

## OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ ÖRGÜTLENMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Türkay N. TOK

Hu çalışmanın amacı, öğretmen ve okul yöneticilerinin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin olarak nasıl bir mesleki örgütlenme içinde yer almak islediklerini araştırmaktır. Araştırmanın evrenini. Ankara Bi'iyükşehir Belediyesi sınırları içinde görev yapan toplam 6495 ilkokul öğretmeni ve 113S okul yöneticisi, örneklemini ise 374 öğretmen ve 44 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu. araştırmada yer alan sosyal gereksinimlerin büyük bölümüne ya "genellikle" ya da "tümüyle" katılmışlar, **sendikalaşma** türünde bir örgütlenmeyi tercih etmişler, içinde yer almak istedikleri örgütlerin, diğer öğretmen örgütleriyle işbirliği içinde bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin, "genellikle" ya da "tümüyle" katıldıkları sosyal gereksinimlerin ilgililerce karşılanması. örgütlenmenin önündeki yasal engellerin kaldırılması. öğretmen .sendikalarının diğer örgütlerle işbirliüne "itmesi önerilmiştir.

### Problem

Kalkınmışlık düzeyinin başlıca göstergelerinden biri. kişi başına düşen ulusal gelir, okuryazarlık oranları gibi göstergelerin yanısıra. kişi başına düşen eğitim yılı miktarıdır. Eğitim, bireylerin ve ulusun mutluluğunu sağlamak için geçerli bir araç olarak kullanılmakta gittikçe önem ve güç kazanmaktadır (Cemaloğlu. 1994: 12). İyi insan, iyi vatandaş ve akılcı ekonomik davranışlarda bulunan insan yetiştirmeyi amaçlayan eğilim: en kârlı, en pahalı, sonucu en geç alınan, yanlış yönlendirildiği zaman, toplumsal çöküntüye neden olabilen bir yatırımdır. Kurumlaşmış bütün toplumsal faaliyetler içinde eğitim, insanın en önemli olduğu alanlardan biridir.

Eğitimde en önemli insan unsuru öğretmendir (Kaya. 1993:12). Türkiye'de 520 bine yakın öğretmen, eğitim kurumlarında

çalışmaktadır (MEB 1995:3). Öğretmenler, yönetim açısından okulun en kritik ögesi, sistem olarak en önemli parçalarındandır (Açıkalin. 1994:32). Bu nedenle eğitim, toplumların başta gelen sorunu, öğretmenler de eğitim yöneticilerinin en çok ilgilendikleri gruptur. Ancak öğretmenlik dün Türkiye'de, bugün bütün gelişmiş ülkelerde başarılı gençlerin heyecanla ve istekle koştukları bir meslek iken. şimdi, genellikle, başarısı ortanın altındaki gençlerin başka seçenekleri olmadığı için girmek /orunda kaldıkları bir meslek durumuna düşmüştür (Baloğlu. 1990:87). Oysa öğretmeni güçlü okulların çokluğu, toplumların gücünü de o oranda artırır. Ancak ülkemizde öğretmenlerin bu güçlerini yitirdikleri görülmektedir.

Okulun en stratejik parçalarından olan öğretmenlerin (Bursalıoğlu. 1991:41) güçlerini yitirmeleri, çeşitli nedenlerden dolayı, toplumda her geçen gün biraz daha statü kaybına uğramalarındandır (Akyüz. 1989:473: Alıunya 1991:10: Arslanoğlu. 1991:13: Başaran. 1994:124: Kaya. 1993:12: Tczcan. 1988:376). Çünkü düşük statülü bireyler yüksek statülü bireylere oranla daha az erk ve etki sahibidir ve daha çok baskı altındadırlar (Davis. 1988:42). Statü, bireyin sosyal yapı içinde işgal ettiği yerin değeridir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımadır. Burada sıradizinsel değil, işlevsel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş içinde ne kadar önemli olduğu fikrini aşılacak gerekir. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir (Davis. 1988:93) ve sosyal rolünü etkiler.

Bursalıoğlu (1991:41) sosyal rolü. "bireyden beklenen davranışlar bütünü", statüyü ise "sosyal rolün önemine verilen değer" olarak tanımlamıştır. 1966 yılında ILO ve UNESCO tarafından birlikte hazırlanan "Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi"nde. eğitimin ilerlemesinde öğretmenlerin temel rolü ile insan kişiliğinin ve çağdaş toplumun gelişmesine katkılarının önemi gözönüne alınarak, öğretmenlere, üstlendikleri rolle orantılı bir statü sağlamak gerekliliği belirtilmiştir (Gülmez. 1991:25-27) .

Öğretmenlerin toplumumuzdaki rolü artmakla beraber, statüsünün düşmesinin nedenleri arasında, etkili ve katılımının yüksek olduğu bir meslek örgütüne sahip olamamalarının geldiği söylenebilir. Tczcan (1988:344)'a göre. meslekleşmenin göstergelerinden birisi de "meslek kuruluşları"dır. Kendi üyelerinin çıkarlarını, haklarını

korumak ve sorunlarını dile getirmek için organize olan meslek kuruluşları, öğretmenler için de söz konusudur. Boyacı (1994:6-57) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (% 87) örgütlenmeden yana olduğu, ancak örgütlü öğretmen oranının az (% 33.2) olduğu görülmektedir. Buradan öğretmenlerin örgütlenmeden yana istekli olmalarına rağmen, şu an için örgütlenmeden uzak durmayı yeğledikleri sonucunu çıkarmak mümkündür.

Örgütlerin dışında yaşanan olumsuzluklar bir yana bırakılacak olursa, öğretmenlerin örgütlenme düzeyini düşüren etkenlere, örgütlerin kendilerinden kaynaklanan yetersizliklerin neden olduğu düşünülebilir. Meslek örgütlerinin yetersizliğinin ve etkisizliğinin de bir sonucu olarak Türkiye'de eğitim sorunlarının çözümünde öğretmenlerin ve onların meslek örgütlerinin görüşlerine önem verildiği söylenemez. Oysa uygulamanın içinde bulunan öğretmenlerin ve meslek örgütlerinin görüşleri, eğitim sorunlarının çözümü açısından önemli sayılmalıdır.

