

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞBİRLİĞİ
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM E A KÜLTESİ ÖRNEĞİ

Dr. Salih BOLA T

Bu araştırmada bir eğitim fakültesinde görev' yapan yöneticilerin, öğretim elemanlarının ve idari personelin algıladıkları işbirliği düzeyi incelenmiştir. Çalışma kapsamında toplanan veriler ve yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin, öğretim elemanlarının ve idari personelin, işbirliği düzeyini farklı düzeylerde algıladıkları görülmüştür.

Problem

Okullar yalnızca bina değildir. Öğretmen-öğrenci-yönetici-diğer çalışmalar ve velilerden oluşan bir ilişkiler bütünüdür. Bu ilişkiler, okulun sosyal sistem özelliğim vurgular. Bu ilişkilerin düzeyi okulun etkililiğini belirler. Okulun yapısında üç tür ilişki vardır.

- a) Yarışmacı yapı: Bu yapı içerisinde bireyler yarışır ve kimin en iyi olduğunun anlaşılması yapının temelini oluşturur.
- b) Bireyci yapı: Bu yapı içerisinde bireyler, diğerlerinden bağımsız olarak işgörür.
- e) İşbirlikli yapı: Bu yapı içerisinde bireyler, ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışırlar.

Okulun etkililik düzeyi, bu üç tür etkileşim örtüsünden hangisinin seçildiğine bağlıdır. Yapılan araştırmalar (Jhonson ve Jhonson 1991:6) işbirliğinin verimliliği artırdığını, güdülenmeyi ve morali yükselttiğini göstermektedir. Bireyler karşılıklı ilişkide bulunmadıkları ya da birlikte çalışmadıkları kişilerle ilgilenmezler. Dolayısıyla ortak amaçlara ulaşmak için bütünleşmiş bir takım oluşturmanın önkoşulu, bireyleri birbirleriyle etkileşecek biçimde örgütlemektir. Okul yönetiminde işbirliğinin önemi, uzmanlığın hızlı gelişmesi nedeni ile bireyin kapasitesini zorlamasının sonucu olarak, gittikçe artmaktadır.

Bu araştırmada, eğitim örgütlerinde -bir eğitim fakültesinde- yaşanan işbirliği düzeyi ve işbirliğini oluşturan öğeler araştırarak öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Eğitim, birçok açıdan bireysel olarak başarılması zor bir etkinliktir. Ne var ki. Türk eğitim sistemi, işbirliğine olanak tanımayan aşırı merkeziyetçi, bireyci ve yarışmacı bir yapıya sahiptir. Öğretmenlerde "benim sınıfım" "benim alanım", "benim öğrencim" anlayışı egemendir ve bireyler kendi

kişisel çıkarlarını, meslektaşlarının kayıplarıyla en yükseğe çıkarmaya çalışmaktadırlar.

Eğitim sisteminin bütün kademelerinde yer alan bireyler, genellikle yeni düşüncelere kapalı, yerleşik düzenle uyum içerisindedirler. Bu düzen içerisinde sıkışıp dayanan yöntemlerin uygulanamayacağına inanmaktadırlar. Sistem içerisinde yalnız, yalıtılmış ve yabancılaşmış olan bireyler, diğer bireyler tarafından sevilmediklerini düşünmekte, önemli konularda verilen kararlardan, etkilenmemektedirler.

İşbirliği Kavramı

Örgütlerde işbirliği kavramının ilk kez 1930'larda Elton Mayo'nun öncülüğünde gerçekleştiren "Havvthorne Araştırmaları" sonunda gelişen "endüstride insan ilişkileri" akımı bağlamında kullanıldığı görülmektedir. İşbirliği kavramı konusunda çeşitli yazarlar tarafından bazı tanımlar yapılmıştır. Durak (1988:22)'a göre işbirliği, birden fazla kişinin belirli bir amaç doğrultusunda ortaklaşa hareket etme niyeti ile oluşur.

İşbirliğini "belli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik bütünleşmiş bir yapı" olarak tanımlayan Esin ise (1982:62). iş sürecinin örgütlenmesini "işbirliği planı" olarak adlandırmakta ve bu planın üretim sürecinin belirlediği ortak amacı dikkate alarak, bireysel eylemleri koordine ettiğini belirtmekte, bu işlevin ise "yönetim işlevi" olduğunu vurgulamaktadır.

