

OKUL YÖNETİMİ VE DENGEE İLİŞKİN KURAMSAL BİR İNCELEME

Yrd. Doç. Dr. Nail YILDIRIM
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi
nailsan60@hotmail.com

ÖZET

Eğitim, planlı, programlı etkinlikler bütünüdür. Planlı programlı etkinlikler okulda gerçekleştirilir. Eğitimin planlı ve programlı oluşu yapılacak çalışmaların açık ve belirlenmiş olmasını gerektirir. Buna bağlı olarak her okul kademesinin kendine özgü amaçları, programı bulunmaktadır. Okulu amacına ulaştırmak için okulun belli faaliyetleri sürdürmede kararlılığı gerekmektedir. Kararlılık durumunun diğer adına denge denilmektedir. Bu çalışmada denge kavramı yönetsel açıdan incelenmiştir. Bu amaçla makalede, dengenin sistemle, kaosa, krizle, değişimle, okulla ilişkisi yönetim alanyazınına dayalı olarak ele alınmıştır. Özellikle okul yönetiminde denge konusu incelenmiş ve dengenin yönetimler, yöneticiler için önemi vurgulanmıştır. Denge, sistemin öğelerinin yapılandırılmış, uyumlu ilişkiler sürdürmelerinin sağlanması süreci olarak tanımlanabilir. Örgütte sistem yaklaşımı incelendiğinde sistemin parçalarının birbiriyle sürekli bir ilişkiyi, hiçbir parçanın diğer parçalara göre konumunu değiştirmeyecek biçimde koruduğunda, *denge* oluşur. Sistemin yapısı, *dengeyi* sürdürmeyi amaçlar. Örgütün *dengesini* bozan durum olarak kabul edilen krizlerde, planlama; *dengesizliği* ortadan kaldırmaya yardımcı olan bir süreç olarak görülmektedir. Planlı değişim konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelden birisini *denge* modeli olarak görmektedirler. Okul çevresindeki değişimlere ilişkin sürekli enformasyon sağlayacak ve böylece bu değişimleri tahmin yoluyla, çevre ile olan *dengesini* sürdürecektir. Bu *dengenin* sürdürülmesinde okul yöneticileri kilit noktada durmaktadır.

Anahtar Sözcükler: *Denge*, Sistem, Değişim, Okul yönetimi.

ABSTRACT

A THEORETICAL ANALYSIS RELATED TO SCHOOL ADMINISTRATION AND BALANCE

Education is a whole of planned, programmed activities. The fact that education is composed of planned and programmed activities necessitates the studies to be performed to be predetermined. Correspondingly, each school level has its own goals and program. In order for a school to reach its goal, the school's determination is required on pursuing certain activities. Another name of pursuing case is called "balance". In this study, balance concept is analyzed from the viewpoint of school administration. For this purpose, the relationship of balance with system, chaos, crisis, change, and school is elaborated based on the literature. Especially, balance in school administration subject is analyzed and the importance of balance for management and administrators is highlighted. Balance can be defined as the process of providing sustainment of structured, coherent relationships for the system's elements. When system approach in organizations is analyzed, it could be seen that balance is achieved when the elements of the system sustain a continuous relationship with each other and maintain the position of each element with respect to other elements. The structure of the system aims at sustaining the balance. In crises, which are regarded as

circumstances that disturb the balance, planning is accepted to be a process which aims to eliminate unbalanced conditions. The studies conducted on planned changes consider the balance model as one of the three fundamental models that help organizations change. The school will continuously collect information about the changes in its environment and hence by estimating these changes, it will maintain its balance with the environment. School administrators stand at a critical point for sustaining this balance.

Keywords: Balance, System, Change, School Administration.

Toplumsal, teknolojik ve bilimsel gelişmeler örgütlerde değişimleri zorunlu kılmaktadır. Her değişim örgütün dengelerini bozmaktadır. Dengelerin tekrar sağlanması gerekmektedir. Her değişim karşısında benzer süreç yaşanmaktadır. Bu araştırmada denge konusu genel olarak ele alınarak özellikle eğitim ve okul yönetimi açısından ilgili alan yazın çerçevesinde incelenmek amaçlanmıştır. *Denge*, kararlılık durumu, belli faaliyetten uzaklaşmama eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Öncül, 2000: 299). Her bir disiplin, *denge* kavramını kendine göre açıklar ve örneklerini ortaya koyar. *Denge* kavramı, sistem, uyum, canlılık, üretkenlik ve olumlu işleyiş kavram ve süreçleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir. *Denge*, hem statik hem de dinamik özelliklere sahip olup durumdan çok süreç ile ifade edilebilir. Örgütü gerek yönetim süreçleri gerekse sistem yaklaşımı açısından ele aldığımızda, süreç ya da sistemin öğelerinin herhangi birindeki *dengesizlik*, bütün sistemde, kısa ve uzun vadede olumsuz etkileriyle kendini gösterecektir (Töremen ve Ersözlü, 2010: 130).

Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre sürekli değişmektedir. Çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri alamayan ve *denge* sağlayamayan örgütler tehlikelerle mücadele etmek durumundadırlar. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüp, değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütler, değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler (Can, 2002).

Örgütler, çevreleriyle sürekli bir şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir. Çevreye bu anlamda oldukça bağımlı olan örgütlerin dış ve iç çevresinde oluşan değişimlere karşılık gelecek örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerinin sosyal örgüt olarak yeniden yapılandırılması da bu zorunlulukların bir parçasıdır.

Araştırmacı, okul yöneticiliği yaptığı dönemlere dayalı gözlemleri sonucu fark etmiştir ki, okul yöneticisi bir çok açıdan *denge* rolü oynamaktadır. Bu çalışmada *denge* çeşitli boyutlarıyla kuramsal olarak tartışılmıştır. Öncelikle örgütte sistem yaklaşımına dayalı olarak *dengeye* bakılmıştır. Daha sonra kaos, kriz ve değişim durumlarında *denge* incelenmiştir. Son olarak okul yönetiminde *denge* konusu incelenerek konu literatüre dayalı tartışılmıştır.

Sistem ve denge

Sistem, bir amaç için birleşen, birbirine dayanan ve birbirini etkileyen parçaların oluşturduğu bir bütündür. Sistemin amacı, yaşatmaktır. Bu amacını gerçekleştirmek için sistem, çevresinden girdi almak, ve çıktılarını çevresine vermek zorundadır. Sistemin beş ögesi bulunmaktadır: 1. Girdi, 2. İşlem, 3. Çıktı, 4. Çevre, 5. Dönüt. Sistemin üç

özelliği vardır: Bunlar 1. *Dengelenim* durulum 2) Büyüme, 3. Güçyitimi. Sistem, işleyemeyeceği bir girdi aldığı anda ya da iç çelişki ve sorunlarla karşılaştığında *dengelenime* düşer. Sistem, girdilerini seçerek, iç çelişkilerini ve sorunlarını çözerek durulumu ulaşılmaya çalışır. Sistem, gücünü artırmak için büyümek ister; ama zamanla güçyitimine uğrar (Başaran, 2008: 73)

Açık sistemlerde *denge*, karmaşık, kaotik olduğu kadar, dinamik bir yapı canlandırmakta ve düzen ile düzensizlik sınırında ortaya çıkmaktadır. *Dengenin* sürekli olarak düzen ile düzensizlik ortasında ortaya çıkması, örgütün bütün boyutlarıyla devamlı izlenmesini, gerekli yer ve zamanda gerekli değişikliklerin yapılmasını, örgütü kalite, örgütsel strateji, öğrenen örgüt olma zorunluluğu ve performans sistemleri (Kırım, 1998: 75) konusunda sürekli olarak uyanık olmaya iter. Belirtilen konuların yönetimin işlerinden olması, *denge* ile yönetim arasındaki bağı ortaya koymaktadır.

Örgütlerde *dengeyi* kurmak ve devam ettirmek için çok az miktarda enerji ve dikkat yeterli gelmezken, büyük oranda enerji kullanma ve sürekli dikkat etme bir zorunluluk olup tek liderle *dengenin* korunması da mümkün değildir. Bu durum örgütlerdeki sosyal sermayenin oluşturulması, artırılması ve korunmasının zorunluluğunu ortaya koymaktadır Örgütte düzen ile düzensizlik arasında gidip gelen *dengenin* sağlanabilmesi için gereken enerjinin, herkesin kendine liderlik yaptığı ortamlarda sağlanmasının daha kolay olduğu unutulmamalıdır (Töremen ve Ersözlü, 2010: 130).