Toplumsal gereksinimlerin ve sorunların pek çoğu, birden çok kişinin bir araya gelip güçlerini birleştirerek, gereksinmeyi karşılamak, sorunu çözmek için uğraşmayı gerektirdiğinden, toplumsal eylemler artık genellikle ekonomik, politik, dinsel ve "mesleki" eksenler etrafında düzenlenmiş güçlü grupların etkileri sonucunda meydana gelmektedir (Bursalıoğlu 1991:53). Buna bağlı olarak toplumsal birimlerin sayısı ve türü artmaktadır. Bu toplumsal gereksinmeyi karşılamak ya da mesleki sorunları çözmek için bir araya gelen insanların kendi aralarında örgütlenerek işbölümü yapmaları gerekir. Toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu, insanı öbür toplum üyeleriyle işbirliği yapmaya zorlamaktadır. Bu zorlamanın doğal sonucu olarak da toplumda örgütler ortaya çıkmıştır. Toplumsal bir olay olan örgütlenme, toplumların var olduğu günden beri sürüp gelmektedir. (Aslan. 1990:33-37).

Türkiye'de öğretmenlerin yaklaşık 1/3'i sendikalarda örgütlenmiştir. Kamu kesimi çalışanları arasında öğretmenlerin örgütlenme oranı başka mesleklere göre daha fazla olmasına rağmen diğer ülkelerle karşılaştırıldığında bu oran düşük kalmaktadır (Gülmez. 1990:158).

Özellikle gelişmiş ülkelerde öğretmen örgütlerinin etkisi oldukça fazladır. Bu ülkelerde resmi makamlarla öğretmen örgütleri

## *Tok*

arasında dü/cıılcnmiş yasal ilişkiler vardır vc öğretmenlerin meslek örgütlerinden her konuda görüş alınır (Akyüz. 1980:144). Bu yaklaşımın eğitimde olumlu yansımaları görülür. Aynı koşulların Türkiye'de de sağlanması halinde, eğilimin sosyal ve ekonomik gelişmeye büyük katkıları olacağı düşünülmektedir.

Mesleki örgütlerin, öğretmenliğin yitirilen slalüsünü kazanabilmesi için yapılanların yetersizliği vc üyelerine yeterince güven telkin etmemeleri, daha önceden yaşanan olumsuzluklar, aynı işkolunda birçok örgütün kurulması, kendilerini yelerince tanılamamaları, siyasal gruplara alet olmaları, gerek ülkenin tümünü ilgilendiren, gerekse eğitim-öğretim vc öğretmen sorunlarına yeterli çözüm üretebilecekleri etkinlikle olamamaları, bilimsel çalışma ve yayınlarının azlığı gibi nedenlerden dolayı yetersiz bulunmaktadır (Akyüz. 1980:98; Bursalıoğlu 1991:54; Boyacı. 1994:46). Ayrıca, hükümetlerin örgütlenme yönündeki bazı olumsuz tutum vc yaklaşımları öğretmenlerin örgütlenme işleğini azaltmakla, aradıkları niteliklere sahip yeni bir örgütlenme arayışına gidilmesini engellemektedir.

Aslan (1990)'a göre. günümüz insanı siyasal, kültürel, toplumsal olaylardan vc çağdaş uygarlık seviyesinden uzaklaştırılmış durumdadır. Ancak hiç kimse, bu halk neden edilgen vc tepkisiz diye onu eleştirme hakkına sahip değildir. Örgütlenme özgürlüğünün verilip verilmemesinin tartışıldığı bir ortamda, halkın tepkisizleşmesi. iktidar erkini elinde tutanların uyguladığı yanlış politikaların sonucudur.

Öğretmenlerin mesleki çıkarlarını gözetmenin yanısıra. ülkenin, siyasal. ekonomik. sosyal-küllürel tercih vc politikaların belirlenmesinde daha etkin rol almak isteyen kişilerin beklentilerine yanıt verecek yöntem ve araçların ortaya konması için örgütlenen öğretmen örgütleri, aynı zamanda ülkenin çağdaşlık ve demokrasi düzeyini belirleyen temel hak ve özgürlüklerin çalışma yaşamında kazanımına yönelik olarak kurulmuş kurumlardır (Oğultürk. 1990:3). Örgütlerin görevleri, değişik politik ortamlarda üyelerinin yararlarını savunmak ve artırmak, merkez örgütündeki politika vc yürütme organlarının çalışmaları üzerinde bilimsel inceleme, eleştirme ve yayınlar yapmak olmalıdır. Böylece eğitim politikamıza katkıda bulunmuş, eğitim sorunlarımız konusunda vatandaşı aydınlatmış vc sözü edilen organları eyleme geçirmiş olacaktır (Bursalıoğlu. 1991:54).

Temelinde demokratikleşme olan örgütlülük, daha etkin ve özgür olmanın yoludur. Bülbül (1989:156)'c göre demokrasinin işlemesi salt siyasal örgütlerle değil, mesleki örgütlerin de çoğalmasıyla olasıdır. Anılan yazar, insana, farklı görüşlere saygı, toplumsal sorunlara ilgi, bunlara birlikte çözüm arama, çözüm oluşturma, ortak amaçları birlikte gerçekleştirmek için gereken güçbirliğinin ancak örgütlü olmakla gerçekleştirilebileceği inancındadır. Ancak Türkiye'de **ne kadar örgütsüz bir demokrasi kurulursa o kadar rahat edilir** kanısını güçlendirecek uygulamalar oldukça yaygındır. 1980 yılından itibaren faaliyetleri durdurulan öğretmen örgütlerine 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 27. ve TCK'nun 236. maddesi ile kısıtlamalar getirilmiştir. Bin dokuz yüz doksan altı yılına gelmiş olmasına rağmen, hala gerekli yasal düzenlemelerin istenilen ölçüde yapılamamış olması bu kanıyı bir ölçüde doğrulamakta. demokrasiyi öğreten öğretmenlere demokrasinin nimetlerinden faydalanması çok görülmektedir (Cemaloğlu. 1994:12). Oysa Kışlalı (1989:203). demokratik toplumlarda örgütsüz bir eylemi denetlemenin, onunla mücadele etmenin daha zor. örgütlü bir kitle ile anlaşmanın, liderleri ile karşı karşıya gelmenin daha kolay ve sağlıklı olduğu görüşündedir. Demokratik bir toplum yaratma uğraşı verenler, demokrasinin sadece bir yönetim şekli değil, bir yaşama biçimi, özgür yaşamının, özgür düşünmenin de bir erdemi (Ölçen. 1994:3) olduğunu unutmaması gerekir. Gülmez (1990:287)'e göre ise demokrasi: bireylere insan hak ve özgürlüklerinden yararlandırıldığı. hoşgörülü bir politika ve yaklaşım izlendiği sürece gelişecek, katılımcı, çoğulcu ve toplumsal bir nitelik kazanacak yönetim biçimidir. Bir başka deyişle, demokrasi, insan haklarının ve bu hakların en geniş biçimde yaşam bulduğu bir toplumsal örgütlenmedir (Erol. 1995:30).

