yandan, uzman çalıştıran bir örgüt olan okul örgütünde yetki aktarımı zorunlu olmaktadır. Çünkü uzmanlaşma ilerledikçe örgüt eylemleri bölünmekle bunların eşgüdümlemesi sorumluluğu da yöneticiye düşmektedir (Bursahoglu, 1987:258). Yönetici bu eşgüdümnü sağlayabilmek için, her özelleşen konunun bir uzmanı olamayacağından, yetki aktarımını gerçekleştirmesi de zorunlu olmaktadır. Zaten eğitim

örgütlerinde yapılan gözlemler, eğitim yöneticilerinin yetenek ve kabul kuramına dayalı yetkilerinin, aktarılan biçimsel yetkiden, daha etkili olduğunu göstermektedir. Her işgörenin, öğrenim ve toplumsal statü yönünden aynı düzeyde olduğu bir örgütte, yöneticinin bu özelliklerinin önem kazanması, yetki aktarımını gerçekleştirmeye iter (Başaran,1988:24).

" Sonumluluk, belli bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda yapılması zorunlu olan işlerin yapılmasını sağlamak için verilmiş olan yetkilerin kullanılma zorunluluğudur" (Aydın, 1998:17). Sorumluluğun iki ögesi, meslek töresi ve kamu yararadır. Bu iki öge, eğitim girişimi için de geçerlidir. Çünkü, eğitim kurumları kamu kurumlarıdır (Bursahoğlu,1987:277). Okul örgütünün toplum içindeki önemi gözönüne alındığında, kamu yaran kavramının eğitim örgütlerinde daha çok önem taşıdığı söylenebilir. Çünkü toplumdaki bireylerin çoğunluğu bir eğitim kurumundan geçmektedir ve her birinin ' kamu yaran ' kavramını nasıl kullanacağı, geniş oranda, bir eğitim kurumu tarafından belirlenir. Dolayısıyla, bir okul yöneticisinin kamu yararına dayalı olarak hareket etme gerekliliğinin, diğer örgütlerdeki yöneticilerin kamu yararına dayalı olarak hareket etme gerekliliğinden, çok daha büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu yüzden ki, eğitim yöneticisi karar sürecinde takdir hakkını kullanırken, kamu yaran kavramına daha çok sadık kalmak zorundadır (Bursahoğlu,1987:282).

Sorumlulukla ilgili diğer bir kavram olan meslek töresi, bir değer sisteminin kuruluşundan sonra meydana gelebilir. Eğitimde bir değer sisteminin kurulması eğitimin felsefi bir temelini olması ile mümkündür. Eğitimde yöneticinin sağlam bir değer sistemine sahip olması ise mesleki yetiştirme gerektirir. Çünkü bireylerin kötü eğilimlerini engelleyecek ve düzeltecek en güvenilir araç eğitimidir (Bursahoğlu,1987:282-322). Bununla birlikte, toplumda varolan değer sisteminin eğitimle aktarıldığı ve geliştirildiği göz önüne alındığında, eğitim örgütünde yönetsel sorumluluğun dayanması gereken meslek töresinin önemi ve diğer örgütlerden farkı anlaşılabilir.

Türkiye 'de eğilimin bir değer sistemine geçişi Kemalist felsefenin ışığında sağlanmaya çalışılmıştır. Fakat bugün gelmen aşama, Kemalist felsefenin tam olarak oturtulmamış olduğunu göstermektedir. Ve bugün, Türk Milli Eğitim Sisteminin bir eğitim felsefesi yok gibidir bu nedenle eğitim yöneticisinin davranışlarına yön vermesi gereken değer sistemi yetersizlik içinde olduğundan meslek töresi de belirsizlik içinde olmaktadır.

Okul örgütü, kabul kuramına dayalı yetki ağırlıklı, yetki aktarımının sağlanmasında

zorunlu ve sorumluluk kavramı içinde yer alan meslek töresi ile kamu yaran kavranılan açısından, diğer örgütlere göre ayrı bir konumda olma yönleriyle kendine özgü özellik göstermektedir.

4.6. Denetim "Denetim örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir" (Aydın,1998(B):1). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, işbölümü ile gerçekleştirilen görev dağılımında işgörenin üzerine düşeni yapıp yapmadığının veya ne oranda yapabildiğinin anlaşılmasına çalışılması, denetimin temel işlevi olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde okul örgütünün kendine özgü yönlerinin olması, denetim alt sisteminde kendine özgü yönlerinin olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998 (B):1).

Okul örgütünün kendine özgü yönlerinin somutlaştığı kavramlar olan: amaçlar, teknoloji, güç merkezleri, işbölümü ve çevrede açıklanan özellikler, işgörenin amaçlara yönelen çalışma performansının belirlenmesini etkileyebilir.

Denetimi okul örgütünün bütünlüğü içinde görebilmek, konuya örgütü temel amacı açısından bakmayı gerektirebilir. Okulun temel amacı, öğrenmeyi gerçekleştirmektir. Öğrenmenin çeşitli etkenlerin rol oynadığı çok karmaşık bir süreç olduğu dikkate alındığında, etkili bir öğrenmenin gerçekleştirilmesi işlevini üstlenmiş olan denetimin eğitim açısından çok yönlü ve kapsamlı olduğu kolayca anlaşılır (Aydın, 1998(B):10-11).

Okul örgütünde amaç gerçekleştirme, uzmanları görevlendirme içerdiğinden denetim mekanizmasını işletilebilmek, öğretmenlere verilen görevlerin içeriğinin kapsamlı bir şekilde bilinmesini-gerektirir. Öğrenme konularda çeşitli ve karmaşık bir özellik gösterdiğinden, bu içeriğin hepsini bilmek güçleşir. Bu güçlükte denetim mekanizmasının işleyişini olumsuz yönde etkileyebilir.

Eğitim örgütlerinde denetim mekanizmasının işleyişinin çeşitli nedenlerle aksıyor olması, bu mekanizmanın özdenetimli bir özellik göstermesini gerektirebilir. Özdenetim kontrol mekanizması özellikle hizmet örgütlerinin doğasına uygundur. Çünkü bu örgütler biriktirilemeyen ve fiziksel olay an bir çıkırı üretirler (Mills ve Posner, 1982:437). Okul örgütü de bu kategoriye dahil edilebilir. Bu örgütte, işin akışı, görev belirsizliği ve normal denetimi mekanizmasının işleyişini engelleyen unsurların oranı yüksek olduğundan özdenetimli bir denetim mekanizmasına geçiş zorunlu olacaktır(Slocum ve Sims, 1980:199).

4.7. Örgütsel Kültür : " Örgütsel kültür, örgütü birlikte tutan ve ona farklı bir kimlik veren yönelimler olarak tanımlanır " (Hoy ve Miskel,1987:247). Örgütsel kültürün güncelliği, örgütlerdeki işbirliğinin temelinde örgütsel kültürün bulunduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Çelik,1993:136). Örgütlerde işbirliği öncelikle, işbölümünü gerektirir. Buna göre örgütsel kültür, işbölümünün gerçekleştirilmesinde önemli dayanaklar sağlar.

Bir okulun kültürünün çoğunluğu; yapılar, adetler, dinsel törenler ve birlikteliklerle ilgili seremoniler, bölüm toplantıları spor karşılaşmaları, topluluk etkinlikleri, kafeteryalar, not karneleri, ödüller ve kupalar, ders planları ve okulun genel dekorundan meydana gelir (Hoy ve Miskel, 1987:252).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Fakat okulu örgütsel kültür alanında farklı kılan temel özellik, okulun aynı zamanda toplumun kültürünü aktarmaya çalışan bir örgüt olmasından kaynaklanır. Çünkü aktarılmaya çalışılan bu kültür, okul örgütünün kültürü üzerinde, diğer örgütlere oranla daha büyük bir etkide bulunur.'Bu etki öylesine fazla ve karmaşıktır ki, çoğu zaman okulda görülen herhangi bir kültür örüntüsünün aktarılmaya çalışılan mı yoksa kendi kültürü mü olduğunun bilinmesini engelleyebilir. Öte yandan, hangi kültür olursa olsun okul o kültürü çeşitli yöntemleri kullanarak benimsetmeye çalışır.