Sosyal Sistemlerin kendisine sürekli enerji ve bilgi akışı sağlayarak sürekli bir *denge* içinde olmasına *dengelenim* (homeostatis) denir (Akçay, 2006; Hoy ve Miskel, 1996). Homeostatis, bir grup düzenleyicinin sistemin öğeleri arasında kararlı bir durumu sürdürmek için eylemde bulunmaları sürecidir. Kararlı durum *denge* olarak kabul edilmektedir. Sistemin parçalarının birbiriyle sürekli bir ilişkiyi, hiçbir parçanın diğer parçalara göre konumunu değiştirmeyecek biçimde koruduğunda, *denge* oluşur.

Sistem yaklaşımında açık sistemler kendilerine sürekli malzeme, enerji ve bilgi olarak çevreleri ile ilişkilerini *dengeli* biçimde sürdürürler. Çevresel değişimler karşısında mutlak anlamda sabit bir *denge* söz konusu değildir; sistem, *dengeyi* korumak için gerekli düzenlemeleri yapar. Böylece devingen bir *denge* kurmuş olur (Eren, 2003; Koçel, 1993). Açık sistemlerde örgütler, çevrelerine uyarlanabilir yapıda olmalıdır. Bu uyum sürecinde sistemin öğeleri (girdi, çıktı, süreç, dönüt vb.) arasındaki *dengeyi* de korumak zorundadır (Hotgets, 1997, akt: Sarpkaya: 2008).

Sistemin yapısı, *dengeyi* sürdürmeyi amaçlar. Sistemin parçaları birbiriyle sürekli bir ilişkiyi, hiçbir parçanın diğer parçalara göre konumunu değiştirmeyecek biçimde koruduklarında, *denge* kurulur ya da korunur. *Denge*, sistemin öğelerinin yapılandırılmış, uyumlu ilişkiler sürdürmelerinin sağlanması süreci olarak tanımlanabilir. İki tip *denge* vardır. Bunlar programlanmış *denge* ile yenilikçi *denge*'dir. Her iki *denge* türü de koruyucu işleve sahiptir. Sistemin içinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere, değişen koşullara karşın varlığını sürdürmesini olanaklı kılar.

Programlanmış *denge*: Hemeostatik ilkeye benzer. Sınırlandırılmış bir *denge* söz konusudur. Bu da sistem açısından sıkıntılı olabilir. Bir okul, bir sınıftaki öğrenci sayısını çok düşük tutmaya karar ve bunu değişmez bir standart olarak saptarsa, çözdüğünden çok sorun yaratabilir. Yenilikçi *denge*: sistemin mevcut yapısı ile duruma uyum sağlayamadığında, gereksinim duyulan süreci ifade etmektedir. Yenilenme, çoğunlukla sistemin çevresinde değişme meydana geldiğinde gerekir. Örneğin,

çevredeki değişimlere koşut olarak programlarda da gerekli düzenlemenin yapılarak gereksiniminin karşılanması. *Dengenin*, yani kararlı durumun bozulması, entropy kavramı ile ifade edilmektedir. Maksimum düzeyde entropy, bir sistem, belirsizlik, hata, karışıklık, düzensizlik ve kestirilemezlikle nitelendirilmektedir. (Aydın, 1994: 200-203).

Bursalıoğlu'nun eğitim örgütlerinde *dengeye* ilişkin görüşleri incelendiğinde sistem yaklaşımı teorisiyle ele aldığı görülmektedir. Bursalıoğlu'nun (2000) *dengeye* ilişkin görüşleri aşağıda verilmektedir:

Eğitim sistemi eskiye değil yeniye dönük, dinamik bir *denge* sağlamalıdır. Örgütlerine sistem niteliği vermeye çalışan yöneticiler, sistem perspektifi tekniklerini bilmelidir. Dış perspektif çevre ile *dengesini* sürdürecektir örgütün, çevreye duyarlık göstermesini zorunlu kılar. İç perspektif ise, alt sistemlerin değişen koşullarını yakından izlemeyi gerektirir. Sosyal sistemlerin çeşitli görevleri arasından eğitim sistemleri daha çok sürdürme ve uyum görevleri yaparlar. Eğitim sistemi sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden hızla ve geniş ölçüde etkilendiğinden, uyum alt sisteminin de böyle değişimleri izleyecek ve karşılayacak araştırma geliştirme gücünde olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2000: 3-5).