1848'de İstanbul Öğretmen Okulu'nun kurulmasından günümüze değin geçen süre içinde, öğretmenler mesleklerini geliştirmek ve sürekli çıkarlarını kollamak amacıyla örgütlenme yolunda çaba sarfetmişlerdir (Akyüz. 1978:99). Kamu görevlilerinin örgütlenmelerine Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemleri ve Cumhuriyet'in ilk yıllarında bakıldığında, öğretmenler dışındaki kamu görevlilerinin örgütlenmelerine pek rastlanmamaktadır (Öztek. 1989:23).

Öğretmenler gibi hükümetler de Osmanlı Devleti'nin son yıllarından günümüze kadar geçen dönemler içinde, hep farklı bir örgütlenme arayışı içinde olmuşlardır. Bu yüzden hükümetler

öğretmenlere: 1946'ya kadar olan dönemde **cemiyetçilik** ve **dernekçilik**. 1946-65 yılları arasında **dernekçilik** ve **federasyonculuk**. 1965-71 yılları arasında **sendikacılık**. 1971-80 yılları arasında **dernekçilik**, 1980 sonrasında ise yeniden **sendikacılık** türlerinde mesleki örgütlenme ortamları sağlamışlardır (Akyüz. 1980:98; Akgöl. 1981:1; Öztçkin. 1989:24; Sarınan. 1994:6; Koç. 1994:9).

### **Örgütlerde Sosyal Gereksinim**

İnsanların davranışlarına ister bilinç düzeyinde olsun, ister olmasın, insanın gereksinim yapısının neden olduğu söylenebilir. Buna göre birey, bir eyleme kendi gereksinimleri ve istekleri nedeniyle güdülenmektedir. (Aydın. 1986:78). **Gereksinim** bir dürtünün yoksunluğunu çekmedir (Başaran 1991:152). **Güdüleme** ise bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Eren. 1979:252). Güdülemeyi içsel -psikolojik- bir olgu olarak düşünen yazarlar olduğu gibi. dış kökenli -sosyal- bir olgu olarak gören yazarlar da vardır (Aydın. 1986:78).

Bireylerin kendine özgü niteliklerine ve farklı gereksinimlerine karşın. belirli gereksinimler ve istekler belli ölçüde birbirlerine benzerler. Bu da söz konusu benzer gereksinimlerin ortaklaşa karşılanmalarını olanaklı kılar. Ortak gereksinimlerin örgütün yararı doğrultusunda karşılanması hem bireye hem de örgüte yarar sağlar. İnsan, gerçekçi fırsatlar verildiğinde ükûsel hedeflere doğru çaba harcar. Buna göre esas sorun, örgüt ile bireyin ortak yararları için. insanın bu doğal yönelimlerini destekleyici ve özendirici koşulların hazırlanmasıdır (Aydın. 1986:79; 1991:20).

Klasik yönetim yaklaşımı, bireyi, işini sadece özdeksel gereksinimlerini karşılama yolu olarak gören **ekonomik insan** olarak kabul etmiştir (Kaya. 1986:59; Aydın. 1986:82). Okullar fabrika, öğrenciler hammadde gibi kabul edilmiş, okul yöneticisi bir verim uzmanı gibi görülmüş, okul yönetiminin sosyal ve psikolojik koşulları ihmal edilmiştir (Bursalıoğlu. 1991:23). Bugün bile paranın en iyi güdüleyici olduğuna inananlar vardır. Çünkü bireyin en alt düzey gereksinimleri ve birçok durumda da yüksek düzeyli gereksinimleri işten sağlanan ücret ve diğer ekonomik yararlarla karşılanmaktadır. Kuşkusuz paranın önemi yadsınamaz, ancak tek başına yeterli değildir. Bireyler paranın yanı sıra. ekonomik olmayan gereksinimlerini de karşılamak ister (Aydın.

1986:83). Bu yüzden insanı çalışmaya güdüleme yolları ve doyum konularında birçok araştırma yapılmış (Eren. 1993:315). "ücret dışındaki doyum göstergeleriyle örgütsel etkililik arasında olumlu bir ilişkinin" bulunduğu, "örgütün yüksek etkililik düzeyine ulaşmasının, bireysel ve örgütsel gereksinimlerin yüksek düzeyde karşılanmasına bağlı" bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tosun. 1981:189).

**Elton Mayo** tarafından yapılan **Havvthorn Araştırmaları**, işgören açısından bir örgüt ortamında iş arkadaşları tarafından kabul edilme ve sevilme gereksiniminin, yönetimce sağlanan ekonomik özendiriciler kadar, hatta daha fazla önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. E. Mayo'ya göre. gerçekte insanı güdüleyen. onun **toplumsal gereksinimleridir** (Aydın. 1991:81).

İnsanın güdülenmesine ilişkin tanınmış kuramlardan birisi de 1943 yılında **Abraham Maslow** tarafından formüle edilmiştir (Hicks. 1979:370). Bu kurama göre. insanın içinde, onu. özünü gerçekleştirmeye, üstünlüğe iten bir güç vardır. Bu güce **gereksinme** denir. İnsanın, özünü gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için. sırasıyla birçok gereksinmesini doyurması zorunludur. İnsan, bu gereksinimleri doyurmak için zorlu bir çabaya, uğraşıya girişir. İnsanın çalışmasının amacı, bu gereksinimleri doyurmaktır (Başaran. 1991:153). Gereksinimlerle dolu bir organizma olan insanın varolan gereksinimleri duyuruldukça, ortaya bir takım yeni gereksinimler çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Kişi. etkisinde kaldığı gereksinimleri tamamiyle doyurmadan, ondan daha yüksek seviyedeki bir başka gereksinimi doyurmak arzusu duymayacaktır (Eren. 1979:262). Gereksinimlerin doyurulması halinde önemlerini ve güdüleme güçlerini yitirdikleri. diğer gereksinimlerin varlıklarını hissettirdikleri ve güdüleyici duruma geçtikleri, en önemli gereksinimin en az karşılanan gereksinim olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur (Aydın. 1991:23: TODAİE. 1979:158). **Maslow'un gereksinimler sıradizininin** temelinde bulunan **fiziksel** ve onu izleyen **güvenlik gereksinimi** birincil (temel) gereksinimler, **sevgi** ve **ait olma, takdir** ve **saygı** ve **kendini gerçekleştirme gereksinimleri** ise ikincil (sosyal) gereksinimler olarak nitelendirilmektedir (Gençtan. 1982:190: Eren. 1993:29: Aydın. 1986:81: Sabuncuoğlu. 1984:78: Hicks. 1979:370). Eğitim düzeyi yüksek, çok gelişmiş çağdaş toplumlarda yaşam standardının yükselmesi nedeniyle temel gereksinimler rahatlıkla karşılanmaktadır. Dolayısıyla insanların

yaşamlarında daha çok üst düzey (sosyal) gereksinimlerinin güdüleyici olabileceği ve güdülenme açısından ele alındığında temel gereksinimlere göre, daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Aydın, 1991:24-23).