Diğer örgütler açısından düşünüldüğünde, hemen hemen hiçbir örgütün, kendi kültürünü benimsetme yolunda, kapsamı içindekilere, doğrudan bir etkide bulunduğu söylenemez. Birey veya bireyler zaman içerisinde söz konusu örgütün kültürüne alışırlar. Fakat okul örgütü öyle değildir. Çünkü aktarmaya çalıştığı kültürden geniş oranda etkilenen ve izlenen kendi kültürü,kapsamı içindekileri çok çabuk bir şekilde alışmaya zorlayabilir. Aksi durumda aktarmaya çalıştığı kültür ile kendi kültürü çelişebilir ve görevini yapamaz duruma gelebilir.

4.8. Örgüt İklimi : "Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin algılamalarıyla işlerlik kazanan, onların davranışlarını etkileyen ve onların davranışlarından etkilenen görelî olarak süreklilik gösteren örgüt içi bir niteliktir. " (Dönmez, 1992: 5). Okul örgütü açısından düşünüldüğünde, bu nitelik, süreklilik göstererek öğretmen ile öğrencinin davranışlarını etkileyen ve yine onlar tarafından hissedilen duygu olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu duygu, formal bir örgüt olarak okulu betimler ve onu hem diğer örgütlerden hem de diğer okullardan farklı kılar (Aydın, 1998(B): 115).

Taguiri ve Litwin 'e göre, örgüt iklimi en az üç değişken kümesini içerir. Bunlar, çevresel

değişkenler, örgütün genişlik ve yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenlerdir. Bireysel değişkenler, örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdülerdir. Sonuç değişkenleri, kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen doyum verimlilik ve işe özendirme gibi değişkenlerdir (Ertekin, 1978:6). Örgüt iklimi bu üç değişkenlere bağlı olarak gerçekleşiyorsa, okul örgütü diğer örgütlere göre bir farklılık gösterebilir. Çünkü okul örgütünü etkileyen değişkenler, ister bireysel ister çevresel isterse sonuç değişkenleri açısından olsun, hem çok sayıda hem de karmaşık yapıdadır. Üstelik değişkenlerin etkileşiminden oluşabilecek kombinasyonlar gözönüne alındığında, bu sayı ve karmaşa daha fazla olabilmektedir.

Okul örgütünün 'örgüt iklimi' kavramı açısından diğer örgütlerden ayrılan bir başka yönü, hızlı değişme ortamında söz konusu değişimden; girdilerinin insan elması ve değişmeyi yaratmada bir güç olması gibi nedenlerle, en fazla etkilenen veya etkilenmesi gereken bir örgüt olmasından kaynaklanır. Evrensel ve ulusal düzeydeki önemli olaylar, eğitim örgütlerini amaçları, yapıları, yönetim anlayışları ve tüm bunların bir sonucu olarak iklimleri açısından değişmeye zorlayabilir (Dönmez, 1992:7). Ve bu zorlayış, diğer örgütlere göre daha yoğun yaşanabilir.

İlişkilerini ' içten dostluk ' la sürdüren veya sürdürmesi gereken okul örgütünde, Halpin 'in iki boyut olarak belirlediği iklim tiplerinden 'açık iklim' 'in - daha uygun bir iklim tipi olduğu ileri sürülebilir (Aydın, 1998, (B): 118-120). Bu uygunluğun diğer örgütler içinde söz konusu olduğu veya olması gerektiği açıktır. Fakat okul örgütü açısından bu, diğer örgütlere oranla, daha fazla gereklidir. Çünkü üzerinde işlem yapılan ve işlemi gerçekleştirenler insandır ve işlemin gerçekleştirilebilmesi, açık iklimin yoğunluğu oranında başarılı olabilmektedir. Bu özellik örgüt iklimi açısından okul örgütünün bir başka farklılığı olarak değerlendirilebilir.

4.9. **Moral** : " Unruh ve Turner morali, bireyin amaçları ile içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişkin algılarının oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutum olarak tanımlamaklardır " (Aydın,1998, (B):102). Moral, işbölümü ile doğrudan ilişkili bir kavram olarak incelenebilir. Çünkü, bireysel algılara dayalı zihinsel ve çoşkusal bir durum olarak moralin, bireyin işine karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesinde etkili olacağı düşünülebilir (Aydın, 1998, (B):103).

Okul örgütünde ' moral ', diğer Örgütlerden farklılıklarıyla ayrılan bir kavram olarak incelenebilir. Bu farklılıklardan birincisi, Griffiths 'inde vurguladığı gibi, okul ortamında moral

etkenlerinin sanayideki kadar elle tutulur ve gözle görülür olmamasından kaynaklanan nedenle moralin ölçülmesinin zor bir girişim olmasıdır (Bursalıoğlu,1987:249). Bir eğitim örgütünde moralin birleşimi, yükselme ve sürme koşulları diğer örgütlerden farklı değildir, ancak, ikinci farklılık eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin dağılım derecesinin, moral düşüklüğünün çabucak bulaşmasına neden olmasından kaynaklanır (Bursalıoğlu, 1987:252). Üçüncü farklılık Örgütün hedeflerinin nitelik, açıklık ve kesinliğinin morali etkiliyor olmasından kaynaklanabilir (Aydın, 1998, (B):104). Çünkü, eğitim örgütlerinin hedeflerinin genellik, belirsizlik, çatışıklık ve değerlendirme güçlüğü gibi özellikleri, bu örgütteki morali diğer örgütlerden farklılaştırabilir.

Örgütlerde morali olumlu yönde etkilediği varsayılan birçok faktörün, eğitim örgütlerindeki eksiklik ya da olumsuzluğunun da , bu örgütlerdeki moral kavramını farklılaştırdığı söylenebilir. Öğretmenin morali üzerinde etkili olan bir durum, eğitim amaçlarının öğretmenin mesleksi normları ve amaçları ile uyumlu olmasıdır (Aydın, 1998, (B):104). Halbuki, eğitim örgütlerinde bunu sağlamak güç olabilir, çünkü, kişisel amaç ve görüşlerden, geniş oranda etkilenen mesleksi amaçlar bazı durumlarda eğitimin amaçlarıyla çelişebilir.

Okul örgütünün bir üyesi olarak öğretmen, görevini yerine getirmedeki basan derecesini bilmek ister (Aydın,1998, (B):105). Bu bilgi onun moralini etkileyebilir fakat, eğitim örgütlerinin kendine özgü özellikleri, (teknolojinin değerlendirilmesindeki güçlük gibi) öğretmenin bu bilgiye erişmesini engelleyebilir veya zorlaştırabilir.

Örgütlerde, tanınma ve kabul edilmenin morali yükselttiği gözönüne alındığında, eyleme geçmeden önce öğretmene danışma bir tanıma ve kabul etme yolu olarak düşünülebilir (Aydın, 1998,(B):105). Halbuki; diğer örgütlerden farklı olarak, okul ortamında öğretmene danışma hem daha zorunlu hem de çok zordur (Bursalıoğlu, 1987:247). Örgüt içinde yükselme olanağı bulunmasının morali olumlu yönde etkilemesi ve okul örgütünde bu olanağın hiç veya sınırlı olması da, moral kavramı açısından bir başka farklılığı meydana getirebilir.