Thompson (1968:178)'a göre informal yapı ve grupları olan okulun işleminde, işbirliğinin önemli yeri vardır. İşbirliği bu bağlamda katılma ile gerçekleşen bir eylemdir. Özellikle aşırı uzmanlaşmanın geçerli olduğu bir çağda, uzmanların düşünce ve eylemleri ancak işbirliği ile eşgüdümlenebilir. Bu eşgüdüm ise emir verme ile değil, dayanışma ile sağlanır.

Bir girişime katılanların birbirinin hareketinden haberli olmasını öngören koordinasyonun, işbirliğinden farklı olduğunu belirten Bursalıoğlu (1972:38). işbirliğinin aynı amaçların paylaşılmasını gerektirdiğini ifade etmektedir.

İşbirliğini takım çalışması olarak tanımlayan Davis (1988:6t)6'e göre takım çalışması, görev başarımına sorumluluk ve şevkle katkıda bulunan ve sürekli ilişki halinde olan bireylerin oluşturduğu işbirliği, grubun uyumlu eylemleridir.

Yukarıdaki işbirliği tanımlarının tümünün de şu öğeleri içerdiği görülmektedir:

- a) Belli bir amaç.
- b) Bu amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş birden fazla insan.

- c) Sürekli ilişki.
- d) Gönüllü olarak yaratıcı katılım.
- e) Uyumlu eylem.

Yukarıdaki öğelere dikkat edildiğinde, örgütün tanıtımında olduğu gibi bireyin dışındaki dinamiklere "gönüllü olarak sorumluluk üstlenme", "yaratıcı katılım" gibi bireyin kendi iç dinamizminden kaynaklanan öğelerin eklendiği görölmektedir. Bu amaçlar ile bütünleştirerek, işbirliğini, belli bir amacı gerçekteştirmek üzere gönüllü olarak sorumluluk üstlenmiş, sürekli ilişki içerisindeki birden fazla insanın yaratıcı, ortak ve uyumlu eylemi biçiminde tanımlamak olasıdır.

Eğitim Örgütlerinde İşbirliği

Eğitim örgütlerinde işbirliği, üç boyutta incelenebilir:

- a) Okullar arası işbirliği.
- b) Okulda işbirliği,
- e) Sınıf içi işbirliği.

Eğitim örgütlerinde işbirliğinin birbirini tamamlayan ve birbirinden bağımsız olmayan bu üç boyutunda okullar arası işbirliği, daha çok okulun dış çevresine yönelik, makro düzeyde bir niteliğe sahiptir. Sınıf içi birliği ise. öğrenme ortamlarında öğretim elemanı ve öğrenci arasında söz konusu olduğundan, öğrenme süreçlerinin incelenmesini gerektirir. Bu araştırmada işbirliğinin "okulda işbirliği" boyutu incelenmiştir.

İşbirliği ile ilgili yaklaşımlarından sonra, işbirliğinin egemen olduğu bir okulun ne gibi özellikler taşıdığı sorusu cevaplanmaya çalışıldığında, çeşitli yazarların değişik görüşleri ileri sürdükleri görölmektedir. Little (1982:326)'e göre işbirliğini gerçekteştiren bir okulda öğretmenler öğretim uygulamaları konusunda sık sık birbirleriyle diyalog kurarlar. Öğretim materyallerinin planlanması, araştırılması ve değerlendirilmesi konusunda birlikte davranan öğretmenler, öğretim yöntemleri konusunda da birbirlerine yardımcı olurlar.

Jhonson ve Jhonson (1990:15)'a göre işbirliğinin gerçekteştiği bir okulda, öğretmenler mesleki niteliklerini geliştirmek, okulun karşılaştığı sorunları çözmek, sınıf yönetim ve öğretim yöntemleri geliştirmek gibi konularda birlikte çalışırlar. Yönetici, lider olarak yöneten değil, bireylerin yaratıcı katılımıyla kendilerini gerçekteştirmesine olanak tanıyan kişidir. Okuldaki bütün çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda güdüler ve bütünleşmiş ruhu olan bir takım oluşturur. Çalışanlar hem yöneticiyle, hem de birbiriyle dostluk ilişkisi içerisinde dirler