## Mesleki Örgütlenme

Örgüt üyeliği insanların büyük çoğunluğu için yaşamın merkezidir ve çok önemlidir. Bunun bir nedeni, insanların zamanlarının önemli bir kesimini mutlaka bir örgüt ortamında, bir işyerinde geçirmek durumunda olmalarıdır (Aydın, 1991:20). Bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında belirli kişilerle konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurar. Böylesi ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü arttırır (Özkalp, 1992:92). Bu nedenle insan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır (Eren, 1993:322). Bireyin iş yaşamında ulaştığı doyum düzeyi, mutluluğunun bir boyutudur. Kişisel doyum işin dışında aramak ve yaşamın çalışarak geçirilen önemli bölümünü görmezlikten gelmek, mutlu ve bütünlük içinde insanlar olmamızı sınırlamak olur (Açıklan, 1994:4). Örgütler bireye parasal, toplumsal ve psikolojik olanaklar sağlar. Bir örgüt, işgörenin bu gereksinimlerini ne oranda karşılıyor ve ne oranda kümeleşerek veya toplu halde birarada olmayı gerektiriyor ve bunu gerçekleştiriyor ise o oranda işgören işinden doyum sağlıyor demektir (Başaran, 1991:33-204). İşgörenin sağladığı bireysel doyum, örgütteki üretim artışına da neden olur (Aydın, 1991:33). Ayrıca Başaran (1992:181)'a göre, işgörenin yaptıklarının onaylanması: kendine ilgi ve önem gösterilmesi: kendinin ve işinin örgüte gerekli olduğunun algılanması. İşgörenin doyum duygusuna olumlu etkide bulunan değişkenlerdendir. İnsanın işinden elde ettiği doyum, yaşamdan elde ettiği doyum da etkiler (Paknadeli, 1995:30).

Bireyin örgütteki önemli beklentilerinden biri de sosyal gereksinimlerinin karşılanması isteğidir. Ayrıca unutmamak gerekir ki birçok örgüt sadece arkadaşlık gereksinimini karşılamak için yaşamaktadır. Eğer bir kimsenin sosyal gereksinimleri tamamıyla çalıştığı örgüt tarafından karşılanıyorsa, o kimse için "iş onun hayatıdır" denir (Hicks, 1979:12). Şu halde işgörenin bağlılık

gereksiniminin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu örgütlerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bu nedenle bazı yöneticiler, işgörenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmamalıdır. Böylece hem iş ortamında bir işbirliği ve beraberlik havası doğar hem de işgörenler çalışma grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyarlar (Eren. 1993:322). Fakat işbirliğinin iyi sağlanamadığı toplumlarda, kişi organizasyona katılmaktan haz değil elem duyabilir (Eren. 1979:261). İnsan mutluluğu bakımından çok önemli olan başkaları ile yakın ilişkiler, arkadaşlıklar kurmak, kişinin karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla olasıdır (Açıkalin. 1994:4) ve bu duygu insanın en güçlü dürtülerindedir. Birey bu gereksinimlerini iş arkadaşları ile kuracağı iyi ilişkilerle karşılayabilir. (Aydın. 1991:33). Başka insanlarla kurulan ilişkiler, insanın kişiliğini oluşturmaya da yardım eder. Çünkü insanın kendisi, doğumundan ölümüne dek başka insanlarla yaptığı etkileşimin bir ürünüdür. İnsanı yaşamını özelleştiren, kişilerarası durumların oluşturduğu kalıcı bir etkileşim örüntüsü olan kişiliğin incelenmesi demek, kişinin değil, kişinin başkalarıyla etkileştiği durumların incelenmesi demektir (Başaran. 1991:69). Bu nedenle örgüt ortamında bireylerin davranışlarının incelenmesinde, onların diğer insanlarla çalıştıkları mutlaka dikkate alınır (Aydın. 1991:29).

Yöneticilerin çoğu, sözü edilen sosyal gereksinimlerin farkında olmalarına rağmen, bu gereksinimlerin örgülü tehdit etliği yönünde yanlış bir kanı allında kalıp, buna göre hareket etmekte ve işgörenlerin davranışlarını yöneltmek ve kontrol etmek üzere, insanların doğal gruplaşmalarına aykırı düşen bazı yollar seçmektedirler. Bu durumdan etkilenen bireyler tepkici, karşıt ve işbirliğinden kaçır duruma gelirler (Hicks. 1979:12). Oysa bireye doğal yönelimlerini destekleyici ve özendirici koşullar hazırlansa, birey örgülün ve kendinin ortak yararları için ülküsel hedeflere doğru çaba harcayacaktır (Aydın. 1991:20). Aslında yöneticilerin örgütteki başta gelen görevlerinden biri, işgöreni örgülle özdeşleştirmek olmalıdır. Çünkü örgülle özdeşleşen işgören örgütün yararlarını kendi yararlarından yeğ tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgülle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insangücüdür. Özdeşleşme, bir bakıma duygusal olarak örgülle tutkunlaşma, bağımlılaşmadır. Bir başka deyişle, işgören, örgülle özdeşleştiğinde kendini örgüte lıttıktalmıştır. Örgütün başarısını, kendi başarısı: örgütün işlerini kendi işleri, örgülün sağlığını kendi sağlığı olarak olarak

görmektedir. Örgütteki olumsuzluklar onu sayrılaştırmakta. olumluluklar ise esenleştirmektedir. (Başaran. 1991:206).

Ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgili ve eğitim sisteminin, üretim amaçlı somut bir örgütlenmesi olan okul. (Açıkalın. 1994:1-2). formal bir örgüttür. Ö/gün bir toplumsal sistem olan okul. insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak kendiliğinden oluşan sosyal örgüllere karşılık, belli bir amacı gerçekleştirmek için kasıtlı olarak kurulurlar (Aydın. 1991:190). Okulun en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır. etki alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu. 1991:32). Aydın (1991:190)'a göre. kasıtlı olarak planlanan formal örgütlerde, bireylerin etkinlikleri, örgütün amaçları, kuralları, formal statü yapısı ve işbölümü tarafından yönlendirilir. Bununla birlikte, bireyler ne zaman birbirlerini etkileyecek. doğal bir sosyal örgüt kendiliğinden oluşur. Bursalıoğlu (1991:32). sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yerinin bu bakımlardan büyük önem taşıdığını ve bu nedenle okul yöneticisinin, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorunda olduğunu belirtmektedir.

Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş olan formal bir örgütün, üyelerinin tüm gereksinimlerini karşılaması olanaksızdır. Herşeyden önce örgütün formal oluşu, bireysel gereksinimleri karşılama yeteneğini sınırlandırmaktadır. Belki de bu yüzden olsa gerek, yapılan araştırmaların bulguları, işin. artık. işgörenden tarafından yaşamın merkezi olmadığı yönünde sonuçlanmaktadır (Aydın. 1991:33). Robert Dubin tarafından yapılan bir araştırma, tüm işgörendenlerin özsaygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini işbaşında ya da işyerinde doyurmaya çalıştıklarını ileri sürmenin doğru olamayacağı sonucuna götürmektedir. Çok sayıda işgörenden. işi bir amaç için araç olarak görmekte ve doyunluğu işin dışında aramakta olduğu anlaşılmaktadır (Aydın. 1986:90).

İşte formal örgüt tarafından karşılanamayan, karşılanmayan gereksinimlerinin karşılanması için. birey başka kaynaklar aramaya başlar. Yönetim politikaları çoğu kez bu gereksinimleri görememeleri nedeniyle işgörendenler kendi aralarında normal iş

grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendika, dernek, vakıf, oda vb. mesleki örgütlere dahil olarak bu gereksinimlerini giderme çabası içine girerler (Eren. 1979:261). Bu tür örgütlere katılımın önemli bir nedeni bireyin sosyal gereksinimlerinin karşılanması isteğidir. Formal örgüt ve yönetim açısından bir üretim ögesi olarak algılanabilecek olan birey, bu örgütler tarafından, kişilik özellikleri ile bilinen ve kabul edilen bir üyedir. Örgütün kabul edilen bir üyesi olduğunu bilen birey, bir grup içinde gerçek kendisini bulabilir: duygu ve düşüncelerini rahatça ortaya koyabilir. Uygarlıkla eş anlamlı ve insanın işbirliği gereksiniminden doğan örgütlere (Aydın. 1991:13-33 ) katılımın nedenleri arasında: yetenekleri geliştirmek, bir amaca ulaşabilmek için gerekli zaman süresini bir örgütün aracılığıyla yoğunlaştırmak, daha önceki nesillerin birikmiş bilgilerinden yararlanmak, yalnızlık ve düşmanlık hislerinden kurtulmak da sayılabilir (Hicks. 1979:12).

Yapılan bir araştırma: öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütlenme gereksinimlerinin başında, öz.dckscl (maddi) gereksinimlerin değil, sosyal gereksinimlerin karşılanması için örgütlenilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Acuncr. 1994:383). Öğretmen ve yöneticilerin başta gelen sosyal gereksinimleri arasında şunlar sayılabilir: Başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba ait olma. statü yükseltme, işiyle gurur duyma, eğitilme ve öğrenme, çevresini etkileyebilme. önemsenme, tanınma, toplumsal güvenceye kavuşma, yeteneklerini geliştirme, yalnızlık hislerinden kurtulma, yardım etme ve görme, işine güdülenme, kişilik kazanma ve geliştirme, özgüvenini geliştirme, araştırma, işbirliği ve anlayış içinde olma. çevresinde gelişen mesleğe ve ekonomik, sosyal ve siyasal olaylara karşı duyarlı olma.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin. bu sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin olarak nasıl bir örgütlenme içinde yer almak istedikleri araştırılmış, bu amaçla örgütlenme gereksinimlerini, bu gereksinimlerini hangi tür meslek örgütlerinde karşılayabileceklerini ve bu örgütlerin hangi tür meslek örgütleriyle işbirliğinde bulunması gerekliliğini saptamayı amaçlayan sorular sorulmuş ve 1994-95 öğretim yılında. Ankara İli'nde görev yapan 459 yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlı olan bu çalışmadan şu sonuçlar elde edilmiştir:

## Sonuçlar

Öğretmen ve okul yöneticileri, sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin olarak aşağıdaki paragraflarda belirtilen gereksinimlerinin karşılanabilmesi için örgüllcnilmcsini ifade çimektedirler. Bunlar:

Gerek mesleğe yönelik, gerekse meslek dışı bilgilerini, deney imlerini, her türlü sorunlarını aktarabileceği ve yardıma gereksinim duyulan alanlarda birlikte çalışabileceği. kendini her alanda geliştirebileceği, önemli günlerde biraraya

gelebileceği yöneticilere, iş arkadaşlarına ve ortama sahip olmak ve bu güzel birliktelikten duyulacak mutluluğu elde etmek.

IVlcsicğe yönelik konularda yönelime katılma hakkını kullanmak ve daha üst--görevlere gelmek ve sorumluluk alma olanakları elde ederek, kendine olan güvenini artırmak.

Mesleki onur ve statülerini koruyarak, çalıştığı mesleğiyle gurur duymak, mesleğe bağlılığını artırmak ve mesleğiyle duygusal olarak bağlanarak mesleğiyle özdeşleşebilmek.

Her türlü sorunlarını daha kolay çözmek ve bu sorunlarını gerekli yerlere daha kolay iletmek, iş ve yaşam güvenliğini elde etmek.

Boş zamanlarını değerlendirebileceği etkinliklerde bulunabilmek ve mesleğine yönelik veya meslek dışı ilgi duyduğu alanlarda kendini geliştirebilmek ve kendine olan güvenini sağlamak için gerekli ortamları elde etmek.

Meslek örgütlerince çıkarılan yayınlara daha kolay ulaşmak ve bu yayınlarda görüşlerini dile getirmek.

Örgütlü olmanın güdüleyici etkilerinden yararlanabilmek.

Görevine, sorumluluklarına, hak ve çıkarlarına ilişkin gerekli bilgileri bilmek, buna yönelik olarak çıkarlarını gözetmek.

Çevresinde mesleğine, sosyal, ekonomik ve siyasal konulara ilişkin ortaya çıkan tutum ve davranışlara karşı daha duyarlı olma gereksinimini karşılayabilmek olarak ortaya çıkmaktadır.

Öğretmen ve yöneticilerin. örgütlenme gerekçesi olarak katılımlarının en yüksek olduğu görüş, "özlük haklarıyla ilgili sorunların daha kolay çözülebilmesi" görüşüdür. Aylık, ek çalışma ücreti gibi parasal haklar, evlenme, doğum ve *sağlık yardımları* ve sosyal haklar gibi özlük haklarıyla ilgili sorunlar, öğretmen ve yöneticiler için henüz çözümlenemeyen konuların başında gelmesinden dolayı, bu görüşe katılım oranının yüksek (%94) olduğu görülmektedir.