Sonuç olarak, okul örgütünde morali etkileyen değişkenlerin fazlalığının yetersizliğinin ve ölçülemezliğinin bu örgütteki moral kavramını kendine özgü bir duruma getirdiği söylenebilir.

4.10 Güdüleme : " Reber ve Terry 'e göre, güdüleme amaca yöneltme olarak tanımlanabilir ' (Aydın,1993,(B):80). Bir amacı gerçekleştirmek üzere işbölümü yapılması işin gereğince yerine getirilebilmesi için güdülemeyi zorunlu kılar. Örgütlerde çalışan insanın

davranışlarını istenen yoğunlukta istenen yöne çevirmek için ne yapmak gerekir ? Bu soruya karşılık vermek içinde davranışın arkasında yatan güdü yapısının ortaya çıkarmak gerekeceği açıktır, işte bu nedenle, bir yığın kuramcı araştırmacı insanların davranışlarının nedenlerini bulabilmek için bir yığın araştırma yapmış ve kuram geliştirmiş (Onaran, 1981:1).

Geliştirilen güdüleme kuramlarında, yer yer okul örgütü içindeki işgörenlerin güdülenmelerinin nasıl olabileceği yönünde bir takım katkılara da rastlanabilir. Fakat, tıpkı diğer örgütlerde olduğu gibi, bu örgütle de güdülemenin nasıl olduğu veya olması gerektiğine yönelik tam bir açıklama getirilememiştir.

Kuramların varsayımları arasında doldurulması gereken boşluklar, giderilmesi gereken karışıklıklar ve geçişmeler bulunduğundan tüm kuramları sentezleyen bir bütüncül taslak geliştirme olanağı da yok gibidir (Onaran, 1981 :280). Buna bağlı olarak, güdüleme ile ilgili olarak, okul örgütünün diğer örgütlerle paylaştığı durumlarla birlikte, onu bu konuda diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin de olduğu söylenebilir. Öncelikle, okul örgütündeki güdülemenin iki yönlü işlediği vurgulanabilir. İlki, işgören olarak öğretmen ve yardımcı personel güdülenmesi, ikincisi de örgüt üyesi olarak öğrencilerin güdülenmesidir. Elbette ikinci tür güdüleme, öğretmenlerin gerçekleştirmesi gereken bir durumu ifade eder.

Fakat, bu 'güdülenme' kavramının okul örgütünde iki şekilde işlediği gerçeğini etkilemeyebilir. Çünkü, okul yönetimin de öğrenci güdülenmesinin sağlanmasında önemli işlevleri vardır.

Gress 'e göre, özellikle okul ortamındaki bir insanın amaçlı davranışlarını bir güdüye bağlamak hatalı olabilir. Doğal olarak, okul ortamındaki bir davranışın altında genellikle birden fazla güdü aranmalıdır (Bursalıoğlu,1987:222).

Okul örgütünün' güdüleme' kavramı açısından diğer örgütlerden ayıran bir başka özellik, amaçlarla ilgili olabilir. Bu açıdan bakıldığında, iki farklı şekilde işleyen bir durum söz konusu olur. Birincisi, amaca yöneltme olarak tanımlanan güdülemenin, amaçlar konusunda bir karmaşanın yaşandığı okul örgütünde, nasıl sağlanacağı sorunudur. İkincisi, amaçlar konusunda bir karmaşanın yaşanmadığı varsayılsa bile, (ki bu amaç anlamını demokratik yaşam" biçiminden almış olsun) bu yaşam biçimini paylaşmayan veya kabul etmeyen bir öğretmenin, amacı gerçekleştirmeye ne oranda katılacağı sorunudur. Halbuki işgücü,ancak kendi hedeflerine

ulaşabileceğine inanırsa örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunur (Naisbitt ve Aburdene, 1993:203). Öte yandan, öğretmenlerinin terfilerinin yalnızca derece - kademe ve özdeksel veya tinsel birtakım ödüller ile sınırlı tutulması da okul örgütündeki işgörenlerin güdülenmelerinde etkinliğin sağlanmasını engelleyebilir. Nitekim, Balcı (1992:294) 'run öğretmen güdülenmesi ile ilgili olarak yaptığı bir araştırmada, " öğretmenler ve yöneticiler çoğunlukla okulda ve sosyal çevredeki saygınlığı 'oldukça ' düzeyinde arttıracakım belirtirken, mesleki statü için ' değişme olmaz ' demektedirler " şeklindeki bulgusu da söz konusu görüşü desteklemektedir.

Okul örgütünün, işbölümü açısından, kendine özgü yönlerini ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bu ayrıştırma işbölümü ile ilişkili kavramlar kullanılarak gerçekleştirilmeye çalışıldı. Kuşkusuz işbölümü ile ilişkilendirilebilecek bir çok kavram daha vardır. Fakat seçilen kavramların örgüt alanyazınında rastlanan kavramlar olduğu gözönüne alındığında yeterli olacağı vurgulanabilir. Ayrıca, bu kavranılan şekillendiren değişkenlerin etkileşimlerinin, okul örgütünün, işbölümü açısından, kendine özgü yönlerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu veya olacağı de belirtilebilir. Buna göre; bu çalışmanın söz konusu kendine özgü yönleri anlayabilme yolunda gerçekleştirilen bir ayrıştırma çabası olduğu gözönünde tutulmalıdır.

5. Çevre Acısından Bulgular ve Yorum :

Hiçbir örgüt boşlukta varolmaz. Her örgüt, kendisine kaynaklan sağlayan ve sınırlan belirleyen çevresiyle birlikte yaşar (Hicks,1979:106). Toplumsal açıdan örgüt, çok sayıda sistemin bir alt sistemi olabilir ve onlarla olan bağlantısı ya da bütünleşmesi kendi çalışma yöntemlerini ve eylem düzeyini etkileyebilir. Başka bir anlatımla, örgütler içinde etkinlik gösterdikleri çevreden etkilenirler ve çıktıklarıyla çevreyi etkilerler (Can, 1992:59).

Her örgütün, amacıyla doğrudan veya dolaylı ilişkili bir çevresi vardır. Ve her örgütün çevresi bir diğerinden farklıdır. Örneğin, bir kentin merkezinde bulunan bir üniversite, açıkça kendisiyle ilgili olmayan yüksek binalar arasında ve o kent yaşamının en etkin yerinde kurulmuş olabilir. Buna rağmen, bu üniversite bulunduğu çevreden, bir kasabada bulunan başka bir üniversiteye göre çevrenin kendisine birçok fırsatlar ve problem yaratması açısından etkilenir ve etkiler (Hicks, 1979:108).

Her örgüt gibi okul örgütünün de bir çevresi vardır. Ve amacına bağlı olarak bu çevre ile etkileşim içindedir. Eklenmesine gerek duyulan önemli bir nokta da her okulun çevresinin

genellikle, bir diğ erinden farklı olduğ udur (Campbell ve Ark., 1983: 19). Kuruluş amacının farklılığı okul Örgütünü, çevre açısından diğ er örgütlerden zaten farklılaşt ırılmaktadır. Burada incelenmeye çalışılan konu, okul örgütü ve bütün örgütler açısından ortak bir anlama sahip olan 'çevre' kavramının, okul örgütünü diğ er örgütlerden farklılaşt ırılan, yönleridir. Bu farklılığ ın somutlaşt ığı durum, okul örgütünün çevre üzerinde, diğ er örgütlere oranla, meydana getirdiğ i doğ rudan veya dolaylı, etkidir. Aynı şekilde çevrenin okul örgütü üzerindeki doğ rudan veya do faylı bir etkisi olduğ u ve bu etkinin, okul örgütünü diğ er örgütlerden farklılaşt ırıldığı ileri sürülebilir. Yapılan bu makro farklılık ayrımıyla birlikle konuyu daha iyi anlayabilmek için, örgüt alanyazımında çevre ile ilgili kabul edilen kavramlara değ inilerek mikro bir inceleme de gerçekleştirilebilir. Bunun için aşağıda; Öncelik, Pazar, Fiziksel Çevre, Maliyet - Yarar Analizi ve Hizmet - İçi Eğitim kavranılan açıklanmıştır.