liolat

İşbirliğinin egemen olduğu bir okulda, öğretmenler hem kendileri, hem de iş arkadaşları için yararlı sonuçlar peşindedirler. Ortak konular, tüm okul çalışanlarının çabalarının merkezini oluşturur. Öğretim elemanlarının amaçları; ancak diğer öğretim elemanlarının amaçları gerçekleştiği zaman gerçekleşebilir ve amaçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tüm çalışanların ortak bir yargıyı paylaşması. çalışanların performanslarının hem kendileri hem de iş arkadaşları tarafından sağlanması, kişilerin mesleki yükselmelerinin ortak kutlama ve gururlanmalara neden olması, işbirliğinin egemen olduğu bir okulun özellikleridir. Ayrıca, öğretmenlerin öğrencilerle tartışmaları, öğrencilerin konuları anlayıp anlamadıklarını kontrol etmeleri, öğrencilerden düşüncelerini aktarmalarını istemeleri, öğrencilerin grup çalışması yapmaları da işbirliğinin gerçekleştiği bir okulun özellikleri arasındadır.

Okuldaki bireyci-yarışmacı yapı. sınıf içerisinde öğrencilerin dersleri dinlemesi, sınıftaki tartışmalara pasif katılması bireysel çalışmalar hazırlaması ve sınav olması, biçiminde yansır. Öğretmenler ise sınıfta birey olarak kendi özel çalışmalarıyla ilgilenerek, öğrencileri dışarıdan yönlendirerek, kendi hedef ve ayrıcalıklarına öncelik vererek bu yapıyı yansıtırlar. Yöneticiler bu yapının dışına çıkmalarını sağlayabilecek yeni hedefler oluşturabilmek için. okulun ne olması gerektiği konusunda bakış açısına sahip olmalı, bu bakış açısını gönüllü olarak diğer bireylere iletmeli, paylaşmalı, bakış açısını kuram ve uygulamaya dayalı biçime getirmeli, okulda "ben" yerine "biz" duygusunu geliştirmelidirler. Bu durumda okul. bireylerin birbirlerini gözettikleri ve mükemmeli arama çabasını cesaretlendirdikleri örgütler haline gelebilir.

Bu araştırmada, yukarıdaki açıklamalar bağlamında şu somya yanıt aranmıştır: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde algılanan işbirliği düzeyi taraflara (yöneticilere, öğretim elemanlarına ve idari personele) göre farklı mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın yürütülmesinde "Betimleme" yöntemi esas alınmıştır. Veri toplama tekniği olarak "anket survey" yöntemi uygulanarak, araştırma evrenindeki deneklerin görüşlerine başvurulmuştur.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, bir eğitim kurumu olarak Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi'dir. Fakülte'deki yöneticilerin.öğretim elemanlarının ve idari personelin tümü araştırma evrenini oluşturmuştur. Buna göre araştırmaya alınan yöneticilerinin sayısı 15. öğretim elemanlarının sayısı K4 ve idari personelin sayısı 23'tür.

Araştırmada. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde yaşanan iletişim, paylaşılan vizyon, katılma ve takım çalışması düzeyi ile algılanan işbirliği düzeyini betimlemek için tarama modelinde çalışmaya yer verilmiştir. Bu nedenle, ilgili literatür taranmış, raporlar incelenmiş, kaynak kişilerle görüşülmüştür.

Verilerin Çözümlemesi

Araç yoluyla elde edilen verilerin anlamlı biçime getirilmesi için yapılan analizlerde, bilimsel istatistik yöntemlerinin frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Aritmetik ortalamaların çoklu dağılımların oransal büyüklüklerini daha açık ifadeye olanak tanınması, aritmetik ortalamayla çalışma yapılmasını gerektirmiştir.

Grupların, fakültede yaşanan iletişim, paylaşılan vizyon, katılma ve takım çalışması düzeyine ilişkin görüşleri arasındaki farkın önemli olup olmadığı, varyans analiziyle kontrol edilmiş: farkın nerede kaynaklandığı ise Duncan Testi'yle 0.05 manidarlık düzeyinde sulanmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 1'de işbirliğine taraf olanların işbirliği puanları ortalamalarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucu, işbirliği puanlarının, bireylerin buldukları görevlere bağlı olarak farklılaştığı bulunmuştur (Tablo 2: $F=5.73$, $sd=2.119$). Farkın işbirliğine taraf olanlardan hangi görevlerde bulunanlardan kaynaklandığı, Duncan Testi ile belirlenmiştir. Test sonucunda, yöneticilerin işbirliği puanları ortalamaları, hem öğretim elemanlarının, hem de idari personelin işbirliği puanları ortalamalarından anlamlı düzeyde farklı bulunurken: öğretim elemanları ile idari personelin işbirliği puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 2).