*ÜgrdmCnlık mCSİCğl.* Türk toplumunda her geçen gün biraz daha Sıltı Kaybına uğramaktadır. Bu yü/.den. Öğretmenler ve yöneticilerin tamamına yakını, "mesleğe gereken değerin verilmesi amacıyla, mesleği tanıtıcı çalışmalara katılmak" ve "mesleğin bir üyesi olmaktan gurur duymak" görüşlerine yüksek bir oranda katılmış olabilirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yaklaşık tamamının katıldığı bir diğer gereksinim "daha sıcak, dostça ve arkadaşça paylaşılan bir sosyal ortam sağlayabilmek" gereksinimidir. Öğretmen ve yöneticiler mesleklerinin özelliğinden dolayı bu gereksinimlerini yeterince karşılayamamaktadır. Öğretmenlerin, iş yaşamlarının çoğunu sınıfta geçirdikleri, yöneticilerin de bir odada tek başlarına oturmak /orunda kaldıkları, bu kişilerin ancak ara dinlenmelerde bir araya geldikleri ve bu kısa süreli birlikteliklerinde, aralarında bir yakınlaşma. dostluk. arkadaşlık ortamını yeterince sağlayamadıkları anlaşılmaktadır. Bu olumsuzlukların, öğretmen ve yöneticilerin bu maddeye katılma oranlarını etkilediği söylenebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin katılım oranlarının yüksek (%92) olduğu bir diğer görüş de "iş ve yaşam güvenliği"ne yönelik görüştür. Öğretmen ve yöneticiler mesleğe öğretmen olarak girerler, gerekli koşulları sağlayan ve isteyen öğretmen, yönetici olarak göreve devam eder. Ancak, gerek öğretmenlikle gerekse yöneticilikte tam bir iş ve yaşam güvenliği yoktur. Bir gün yönetici olarak görevde bulunan bir kişi. çeşitli siyasal etkiler veya başka olumsuz nedenlerden dolayı, hiç ummadığı bir anda kendini istemediği bir okulda öğretmen olarak bulabilmektedir. Aynı durum öğretmen için de söz konusudur. Bu yüzden, öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakınının bu görüşe katıldığı belirtilebilir.

Öğretmenlerin yarısına yakınının ve yöneticilerin yarısından fazlasının katılmadığı görüş ise. "takdir edilme, önemsenme, beğenilme, kabul görme ve övgü gereksinimlerini karşılayabilmek"

görüştür. Buradan, öğretmen ve yöneticiler için başkaları tarafından beğenilmenin, övülmenin. önemsenmenin. takdir edilmenin çok fazla önemli olmadığı ve bu görüşün örgütlenme gerekçesi olarak gösterilemeyeceği SONUCU ^\V,^\Ub\|

Öğretmen ve okul yöneticilerinin, meslek örgütlerinin sosyal gereksinimi karşılama özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Oysa okul yöneticileri konumları gereği, öğretmenlere oranla daha iyi durumda olmaları beklenirken sosyal gereksinimlerin karşılanmasına ilişkin olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin aynı eğilim sürecinden geçmiş olmaları, eğitim yöneticiliğinin ülkemizde özgün bir meslek haline gelemeyişi ile yönetici ve öğretmenlik rollerinin özellikle **içice** geçmesine neden olmaktadır. Bu durum, yöneticilerin, sosyal gereksinimlerinin karşılanmasında öğretmenlere oranla çok daha fazla olanaklara sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu gerçek, okul yöneticileri ve öğretmenlerin-sosyal gereksinimlerinin de aynı yönde olmasına neden olmaktadır.

2. Örgütlenme içinde yer almak konusunda yeterli ilgiyi göstermeyen, ancak örgütlenmenin yararına inanan (Boyacı. 1994:66) öğretmenler ve okul yöneticilerinin çoğunluğu, sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin olarak, en çok **sendikal örgütlenme** içinde yer almak istediklerini belirtmişlerdir. Denekler, bu gereksinimlerini sendikaların dışında sırasıyla okullarda, derneklerde, vakıf ve odalarda karşılayabilecekleri görüşündedirler.
3. Öğretmenler ve okul yöneticileri, içinde yer almak istedikleri meslek örgütünün en çok diğer **öğretmen örgütleri** ile işbirliğine gitmesi gerektiği görüşündedirler. Daha sonra sırasıyla **basın ve yayın örgütleri, kültür ve sanat örgütleri, bilimsel çalışma yapan örgütler, düşünce örgütleri, sosyal yardım ve dayanışma örgütleri, siyasal örgütler, spor örgütleri, turizm örgütleri, doğal yaşamı koruma örgütleri** ile işbirliğinde bulunması gerektiğine inanmaktadırlar.

### **Öneriler**

1. Öğretmen ve yöneticiler, araştırma anketinde yer alan sosyal gereksinimlerin büyük bölümüne oldukça yüksek oranlarda katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu sosyal gereksinimlerin karşılanması için. yasama organına ve yürütme organı olan

hükümetlere ve öğretmenlerin sorunlarını daha yakından bilen ve bu sorunları kendi içinde çözümlenmesi, çözümlenemediklerini ise ilgili kurumlara iletmesi gereken meslek örgütlerine.önemli görevler düşmektedir.

Öncelikle sendikal örgütlenmenin önündeki yasal engeller kaldırılmalı, öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, yeniden bir sendikalar yasası yürürlüğe konmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticilerinin sendikalaşmadan beklentileri yönelim tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu konuda, sendikalar öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerini hükümetlere aktarıp, taraflar arasında iletişimi sağlamalıdır.

Öğretmenlerin statüsü, eğitim alanında ulaşılacak amaç ve hedefler gözönüne alınarak, bu konudaki gereksinimlere uygun olmalıdır: bu amaç ve hedeflere ulaşılması için öğretmenler hakça bir statüden yararlanmalı ve öğretmenlik mesleği, hak ettiği konuma getirilmelidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için: öğretmen yetiştirme sistemi yeniden ele alınıp, nitelikli öğretmen yetiştirilmeli, öğretmenlik mesleği, istediği mesleğe ulaşamayan kişilerin seçmek zorunda kaldıkları bir meslek olmaktan çıkarılmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin yaşam koşulları iyileştirilmeli, mesleğin onurunu düşürecek ek işlerde çalışmak zorunda bırakılmamalı, lojman sağlanmalı veya yeterli kira yardımı yapılmalı, buna benzer mesleği özendirici önlemler alınmalıdır.