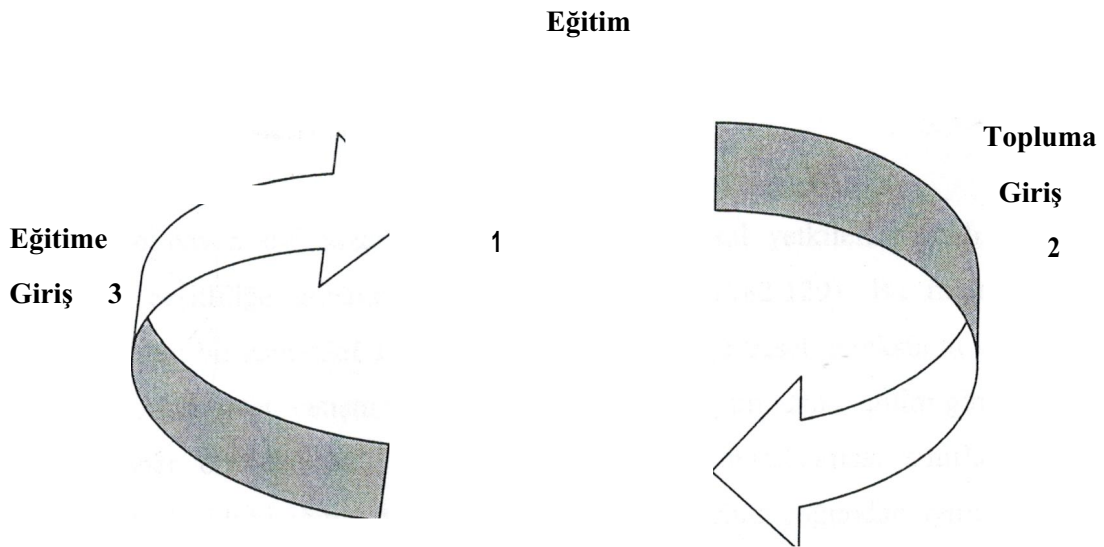
5.1 Öncelik : " Parsons 'a göre, ' öncelik ' kavramı, bir örgütün sunduğ u hizmetin toplum için taşıdığı önemin derecesini ifade etmektedir " (Aydın, 1998:167). Bu açıdan ele alındığında, bir eğitim kurumu olan okulun topluma sunduğ u hizmet açısından bir özellik taşıdığı söylenebilir. Toplum içerisinde yer alan diğ er kurumların işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri, eğitim sisteminin kendi işlevini etkili olarak yerine getirmesine bağlıdır. Dolayısıyla toplum, bütünlüğ ünü sağlamada ve korumada önemli bir araç olarak gördüğü eğitime öncelik vermektedir. Bir hizmetin toplum için öncelik derecesi toplumun o hizmete ayırdığı kaynak miktarı ile ölçülür demek yerinde olur. Buna göre, toplumların ulusal savunmalarından sonra ikinci en büyük payı eğitime ayırdıkları görülmektedir (Aydın,1998:167). Toplumun eğitim kurumlarına verdiği önceliğ i, eğitim kurumlarının ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köyler kadar yayılmış olmasından da anlamak mümkündür.(Taymaz, 1989:13-14).

Toplumun eğitim kurumlarına verdiği önceliğ in temel dayanağı, onların etki alanlarının geniş olmasından kaynaklanabilir. Çünkü, toplumda varolan her bireyin, en az koşullarda bile, bir eğitim kurumundan geçtiğ i varsayılırsa, bu bireylerin tüm toplumu meydana getirmesi, etki alanının genişliğini ortaya koyabilir. Toplumda herhangi bir örgütte, iş gören olarak çalışan birey bile, bir eğitim sisteminin ürünüdür. Dolayısıyla bireyin toplum içinde alacağı rolleri hakkıyla yerine getirebilmesi, geniş oranda, eğitim kurumlarına bağlı gibi görünmektedir. Eğitim sistemi gibi bir ülkenin tüm yurttaşlarıyla ilişkisi olan çok az başka toplumsal sistem vardır (Başaran, 1988:13). Bu ilişki dolayısıyla olsa gerek, eğitim alanı kalkınma açısından kamu yönetimi içinde en etkili bir alan olarak değerlendirilmekte ve eğitim sisteminin ürünlerinin öteki alanları etkilediğ i ileri sürülerek, bir bakıma toplumun çeşitli kesimlerindeki yetersizliklerden eğitim

sisteminin sorumlu tutulması gerektiği savunulmaktadır (Kaya, 1991 :248).

Eğitimin bü~ toplumsal kurumları etkiliyor olması, okulun yönünü tüm toplumsal kurumların birlikte belirlemesine yol açabilir. Okul bütün toplumun işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate almadan etkili bir işleyişe kavuşmaz. Tıp bir kurum olarak hastalığı tedavi ederek sağlığı korumada topluma karşı sorumludur. Bir kurum olarak eğitim de, sağlıklı yaşam sürebilmeleri için insanları eğitmekle yükümlüdür. Bu durum, tıp ve eğitimin sağlıklı bir toplum gerçekleştirme görevini paylaştıklarını göstermektedir. Sağlık amacı iki kurumun arasında yakın ve sürekli bir işbirliği gerektirmektedir. Benzer bir biçimde, okulun her hedefi önemli sorunların eğitimsel yanını diğer kurumlarla paylaşır (Aydın,1998(A):1).

Toplum içerisinde yer alan bütün kurumlar toplumun bir parçasıdır. Eğitim kurumu da, toplumun sürgit yaşaması için gerekli olan toplumsal kurumların en önemlilerindedir. Çünkü, eğitim kurumları, toplumu yaşatmayı yüklenerek olan insanı yetiştirir (Başaran, 1988:14).



Şekil: 2. " Eğitim ve Toplum İlişkisi"

(Kaynak İngemar and Saha, 1989:226).

Şekil: 2. 'de de görüleceği üzere eğitim kurumlarına ilk defa girenler bile, varolan eğitimden daha önce etkilenmişlerdir. En azından bireyin içinde bulunduğu aile ve yakın çevresi söz konusu eğitimden geçmişlerdir. Ve birey bundan etkilenmiştir. Eğitim kurumları, eğittiği insanın sağladığı etki ile dolaylı ve kurum içinde gerçekleştirdiği eğitimle de toplum üzerinde, doğrudan bir etki gücüne sahiptir, iste bu özelliği, Okul örgütüne, çevre açısından' öncelik' adlı

bir kendine özgünlük kazandırmaklardır.

5.2. Pazar : " Tüketicilerin gereksinim duydukları mal ya da hizmet istemlerinin olduğu alana pazar adı verilmektedir " (Can, 1992:61). Hastaneler hastalarına tedavi hizmeti, okullar öğrencilere eğitim hizmeti ve işletmeler temel gereksinimleri karşılamaya yönelik mal üretirler. Okulların da dahil olduğu bütün örgütler, müşterilerinin istek ve gereksinimlerini belirlemeye çalışır. Okul Örgütü açısından bu durum biraz karışıktır. Çünkü onların müşterilerinin kim veya kimler olduğu belirsizdir. Öğrenciler midir ? Aile midir ? Potansiyel işveren midir ? Kimin istek ve gereksinimi karşılanacaktır. Bireylerin mi ? Toplumun mu ? Hükümet politikasının mı ? Bunlar belli değildir (Cave ve Demick, 1990:74). Müşterisinin kim veya kimler olduğu belli olmadığı halde sunulan hizmetten etkilenenlerin hepside müşteri olarak kabul edildiğinde bile, bu isterilerin istek ve gereksinimlerinde ortak bir payda yaratmak güçleşmektedir.