Tablo 1

İşbirliğine Taraf Olanların Puanlarına İlişkin İstatistikler

İşbirliğine Taraf Olanlar	N	X	SS	Sh
Yöneticiler	15	134.00	12.4	3.14
Öğretim Elemanları	84	114.99	19.32	2.11
İdari Personel	23	112.30	30.32	6.40

Tablo 2

İşbirliğine Taraf Olanların İşbirliği Puanları Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	OK	F
Gruplararası	5178.175	2	25'89.087	5.73
Grupiçi	53785.857	119	451.881	
Toplanı	58964.032	121	3040.968	

195

Olası

En üst
puan

X

12.30

X = 114.30

X = 134.00

Olası

En ali
puan

30

XX*XX*XX*XX*
*ysss--'-'-'-'-'
'-'-'-'-'
W*W*W*W*W*
7..*V*..*V*V*V*
X*M*X-X*X->W;
'e2V..V..V*V*V'

mi

•-t
msm

idari personel öğretim elemanları yöneticiler

Grafik 1. Fakültede işbirliğine taraf olanların algıladıkları işbirliği düzeyi.

Grafik 1'de grupların işbirliği puanları, işbirliği ile ilgili 39 maddenin tümüne en düşük puan olan 1 verdiklerinde toplam en düşük 39; en yüksek puan olan 5 verdiklerinde ise en yüksek toplam 195 olarak görülmektedir. İdari personelin işbirliği puan ortalaması (X=112.30) ile öğretim elemanlarının işbirliği puan ortalaması (X=112.30) ile öğretim elemanlarının işbirliği puan ortalaması (X=114.99)'mn: yöneticilerin işbirliğini puan ortalamasından (X=134) anlamlı düzeyde farklı olduğu belirtilmiştir.

Yöneticilerin, işbirliğini öğretim elemanlarından ve idari personelden daha yüksek düzeyde algılamaları Eğitim Fakültesi'nde bireyci-yarışmacı bir yapının egemen olmasından kaynaklanabilir (Grafik 1). Nitekim, bireyci-yarışmacı yapının en önemli özelliklerinin, yararlılık göstererek farklılık kazanmaya ve diğer meslektaşlarının en iyisi olmaya çalışmak, diğerleriyle kaderinin olumsuz olarak bağlandığını ve kendisi için daha çok, başkaları için daha az olanı kabul etmek, meslektaşlarının başarısızlığı ile mutlu olmak, bireysel hedefler için uğraşmak olduğu. 1. Bölümde belirtilmiştir.

Yöneticilerle öğretim elemanlarının ve idari personelin işbirliği algılamaları arasındaki fark: yöneticilerinin işbirliği anlayışları ile öğretim elemanlarının ve idari personelin işbirliği anlayışlarının farklı olmasından kaynaklanabilir. Yöneticiler, astların sonullarını dinlemeyi ve moral (etik) eğilimleri işbirliği olarak algılamak; astlar işbirliğini çözüm pratiği olarak algılıyor olabilirler. Yapılan bir araştırmada (Henden 1995:71) yüksek okul yöneticilerinin başlıca özelliklerinden bazılarının, yüksek okulun varlığına inanmaları, geleneklerine bağlı olmaları, davranışlarının kariyerlerine uygun olması gerektiği olarak belirtilmektedir.

Yöneticiler aynı zamanda öğretim elemanı oldukları halde, işbirliği konusunda yönetici olmayan öğretim elemanlarından farklı düşünmekte ve fakültede işbirliğini daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bunun başlıca nedeni, yöneticisi oldukları eğitim örgütlerini psikolojik olarak savunma davranışı gelişmelerinde aranabilir. Çünkü, eğitim yöneticileri, bir

eğitsel lider olarak kendi örgütlerinin misyonunu belirlemek zorundadırlar. (Çelik. 1995:51).