Öğretmenlerin çalışma koşulları, eğitimin en yüksek derecede etkililiğini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Öğretmenlerin ve aile bireylerinin emeklilik, yaşlılık, özürllülük, sakatlık, dul ve yetim kalma durumlarında yeterli korunma ve bakım önlemlerinden ve temel ekonomik, sosyal ve siyasal haklardan yararlanmaları, gerek iş güvenliği gerekse yaşam güvenliği yönünden kendilerini güvende hissetmeleri sağlanarak, kendilerini tümüyle mesleksel uğraşlarına adanma olanağı vermelidir.

Öğretmen ve yöneticilerin, adil ve tarafsız bir atanma, yerdeğiştirme ve mesleğinde ilerleme, sorumluluk alma. görevlendirme. yükselme ve emeklilik haklarından yararlanmaları sağlanarak iş ve yaşam güvencesine kavuşturulmaları gerekmektedir.

Öğretmenler, görev alanları yasalarda açıkça belirtilmiş olmasına rağmen, ne yazık ki bu alanların dışında, katkı payı toplama, kitap, dergi pazarlama gibi çeşitli görevleri üstlenmek

/.orunda bırakılmaktadırlar. Bu durum, öğretmenlerin bazen hiç de hoş olmayan olaylarla karşı karşıya gelmelerine neden olmaktadır. Okullarda öğretmenlere, yasal sorumluluklarının dışındaki, öğrencilerden para toplama, dergi ve kitap salma, yöneticilerin yapması gereken yönetsel görevleri yapma gibi görevlerin yüklenilmesi önlenmeli, öğrenci ve velilerle karşı karşıya getirilmemelidir.

Öğretmen ve yöneticilerin, hastalık, yaşlılık, evlenme, doğum, ölüm ve benzeri olaylarda birbirlerinin yanında olabilmek ve dostluk ve arkadaşlık duygularını geliştirebilmek için uygun ortamlar hazırlanmalıdır.

Öğretmen ve yöneticilerin, ilgi duydukları ve yetenekli oldukları alanlarda kendilerini geliştirebilmesi. boş zamanlarını doldurabilmesi, yeni arkadaşlar kazanabilmesi için spor. tiyatro ve halk oyunları salonu, resim atölyesi. kütüphane gibi bölümlerin bulunacağı tesisler oluşturulmalı, mesleğe veya ilgilerine yönelik konularda çalışmalar yapılabilecek birimler kurulmalıdır.

Öğretmen ve yöneticilere, kitap, dergi, bülten, broşür, gazete gibi yayınlara daha kolay ulaşma ve bu yayınlarda görüşlerini dile getirebilme olanakları yaratılmalıdır. Bu konuda ücretsiz veya indirimli bir ücret karşılığı kitap edinebilme, dergiye abone olma gibi kolaylıklar sağlanmalı, bu tür yayınlar belirli kişilerin lekelinde olmayıp, tüm eğitimcilere açık olmalıdır.

Öğretmenlik, maddi getirişi çok fazla olan bir meslek değildir. İlerisi için de böyle bir beklenti yoktur. Bu nedenle öğretmen ve yöneticilere, eğitimdeki rolleri, eğilimin ülke kalkınmasındaki önemi ve eğitimin hammaddesi öğrencilerin başarıları üzerindeki etkileri betimlenmeye çalışılarak, bu kişilerin mesleğe duygusal olarak bağlanması ve özdeşleşmesi sağlanmalıdır.

Öğretmen ve yöneticilere. mesleğiyle ilgili konularda arkadaşlarıyla rahatça tartışabileceği. karşılıklı bilgi alışverişinde bulunabileceği açık oturum veya panel türünde toplantılar düzenlenmelidir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerin ve iletişimin artırılması yönünde çaba sarfederek örgütsel iklimin samimiyet boyutundaki davranışların geliştirilmesine çalışılmalıdır. Öğretmenler arasında düzenlenebilecek olan çay veya yemek toplantıları, geziler, sinema, tiyatro veya konserlere

gitmek gibi etkinliklerle bu gerçcklcştirilcbir. Böylece. yönetici vc öğretmenlerin sosyal gereksinimleri giderilerek: yönetici vc öğretmenlerin okul amaçları ile daha yakından ilişkili üst dü/.evli gereksinimlerine güdülcncbilmelcrinc olarak sağlanabilir.

Okul yöneticileri vc öğretmenlere daha üst görevlere gelme vc sorumluluk alma olanakları sağlanmalıdır. Üst görevlere gelmede vc katılımda ck vc üst öğrenim görenlere öncelik lanima. bu tür kişilere ck unvanlar verme vc ekonomik **avanvajlara saU»p olma** gibi olanaklar sağlanarak, kendilerini geliştirme vc doyuma ulaşma fırsatları verilmelidir.

"Öğretmenler Günü" gibi günlerde öğretmenlik mesleğinin öneminden. toplumdaki konumunun iyileştirilmesi vc öğretmenlerin sorunlarının bir an önce çözülmesi gerektiğinden söz edilir. Ancak bu konudaki girişimler hep yetersiz kalmaktadır. Artık öğretmenler vc yöneticiler, sorunlarına somut çözümler beklemektedir.

Huzurlu, etkili vc verimli bir çalışma ortamının oluşması için. çalışanların eğitim politikasının oluşturulmasına: eğilimin planlanmasına, programlanmasına, yönetimine, yürütülmesine vc denetimine katılması vc geliştirilmesine katkıda bulunması gerekir. Bu. hem katılım mekanizmasının oluşup işlemlerini, hem de çalışanların yetkinliğini vc istekli olmasını sağlayacaktır.

Öğretmen vc okul yöneticileri, sosyal gereksinimlerinin karşılanması ile ilgili olarak sendika türü bir örgütlenme içinde olmalıdır. Ülkemizde geçmiş deneyimlerin ışığında yeni bir sendikalaşma dönemine geçilmiştir. Sendikalar: işyerinde, işkolunda, ülkede birlik ilkesinden hareketle, üyelerinin hak vc çıkarlarını koruyan, sosyal gereksinimlerini karşılayan örgütler olurlarsa, gelişmeleri vc islenen yasal haklara ulaşmaları daha kolay olacaktır. Bu nedenle sendikalar, belirli siyasal görüşlerin sözcülüğünü yapmak veya görev alanlarının dışındaki olaylarla uğraşmaktan çok. üyelerinin iş. kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını koruyan vc daha da geliştirmeyi amaçlayan, onların birlik vc dayanışma içinde olmalarını sağlayan hak alma örgütleri olmalıdır.