Ayrıca, eğitim örgütlerinin varoluşu garanti altındadır ve bu nedenle müşteri kapma yansıma girişmezler (Campbell ve Ark., 1983 :62). Varoluşlarının garanti altında olması, bir okulun hizmetini her zaman sürdüreceği anlamında değil; öğrenci ve çalışanlarını, Twomey 'in (1983, 2853-A) olay çalışmasında olduğu gibi, okulları kapatılsa da başka bir okulda öğrenme ve öğretme etkinliklerinin devam edebileceği anlamında

Belirgin olmayan bir pazara sahip olan okullar yasal yetkileri olmadığından dolayı pazarlarında bir çeşitliliğe gidemezler (Derr ve DeLong, 1982:129). Bu ifadeye bir örnek verilmeye çalışılırsa; bir zamanlar Toma - Tesviyeciyeye olan çevresel gereksinim gereği, kuruluş amacı bu alanda insan gücü yetiştirmek olan bir meslek lisesinin, daha eğitim gibi fiziksel ürün üretemeyen hizmet -örgütlerinin pazarlama etkinliklerine uygulanması sınırlıdır (Cave ve Demick, 1990:78). Kaldı ki eğitim örgütlerini, hizmet örgütlerinin çoğundan ayıran pazarla ilgili farklılıkları da vardır. Bir kere müşterisinin kim veya kimler olduğu belli değildir. Çalışanlarının ve öğrencilerinin varoluşu garanti altındadır. Ve pazarlarında çeşitliliğe gidememektedirler. Bu nedenle pazarlama etkinlikleri eğitim yöneticisiyle çok az ilgilidir (Monahan, 1982:114).

Bu özelliklerin, okul örgütüne, çevre açısından 'pazar' kavramı ile ilgili olarak bir kendine özgünlük verdiği belirtilebilir.

5.3. Fiziksel Çevre : Örgütlerin mal veya hizmet ürettikleri özdeksel ve coğrafik çevreyi ifade eder. Örgütlerin kurulacağı coğrafik yeri, geniş oranda, örgütün amaçları belirler. Sözcüleri, demir endüstrisi, değişik coğrafi çevreler içerisinde bulunan demir cevheri ile kömürü biraraya

getirme durumundadır (Thompson,1976: 89). Söz konusu örgütün yapacağı, ilgili bölgelerde alt örgütler kurmak hammaddeyi merkeze nakliye edecek bir taşıt filosu oluşturmaktır. Bölgelerdeki örgütlerin nasıl çalışacağı ve hangi taşıtlar veya sonra çevresel değişimle bilgisayarlı istemine karşılık vermesi, yasal yetkisi olmadığından zorlaşabilir.

Sonuç olarak, iş dünyasındaki pazarlama ile ilgili alanyazının kullanışlığı, araçların kullanılacağına yönelik kararlar, geniş oranda, söz konusu bölgelerdeki coğrafik yapıya göre şekillenir. Fiziksel çevre, örgütlerin amaçları da dahil birçok kararını etkiler. Bu etkiye bağlı olarak örgütler neyi nasıl yapacaklarını belirlerler

Konuya bir hizmet örgütü olarak kabul edilen hastane açısından Bakıldığında, fiziksel çevrede ortaya çıkan söz konusu çevreye özgü hastalıklar ve genel bir takım hastalıklarla tedavi uğraşı aklı gelir. Fiziksel çevrenin hastahane çalışmalarına getirebileceği sınırlamalar coğrafik yapıyla olabilir. Hastanın hastahaneye ulaştırılmasında dağlık, engebeli arazi veya uygun olmayan hava koşulları engeller oluşturabilir. Hastahane örgütü bu engelleri aşabilmek için - hastalığa bağlı olarak - tedaviyi hastaya götürür, koruyucu sağlık tedavisi uygulanır veya ilaçla geciktirme sağlanabilir.

Coğrafya bakımından, diğer hizmet örgütleriyle aynı özellikleri paylaşan örgütü, bunun yanı sıra farklı birtakım özellikler de gösterebilir. Bu özelliklerin şekillenmesine yol açan faktörler, girdilerinin çoğunluğunun insan ve diğer kendine özgü özellikleri olabilir. Coğrafyasının gereği kötü hava koşullarının var olduğu bir bölgede okullar tatil edilir. Aksi durumda çocuklar veya işgörenlerin daha uzun süre gelmemelerine yol açabilecek birtakım sıkıntılarla karşılaşılır. Eğitim olgusunun toplumun genelini ilgilendiriyor olması ve maliyeti gereği de hastahane örgütünde olduğu gibi - hizmetin öğrencilere götürülmesini zorlaştırır.

Görüldüğü gibi okul örgütü, fiziksel çevre etkeninden, diğer örgütlere göre, fazla etkilenmektedir. Bu etkilenimin, okul örgütüne çevre açısından fiziksel çevre ilgili, bir kendine özgü yön verdiği söylenebilir.

5.4. Maliyet - Fayda Analizi : Maliyet - fayda analizi, herhangi bir örgütün ürettiği mal veya hizmetin değeri ile söz konusu mal veya hizmeti meydana getirebilmek için harcadıklarının değeri arasındaki ilişkiyi açıklayan bir kavramdır. İşletme örgütleri ve bazı hizmet örgütlerinin maliyet - fayda analizi ile ilgili herhangi bir problemi yok gibidir. Çünkü, hem söz konusu örgüt

açısından hem de o örgütün içinde bulunduğu çevre açısından bir maliyet - fayda analizi gerçekleştirilebilir. Bu, örgütün kendisi açısından üretim için harcadıklarıyla, ürünü pazarladıktan sonra el_e geçenleri karşılaştırma ile elde edilir. Söz konusu örgütün topluma maliyeti ile faydası, büyük bir olasılıkla, kendi karlılığına bağlı olarak şekillenecektir. Çünkü, örgüt kendi yararının fazlalığını topluma maliyetinde ucuzlatıcı bir faktör olarak kullanacaktır.

Eğitim örgütlerinde maliyet - fayda analizi yapmak zordur. Kurum ve kuruluşların okula kıyasla daha ivedi hizmet işlevine sahip olmaları, bu kurum ve kuruluşların büyük ölçüde " Şimdi ve burada " niteliğindeki hizmetleri sunmalarından kaynaklanır. Yangın söndürme, içme suyu sağlama, hastalığı tedavi etme, yol yapımı, ışıklandırma gibi toplumsal yapının sürdürülmesi için gerekli hizmetler örnek olarak verilebilir (Aydın, 1998(A), : 1). Bu kurum veya kuruluşlarının ' şimdi ve burada ' yönündeki hizmetleri, buna bağlı olarak, maliyet - fayda analizini kolaylaştırabilir. Fakat, eğitim kurumlarında aynı yönde bir kolaylıktan söz edilemeyebilir. Bu zorluğun nedenleri şöyle sıralanabilir (Adem, 1981, :5-11) :

1. Eğitimin nitelikli işçilerin sayı ve değerleri konusunda doğrudan bir etkisi vardır. Bu etki, verimliliği büyük ölçüde, eğitime bağlı olan üretimin bilgileri artırarak ve yayılmalarını sağlayarak gerçekleşir.