Öğretim elemanları ve idari personel, yöneticiler tarafında uygulanan yeni düşüncelere kapalı, yerleşik düzenle mum içerisinde olabilirler. Bu düzen içerisinde sıkışıp kalmış olan astlar, bireyci ve yarışmacı yöntemlerin geçerliliğine inandıkları için işbirliğine dayalı yöntemlerin uygulanamayacağını düşünebilirler. Bu yüzden de işbirliği ile ilgili algılama düzeyleri, yöneticilere göre daha düşük olabilir.

Yöneticilerin, yönetime geliş biçimleri ve demokratik ilişki ve davranış düzeyleri, astlarda işbirliği düşüklüğüne koşullu bir algılama gelişmesine yol açabilir. Eğilim Fakültesi yöneticilerinin, seçilerek-değil, atanarak göreve geldikleri düşünülürse: böyle bir sonuç çıkarılabilir. Çünkü, araştırmamızın 1. Bölümünde belirtildiği gibi. işbirliğini gerçekleştiren bir örgütte gevşek bir yapı egemendir ve yönetici bir işi yaptıran değil, o işi yapmayı isteten liderdir. İşbirliği yapılan bir örgütte, demokratik bir hava egemendir. İşbirliği, emir verme ile değil, dayanışma ile sağlanır (Bursalıoğlu 1972:121).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Fakültede işbirliğinin düzeyini yöneticiler, öğretim elemanları ve idari personel farklı algılamaktadır. Yöneticiler işbirliği düzeyini diğer gruplardan daha yüksek algılamaktadır.

Yöneticiler aynı zamanda öğretim elemanı oldukları halde, işbirliği konusunda yönetici olmayan öğretim elemanlarından farklı düşünmektedirler. Bu da yöneticilerin yöneticisi oldukları konuyu psikolojik olarak savunma davranışı geliştinmelerinin sonucu olarak yorumlanmıştır.

Yöneticilerin seçilerek değil atanarak göreve gelmeleri, öğretim elemanlarında ve idari personelde yöneticilerle işbirliği yapma eğilimini azaltıcı bir etken olabilmektedir.

Öğretim elemanları ve idari personel, yöneticilerin yeni ve farklı uygulamalarını kolayca benimsemediklerinden, işbirliği yapmaya yeterince yatkın görünmemektedir.

Yöneticiler, öğretim elemanları ve idari personel, işbirliği düzeyini etkileyen etmenlerden iletişim ve paylaşılan vizyon düzeyini farklı düzeyde algılamaktadırlar.

Üniversitelerde mevcut işbirliği özellikleri, yöneticiler tarafında izlenmeli, konuya ilişkin sistemli çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalar sonucunda

liolar

ulaşılacak sonuçlara göre. güçlü bir işbirliği oluşturmak için yapılması gereken işler planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Bu araştırmada işbirliği; iletişim, paylaşılan vizyon, katılma ve takım çalışması yönünden belirlenen sınırlı sayıda değişkenden (madde) oluşan bir araçla toplanan nicel veriler yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda değişik araştırma yöntemleri kullanılabilirdiği gibi: işbirliğini nicel verilere dayalı olarak ölçme amacıyla hazırlanacak araçlarda işbirliğinin başka yönleri de araştırma kapsamında ele alınabilir. Böylece işbirliğini ölçmek için her türlü örgüte uygulanabilecek genel nitelikte, daha kapsamlı ölçme araçları geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

BURSALIOĞLU. Ziya:Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını. 1972.

_____. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: Pegem Yayını. 1991.

ÇELİK. Vchbi:"Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu". Eğitim Yönetimi. Ankara. Şafak Matbaacılık Sayı I.Kış. 1995.

DAVIS. İsmail: İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği. Ankara: MESS Yayınları. 1988.

FİŞEK. Kurthan: Yönetime Katılma. Ankara: TODAİE Yayınları. 1977.

HENDEN. Rıfki: "Yükseköğretim Yöneticilik" Eğitim Yönetimi. Ankara:Şafak Matbaası. Sayı 1. Kış 1995.

JHONSON. D.W. ve JHONSON. R.T.: Leading the Cooperative School. Edina: Interaction. 1990.

KAPTAN. Saim: Bilimsel Araştırma Teknikleri. Ankara. 1983.

KARASAR. Niyazi: Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Ankara. Matbaş Matbaası. 1982.

LITTLE. J.: "Nonns of cllegality and experimentation: Workplace conditions of school success" American Educational Research Journal. 19. 325. 1982.