Öğretmenlerin vc yöneticilerin sosyal gereksinimlerini karşılayacakları bir diğer örgüt de okullardır.. Okulların amaç vc işlevlerini yerine getirmesi, etkili ve verimli olabilmesi: etkin bir örgütsel iklim, etkili rol davranışı vc eğitim işgörenlerinin

sosyal gereksinimlerinin karşılanması ile yakından ilişkilidir. Okul ortamında rol alan. sistemin stratejik öğeleri olan. okul yöneticisi ve öğretmenlerin bu gereksinimlerinin karşılanması, okuldaki verimi ve etkililiği arttırır. Bu *ncâenle* *ku'm* sistemine yön verenler, okullarda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin sosyal gereksinimlerinin yeterince karşılanmadığını görerek gerekli önlemleri almalıdır.

Ayrıca dernekler de öğretmenlerin bu gereksinimlerini karşılayabilecekleri örgütlerdir. Bu tür örgütlerin eğitime büyük ölçüde katkıda bulunabileceğini ve dolayısıyla eğitim politikasının hazırlanmasına katılmaları gerektiğini kabul ederek, daha etkin olmalarını sağlamak ve öğretmen ve yöneticilerin katılımlarını artırıcı özendirici çalışmalarda bulunmak uygun olacaktır.

3. Geçmiş dönemlerde, öğretmenler ve okul yöneticilerinin içinde yer aldıkları meslek örgütleri, işbirliğine gidecekleri örgütlerde siyasal bir birlik aramışlar, farklı görüşlerde olan örgütler, laraf olarak kalmışlardır. Bu durum, ne örgütlerin hak alma yolundaki mücadelelerini güçlendirmiş, ne de üyelerinin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına bir yararı olmuştur. Bu nedenle sendikalar, aynı siyasal görüşleri savunmak gibi bir ayrıma gitmeksizin, diğer tüm öğretmen örgütleri, basın ve yaym örgütleri, kültür ve sanat örgütleri ve bilimsel çalışma y apan örgütlerle işbirliği ve dayanışma içinde olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- ACUNER. A. Münir. (1994). "Öğretmen Örgütlenmesine İlişkin Model Önerisi". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- AÇIKALIN. Aytaç. (1994a). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara: Pegem Yay. No: 7.
- \_\_\_\_\_.(1994b). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yay. No: 10.
- AKGÖL. Halim (1981). "Türkiye Öğretmenler Sendikası". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi.

AKYÜZ. Yahya. (1980). **Öğretmen Örgütlenmesi.** Ankara. Ankara Üniversitesi Yayınları. No: 86.

\_. (1989). **Türk Eğitim Tarihi.** Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

ALTUNYA. Niyazi. (1991). **Anahatlarıyla Özlük ve Mesleki Sorunlarımız.**Ankara: Eğitim-İş Sendikası El Kitapları Dizisi: 5

ARSLANOĞLU. İbrahim. (1991). "Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ekonomik Durumu" **Öğretmen Dergisi.** 5:13.

ASLAN. Battal. (1990) **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.

AYDIN. Mustafa. (1986). **Çağdaş Eğitim Denetimi.** Ankara: İM Yayınları.

\_. (1991). **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

BALOĞLU. Zekai. (1990). **Türkiye'de Eğitim.** İstanbul: TÜSİAD Yay.

BAŞARAN. İ.Ethem. (1989). "Artık Öğretmenlere Danışılmıyor". **Öğretmen Dünyası.** 113: 18.

\_\_\_\_\_. (1991). **Örgütsel Davranış.** Ankara: Gül Yayınevi.

\_\_\_\_\_. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri.** Ankara: Gül Yayınevi.

\_. (1994). **Türkiye Eğitim Sistemi.** Ankara.

BOYACI. Hülya. (1994). "Öğretmenlerin Mesleki Örgütlenmeye İlgilerinin Düz.cyc ve Bu İlgi Düzeyinin Etkenleri." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

BURSALIOĞLU. Ziya. (1991a). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: Pegem Yay. No: 12.

\_\_\_\_\_. (1991 b). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yay. No.1.

CEMALOĞLU. Necali. (1994). "Öğretmenin Rolü ve Önemi". **Bilgi Çağında Eğitim**. Ekim. Kasım. Aralık: 12.

DAVIS. Keith. (1988). **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. Kamal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları. No: 199.

EREN. Erol. (1979). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Mel-cr Matbaası.

\_\_\_\_\_. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.

EROL. Ahmet. (1995) **Demokrasi Örgütlenme Özgürlüğü ve İsveç Örneği**. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları. No: 7.

GENÇTAN. Engin. (1982). **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**. Ankara: Maya Matbaacılık.

GÜLMEZ. Mesut. (1990) **Memurlar ve Sendikal Haklar**. Ankara: İmge Kitabevi.

\_\_\_\_\_. (1991). **Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi**. Ankara: Eğilim-İş Yayınları. No: 6.

HICKS. Herbert G.. (1979). **Örgütlerin Yönetimi**. (Çev. Osman Tçkok. Bıntuğ Aylçk. Salım Şen). Ankara: Turhan Kitabevi.

IŞIKLI. Alpaslan. (1990). "Türkiye'de Memur Sendikacılığı." **ABECE Dergisi**. 53: 15

KAYA. Y. Kemal. (1993). "Eğilim Sistemimizin Acıklı Durumu." **Cumhuriyet**.(10. 1993): 12.

\_\_\_\_\_. (1986). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Bilim Yayınları.

MEB. (1995). **Eğitimde Reform Çalışmaları**. Ankara: Milli Eğilim Bakanlığı Yayınları.

OĞULTÜRK. Abdurrahman. (1990). "Öğretmenlerin Sendikalaşması." Öğretmen Dünyası. 127: 3.

**Ö L C F N** A Nejat (1994). Türkiye Sorunları. Ankara: Şahin Matbaası.

ÖZKALP. Enver. (1992). Örgütlerde Davranış. Eskişehir: AÖF Yay. No:40. Fasikül 1.

ÖZTEKİN. Ali. (1989). "Türkiye'de Kamu Görevlilerinin ..." ABCE Dergisi. 44:23-25

PAKNADEL. A. Canan. (1995). "Örgütsel İklim ve İş Doyumu." Çağdaş Eğitim. 206: 29

SABUNCUOĞLU. Zeyyat. (1984). Endüstriyel Psikoloji. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

SARİHAN. Zeki. (1994). "Öğretmenler Birleşin Dedi." Öğretmen Dünyası. 179: 7

TED. (1989). Demokrasi İçin Eğitim. Ankara

TEZCAN. Mahmut. (1988). Eğitim Sosyolojisi. Ankara: Bilim Yayınları.

TODAİE. (1979). Yönetim Psikolojisi. Ankara: TODAİE Yay. No: 183.

TOSUN. Kemal. (1981). Örgütsel Etkililik. Ankara: TODAİE Yay. No: 196.