2-Eğitimin ekonomi üzerinde dolaylı olarak da pek çok etkileri olabilir; Nüfusun buluş ruhunu geliştirmek, tüketim yapısını iyileştirmek, ekonomik ve toplumsal akıcılığı hızlandırmak. Ayrıca, eğitim dizgesi, bir toplumun kadrolarını, girişimlerini yöneticilerini ve teknisyenlerini bulmayı sağlayan ve değerlerini artıran bir seçme aracı da olabilir.

3. Eğitim geliri uzun zaman sonra ortaya konulabilir bir yatırım aracıdır.

4. Eğitim üretiminin büyük bir bölümünü kendisi tüketmektedir. Eğitim kesimi, özellikle, hem bir üst eğitim kurumu açısından hem de yerleştirilen eğitimciler açısından böyle bir yola başvurmak zorundadır.

Kar amaçlı bir eğitim örgütünün (özel lise, dersane) maliyet - fayda analizi, tıpkı bir işletme örgütü gibi yapılabilir. Doğal olarak bu analiz yalnızca kendisi açısından doğru sonuçlar verebilir. Ancak, toplumsal açıdan maliyet -fayda analizini yapmak bu tip bir eğitim örgütünde de zordur. Çünkü söz konusu eğitim örgütünden geçen bir bireyin, toplumsal sürece katkılarının ölçülmesi veya bu katkılarının ne kadarının almış olduğu eğitimden kaynaklandığının belirlenmesi zor olacaktır.

Aynı hesaplamayı kamu hizmeti amaçlı bir okul için yapmak zordur. Zaten bu örgütler kar amacı da gütmemektedirler. Bu tür örgütlerin maliyetleri hesaplanabilir. (Adem,1981,:11). Fakat yarar hesaplanamaz. Çünkü yarar hesaplamasında ölçüt veya ölçütler belli değildir. Mezun olan öğrenci sayısı mı ? Bir üst kuruma geçebilen öğrenci sayısı mı ? Bir işe yerleşen öğrenci sayısı mı ? Bu belli değildir.

Sonuç olarak, ister kar amaçlı isterse kamu hizmeti amaçlı olsun herhangi bir okulun toplum açısından Maliyet - fayda analizini yapmak zordur. Kamu hizmeti amaçlı bir okul örgütü açısından maliyet hesaplanabilirken yararının hesaplanmasında güçlük çekilir. Bu özellik, okul örgütüne çevre açısından maliyet - fayda analizi yönünde bir kendine özgünlük verebilir.

5.5 Hizmet - İçi Eğitim : Değişme ve gelişmeler toplumu etkileyen yönleriyle, hızla artmaktadır. Buna bağlı olarak, toplum yaşamında büyük bir etki gücüne sahip olan örgütlerin yapı ve işlevlerinde de bir takım değişimler meydana gelmektedir. Örgütlerin bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesi örgütün devamını sağlayacak çeşitli etkinliklere girmesiyle gerçekleştirilebilir. İşte bu etkinliklerden en önemlisi hizmet - içi eğitimidir." Hizmet - içi eğitim, özel ve' tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir " (Taymaz, 1981 :4). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, hizmet - içi eğitim her örgüt için gerekli olan, bir varlığını sürdürme etkinliğidir. Ancak okul örgütü göz önüne alındığında işgörenler için hizmet - içi eğitimin ayrı bir önemi vardır. Bir ülkede yeni nesillerin yapıcı ve yaratıcı, verimli birer meslek sahibi, ülkesine karşı sorumluluklarının bilincine varmış vatandaşlar olarak yetiştirilmesinden sorumlu olan kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenler devletin eğitim politikasını uygulamaya koyan, uygulama sonuçlarıyla bu politikayı etkileyen bir meslek grubunu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin mesleki sorumluluklarını günün koşullarına göre yerine getirmeleri gerekmektedir (Özyürek, 1981:13).

Toplumsal bir kurum olarak eğitim, toplum açısından özel bir önem taşımaktadır. İşte bu önem, eğitim kurumlarının toplumdaki değişme ve gelişmelerden diğer örgütlere göre daha çabuk haberdar olmasını zorunlu kılmaktadır. Hizmet - içi eğitim, bu açıdan değerlendirildiğinde, eğitim kurumları için vazgeçilmez bir araç olmaktadır.

Öte yandan, eğitim örgütlerinde söz konusu olan hizmet - içi eğitimin, diğer örgütlerinkine göre, daha kapsamlı bir özellik göstermesi gerekliliği açıktır. Çünkü, eğitim

örgütlerinde hizmet - içi eğitim ortamındaki bireyler, hem alan bilgilerindeki son gelişmeler, hem bu bilginin öğrencilere nasıl sunulabileceğine yönelik son bilgiler ve hem de insan etkileşiminin boyutlarını yeni yeni araştırmaya başlayan toplumsal bilimlerin bulgularından haberdar edilmek durumundadırlar (Aydın,1998 (B):171). Bu kapsamlılık, eğitim örgütlerindeki hizmet - içi eğitimi güçleştirebilmekte ve dolayısıyla hızlı bir değişimin yaşandığı ortamlarda bu kapsamlılıktaki bir kurs zor ve yetersiz olabilmektedir.

Bu nedenle, özellikle eğitim örgütlerinde farklı bir takım yöntemlerle değişime uyumu sağlanmak gerekmektedir. Bu da ancak, bilgi toplumunun içindeki bütün üyelerin öğrenmeyi öğrenmeleriyle mümkün olabilir (Drucker, 1992:258). Üyelerin öğrenmeyi öğrenmelerini sağlayacak örgüt de okuldur. Öğrencilere öğrenmeyi öğrenmelerini öğretebilmek, öğretmenlerin öğrenmeyi öğrenebilmiş olmalarına bağlıdır. Öğretmenlerin öğrenmeyi öğrenebilmeleri ise içten bir özleştirme, isteği ve önemli bir yeterlikle sağlanabilir. Özleştirme özellikle öğretmenlik için yaşam boyu sürmesi gereken bir gereksinim olmalıdır. Bu durum rekabet yaşayan örgütlerde görülmektedir. Öğretmen için ise durum farklıdır ve böyle bir isteği meydana getirecek bir rekabet ortamı yoktur. Öğretmen açısından özleştirme konusunda bir dış baskı söz konusu değildir. İşte bu durum, özleştirmenin gelenekler için sürekli bir gereksinime dönüştürülmesini zorunlu yapmaktadır (Aydın, 1998 (B):174).

BÖLÜM V

SONUÇ

Bu bölümde, özet ve önerilere yer verilmiştir.

ÖZET

" Okul Yöneticiliğinin Yönetimsel Temelleri" konulu bu araştırmada. "Okul örgütünün yönetimsel temelleri nelerdir? " sorusunun cevaplanması amaçlanmıştır. Buna göre, araştırma problemi alt probleme ayrılmış ve cevaplandırılmıştır.

Araştırmanın yöntemi betimsel yöntemdir. Araştırma raporunun yazımında, alt probleme göre farklı yol izlenmiştir. Buna göre, alt problem olan , " okul örgütünün kendine özgü yönleri nelerdir?" 'de bulgular, yorum eşliğinde sınıflandırılmıştır.

Alt probleme cevap bulmak için, alt amaçlara bağlı olarak amaçlar, teknoloji, güç merkezi, iş bölümü ve çevre kavramları incelenmiştir.

Okul örgütünün kendine özgü yönlerini belirlemede kullanılan bir kavram olan 'amaçlar' , "örgüte yön ve anlam sağlama, onların varlık nedeni olma" şeklinde ele alınmıştır. Bu kavram açısından okul örgütünün kendine özgü yönleri; amaç belirsizliği, amaç genelliği, amaç çatışıklığı ve değerlendirme zorluğu başlıklarında incelenmiştir. Amaç belirsizliği, belirlenen amaçla yapılacak onların açıkça ortaya konulmamasını; amaç genelliği, amaçların örgüt üyelerince farklı yorumlanmasını; amaç çatışıklığı, farklı yorumlanan amaçların çatışma halinde olması ve son olarak değerlendirme zorluğu, örgütün amacı doğrultusundaki etkinliklerin değerlendirilmesindeki zorluğu ifade etmektedir.

Okul örgütünün kendine özgü yönlerini açıklamakta kullanılan bir diğer kavram olan 'teknoloji', "mal veya hizmet üretmek amacıyla eldeki bilgi ve tekniklerin kullanılması " olarak tanımlanmıştır. Bu kavram açısından okul örgütünün kendine özgü yönleri; teknoloji çokluğu, teknoloji belirsizliği, değişen katılım ve değerlendirme güçlüğü başlıklarında incelenmiştir. Teknoloji çokluğu, örgütte herhangi bir durum veya amacı gerçekleştirmeye yönelik eylem sayısının çok fazla olması; teknoloji belirsizliği, örgütte herhangi bir amaca ulaşabilmek için hangi eylemlerin düzenleneceğinin bilinmemesini; değişen katılım, örgüt ortamında bir takım

rolleri üstlenen insan ögesinin sürece giriş çıkıştaki hareketliliğin ve son olarak değerlendirme güçlüğü, örgütün teknolojisinin etkili bir şekilde işleyip işlemediğinin belirlenmesinde engellerle karşılaşılmasını ifade etmektedir.

Okul örgütünün yönetsel temellerinin yönlerini açıklamakta kullanılan başka bir kavram olana ' güç merkezleri', "örgütlerde gelişmeyi izleyen, kaynaklar tahsis eden ve amaçları belirleyen güçler " olarak ele alınmıştır. Bu kavram açısından okul örgütünün kendine özgü yönleri, genel olarak, okul örgütü açısından çok ve çeşitli olması ile hammadde üzerinde doğrudan etki gücüne sahip olmaktadır. Özel olarak, güç merkezinin; genel yönetim ve merkez örgütü, eğitim müdürlüğü, okul yönetimi ve baskı gurupları olarak sınıflandırılması yoluyla elde edilmiştir. Genel yönetim ve merkez örgütü, okul örgütünün merkezleşme eğilimi içinde olduğunu; eğitim müdürlüğü, okul örgütünün yerel düzeyde fazla yönlendirildiğini; okul yönetimi, okul örgütü yönetiminin uzmanlardan meydana gelmediğini ve son olarak baskı gurupları, okul örgütünü etkileyen gurupların aile, öğrenciler, öğretmenler, yardımcı personel, okul dışı guruplar ve kitle-iletişim araçlarından meydana geldiğini ifade etmektedir.

Okul örgütünün yönetsel temelleri yönlerini açıklamakta kullanılan bir başka kavram olan ' işbölümü' , " örgütün çalışabilmesi için eylemlerin paylaşılması" olarak tanımlanmıştır. Bu kavram açısından okul örgütünün kendine özgü yönleri; rol değişimi, profesyonel bürokrasi, yönetim için zaman yok, içten dostluk, yetki ve sorumluluk, denetim, örgütsel kültür, örgüt iklimi, moral ve güdüleme başlıklarında incelenmiştir. Rol değişimi, örgüt içerisinde üstlenilen rollerin zamanla veya aynı zaman kesitinde değiştirildiğini; profesyonel bürokrasi, okul örgütünün *hem* uzmanlı hem de bürokratik bir yapıdan oluştuğunu; yönetim için zaman yok, okul örgütünde yönetsel eylemlere girişebilmek için araç-gereç, yer ve zaman gibi önemli gerekliliklerin eksik olduğunu; içten dostluk, okuldaki insan ilişkilerinin yakınlığını; yetki ve sorumluluk, okul örgütünde yetkinin dayanaklarının faklı ve sorumluluğun dayanaklarının eksik olduğunu; denetim, okul örgütündeki denetimin özdenetimli bir özellik göstermesi gerektiğini; Örgütsel kültür, çevreden yoğun etkilene ve etkileyen bir kültüre sahip olduğunu; örgüt iklimi, açık bir iklimin oluşturulma zorunluluğunu; moral, işgörenleri etkileyen değişkenlerin fazlalığını ve ölçülemezliğini; ve son olarak güdüleme , işgörenlerin güdülenmesinde amaçların yetersizliği ve güdülemenin hem işgören, hem de öğrenci açısından iki şekilde söz konusu olduğunu ifade etmektedir.

Okul örgütünün yönetsel temelleri yönlerini açıklamakta kullanılan son kavram olan

'çevre', "okul örgütünün etkileşim halinde olduğunu örgüt dışı değişkenler" olarak tanımlanmıştır. Bu kavram açısından okul örgütünün kendine özgü yönleri; öncelik, Pazar, fiziksel çevre, maliyet-fayda alanlı ve hizmet içi eğitim başlıklarında incelenmiştir. Öncelik, okul örgütünün sunduğu hizmetin toplum için taşıdığı önemi; Pazar, okul örgütünün müşterisinin kim olduğunun belirsizliği, pazarında bir çeşitliliğe gidememesi ve varoluşunun garanti altında olduğunu; fiziksel çevre, fiziksel çevre etkeninden yoğun bir şekilde etkilendiğini; maliyet-fayda analizi, maliyet- fayda hesaplamasının güçlüğü ve son olarak hizmet içi eğitim, okul örgütünde hizmet içi eğitimin zorunluluğunun, güçlüğü ve öz geliştirmeye dayalı bir özellik göstermesi gerektiğini ifade etmektedir.

ÖNERİLER

1.Okul örgütünde işbölümünün gerçekleştirilmesini engelleyen faktörler vardır. Bu faktörlerin kontrol altına alınması, okul örgütünü daha etkin yapabilir.Bu amaçla;

-Öğretmeri ve yöneticilerin rolleri açıkça belirtilmelidir.

-Okul örgütünde uzmanlık ve bürokratikliği birleştiren bir yapı kurulmalıdır.

-Okul yönetimine yönetsel eylemlerini gerçekleştirecek; araç-gereç, yer ve zaman sağlanmalıdır.

•İlişkilerde, içten dostluk veya yakınlık sağlanmalıdır.

-Denetim, özdenetimli bir özellik gösterecek şekilde düzenlenmelidir.

-Her okul örgütündeki bireylerin moral ve güdülenme etkenleri belirtilmeli ve yerine getirilmelidir.

2.Okul içinde bulunduğu çevre ile yoğun ilişki içinde olan bir örgüttür. İlişkinin yararlı bir etkileşime dönüşmesi gerekmektedir. Bu nedenler;

-Okul örgütü etkinliklerini gerçekleştirirken içinde bulunduğu çevreyi de dik-kate almalıdır.

-Okul örgütünün pazarı belirlenmesi ve pazarının çeşitliliğe gitme olanakları sağlanmalıdır.

-Fiziksel çevrenin olası etkileri hesaba katılmalıdır.

-Maliyet-fayda analizini gerçekleştirecek modeller geliştirilmelidir.

-Hizmet- içi eğitim etkinlikleri özgeleştirmeyi sağlayıcı bir şekilde düzenlenmelidir.

3.Okul örgütü amaçlarla ilgili olarak kendine özgülükler sergilemektedir. Söz konusu kendine özgülüklerin olumsuz yönleri vardır. Bu olumsuzlukların bir nedeni eğitim felsefesi eksikliği olabilir. Bu nedenle;

•Ulusal düzeyde bir eğitim felsefesi belirlemeli ve amaçlar da bu çerçevede düzenlenmelidir.

4.Okul örgütünün teknolojisinde çokluk ve belirsizlik vardır. Bunun nedeni, teknolojide rol oynayan öğeler olabilir. Bu nedenle;

-Her okul yöneticisi okuldaki teknolojide rol oynayan öğretmen, öğrenci ve ortam'ın özelliklerinin ne olduğunu belirlemeli ve uygulanacak teknolojiyi buna göre şekillendirmelidir.

5.Okul örgütünü etkileyen hem çok sayıda, hem de çok çeşitli güç merkezi vardır. Bunların okul örgütünün işleyişine olumlu veya olumsuz etkileri söz konusudur. Buy etkileri olumlu yapabilmek için ;

•Yasal güç merkezlerinin okul örgütü üzerindeki (Genel yönetim ve Merkez örgütü, eğitim müdürlüğü, okul yönetimi) etkilerine açıklık getirilmelidir.

-Okul yönetimi uzmanlardan oluşturulmalıdır.

-Baskı gurupları, okul dışı guruplar ve kitle-iletişim araçları ile işbirliğine gidilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıköz, Kemal (1992) *Eğitim Yöneticisi İçin Notlar*, (Eğitim Yönetimi Ders Notları), Malatya.
- Adem, Mahmut (1981) *Eğitim Planlanması*, Ankara: AÜ Eğitim Fakültesi AFAM Yayınları N0:1.
- Aklan, Cevat (1979), *Eğitim Ortamları : Kavramlar, Süreçler, Araçlar, Gerekçeler, Planlama, Yönetim, Kullanma*, Ankara: A.Ü Eğitim Fakültesi yayınları No : 85.
- Aslan, Battal (1984). *Ankara Merkez İlçelerinde temel Eğitim Birinci Kademe (ilkokullar) Düzeyinde Okul-Aile İlişkileri*. (Yayınlanmamış Doktora tezi) Ankara: Hacettepe üniversitesi,
- Aydın, Mustafa ,(1988) *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu yayınevi.
- Balcı, Esergül (1992) *Ödüller, Güdülenme Kuramları ve Türkiye 'de Öğretmen Ödülleri*, Ankara: Adım yayıncılık Ltd. Şti.
- Başaran, İ.Ethem (1998) *Eğitim Yönetimi*, Ankara : Sevinç matbaası.
- Başaran, İ.Etem, *Beş Bakalıktaki Yönetmenlerin Yönetimdeki İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları*. (Ankara, A.Ü. yayınlanmamış Doçentlik Tezi; 1979)
- Behçet, Hasan (1969), *Kıbrıs Türk Maarif Tarihi 1571-1968*, Lefkoşa
- Beare, Hedley-Brianj, Caldwell-Ross H. (1989) *Millikan Creating An Excelent Schooll: Some New Manegement Techniques*, Worcester. Printed in Great Britain by Billings Sons ltd.
- Bilgen, Nihat (1985) *Eğitim Yönetiminde Koordinasyona Dönük Değerlendirme, Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*. (25-26/Nisan 1985, Ankara: A.Ü.E.B.F.yayınları, No:47 (:71-82).
- Bilgen, Nihat (1976), *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez örgütü Analizi*. (Ankara: A.Ü Yayınlanmamış Doktora Tezi)

- Buralioğlu, Ziya (1987), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: PAGEM Yayıncılık.
- Büyükdüveci, Sabri. (1987) *Eğitim Felsefesi*, Ankara: Yargıcıoğlu Matbaası,
- Can, Halil ve Meral Tecer. *işletme Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları No: 1999,1978.
- Cave, E And d.Demick. *Marketing The School, In Local management of School: Some Practicallssues, London;* (Edited by Ernie Cave And Cyrill Wikinson). (P.70-80), 1990.
- Canlow, Riçk (1999), *Yönetimde Mükemmellik, (Çev.İkizler, can)* İstanbul, Alfam Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi. *Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi*, Ankara: TODAİE Dergisi, cilt:26, sayı:2, Haziran, (:135-145), 1993.
- Davis, Keith. *işletmede insan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (5. Baskıdan çeviren:Kemal Tosun ve vd.) İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı yayınları No:08, 1988.
- Demir, Hulisi ve Gümüşsoy, Şevkenaz (1999), *Üretim Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Doğrusöz, Halim. *Karar Vermede Değerlendirmenin Yeri ve Rolü Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu. (25-26/Nisan / 1985)*, Ankara: A.Ü.E.B.F. yayınları, No:47 (s.13-19), 1985.
- Dönmez, Burhanettin *Inönü Üniversitesi Örgütsel iklimi*, Malatya: İnönü Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 1984.
- Drucke F.Peter (1988), *Sonuç için Yönetim* (Çev.Toksöz Bülent) Ankara, İnkilap Yayınları.
- Ergun; Turgay; Aykut Polatoğlu. *Kamu Yönetimine Giriş*, (3.Baskı), Ankara: TODAİE Yayınları, No: 222, 1988.
- Ertekin, Yücel *Örgüt iklimi*, Ankara: TODAİE yayınları No: 174,1978
- Ertekin, Yücel (2003) *Örgütsel Politika ve Taktitler*, Ankara, TODAİE Yayınları.

Fidan, Nurettin ve Münire Erdem . *Eğitime Giriş*, Ankara: Feryal Matbaacılık San. Ve Tic. Ltd.Şti. 1991

George, H.Litwin ve Robert A Stinger, *Motivasyon and Organization Climde*, Peker on.ver, s. 16 alıntı.

Güçlüoğlu, Kemal. (1985), *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*, Ankara: Kadioğlu Matbaası,

Haag, Daniel *The Right to Education What Kind of Mamagement*, Printer Switzerland by Presses Centrales, Lausanne Published. UNESCO, 1982.

Hicks, G. Herbert. *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çeviren: Osman, Tekok ve vd.) İstanbul: Turhan Kitabevi, 1979

Homans, George C. *İnsan Grubu*, (Çeviren. Oguz Onaran) Ankara: TODAİE yayınları No: 121,1971.

Hodgetts, Rivhart M. (1999), *Yönetim Teorilerinde Süreç ve Uygulama* (Çev; Çetin Canan ve Mutlu Esin), İstanbul, Beta Yayıncılık.

Hıy, Wayne k. And Cecil G. Miskel. *Educational Adminisration Theory, Resarch and Practice*, New-York: Random House, 1987.

Kaya, Yahya K. *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara : Set Ofset matbaacılık Ltd. Şti. 1991.

KTÖS, *Kıbrıs 'ta İkibinli Yılların Eğitim Modeli*, Kıbrıs Türk Öğretmenler Sendikası yayınları. March, James. G and Herbert A Simon. *Örgütler*, (Çeviren : Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran) Ankara: TODAİE Yayınlan No:144, 1975.

Milli Eğitim Bakanlığı *Milli Eğitim Temel Kanunu* 1739,14.6.1973

Onaran, Oğuz. *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara: A.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınlan, No : 321, 1975.

Özalp, İnan (2001), *İşletme Yönetimi*, Eskişehir, Birlik Ofset.

Schein, Edgar H. *Örgüt Psikolojisi*, (Çeviren: Mustafa Tosun) Ankara: TODAİE Yayınları No: 173, 1978.

Şimşek, Şerif (1999), *Yönetim ve organizasyon*, Ankara, Nobel yayınları.

Thompson, James D. *Örgütlerde Çalışırken, Yönetim Teorisinin Toplumbilimsel Temeli*. (Çeviren: Ural Sözen ve Tengiz Üçok) Ankara: Kalite Matbaası, 1976.

Tosun, Kemal *İşletme Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 226, 1990

Weick, Karl E. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*. March. Vol: 21 (P.1-19), 1976.

Zoga, Ergun. *İdarecilik Sanatı*, Sevk ve İdare Derneği Yayınları, 1973.