Sosyal sistemler, bireylerden ve olaylardan oluştuğu için hızlı değişim içindedir. Eğitim sistemi, değişimlerin gerektirdiği uyumu gösteremiyorsa, sistemin uyum mekanizmasında bozukluk olduğunu düşünmek gerekir. Bununla başa çıkabilmek için, eğitim yöneticisinin yeni bilgi ve hünerler kazanması gerekir (Bursalıoğlu, 1991).

Örgütlerine sistem yaklaşımı seçen eğitim yöneticilerinin her şeyden önce, örgüt çevre bağımlılığını anlamaları ve kabul etmeleri gerekmektedir. Sonra bu iki sistemin birbirine olan bağımlılık ve katkılarını *dengeleştirmeleri* gelmektedir. Ayrıca bu yaklaşımı benimseyen eğitim yöneticileri, örgüt liderliği üstünde sistem liderliği yaratmak ve sağlamak zorundadır (Bursalıoğlu, 2000: 17).

Kaos, kriz ve *denge*

Örgütsel işleyişi canlı organizmanın işleyişine benzetilecek olursa, kriz, örgütün *dengesini* bozan, sağlıklı bir işleyiş sürdürmesine engel olan ve müdahale edilmesi gereken durumlar olarak görülebilir. Aksoy ve Aksoy, (2003: 38-39), *dengeyi* planlama ve kriz açısından ele almaktadır. Planlama, bir örgütün yenileşme araçlarından biri olduğu kadar, *dengesizlik* durumları için örgütün direnç gösterme gücünü artıran bir araç olarak da kullanılabilir. Bu noktada, örgüt yaşamını tehdit eden olağandışı durumların denetim altında tutulması ve etkisinin azaltılması da kriz planlaması ve kriz yönetimi etkinliklerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlı olacaktır.

Postmodern sosyal bilimlerin temelini oluşturduğu düşünülen Kaos Kuramı ve ona paralel olan Karmaşıklık Kuramı, karmaşık sistemler olan örgütlerdeki ilişkilerin doğrusal olmadığını, beklenmedik sonuçlar ortaya koyan ve kestirilemeyen seçenekler doğuran bir mekanizmanın olduğunu vurgular (Töremen 2000). Doğrusal olmayan karmaşık sistemlerin ayırt edici özelliği, hem düzenli hem de kaotik olan çok sayıda etkileşim sisteminin varlığıdır. Bu içsel karmaşıklık ile rastlantısal arızalar sistem içinde çalkantıya yol açarak yeni değişim kalıpları yaratan kestirilemez olaylar ve ilişkiler doğurabilir. Bunun yanında, asıl şaşırtıcı olan bütün kestirilemezliğine karşın rastlantısal gelişmelerden ve kaostan her zaman tutarlı bir düzenin çıkmasıdır (Morgan 1998: 291).

Kaos kuramına göre, bir sistem, *dengesinin* dışına çıkmaya başladığında “güçlü çekiciler” tarafından bir yöne doğru çekilmektedir (Töremen 2000). Bunlardan birine doğru çekilme, ötekini önemsiz hale getirir. Örneğin, odasında ders çalışan bir öğrenci, kendini çalıştığı kitaplara kaptırdığında dışardan gelen sesler duyulmayacak bir düzeye iner. Ama kendini dışardan gelen seslere kaptırdığında ise, öğrenci bu seslerin etkisinde kalacak, belki de çalışmaktan vazgeçecektir.

Kaos kuramcıları, karmaşık sistemlerin farklı türden çekici öğelerin etkisi altına girebileceğine vurgu yapmışlardır. Bu çekicilerden bazıları sistemleri *denge* ya da *denge* durumuna yakın durumlara çekerken; bazıları da sistemi tamamen yeni şekillenmelere taşıyabilir (Morgan 1998: 293).

Değişim ve denge

Değişim hem insanlar, hem örgütler ve hem de toplumların yaşamlarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir olgudur (Tevruz, 1996: 105). Planlı ve plansız olarak bir sistemin, bir sürecin veya bir ortamın bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Planlı değişmeyi özelliklerinden çok, uygulama süreci şekillendirmektedir. Bugüne kadar planlı değişme konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar, “*denge* modeli”, “organik model” ve “geliştirici değişim modelidir” (Peker, 1995: 206-208). Mevcut araştırmanın konusu gereği bu modellerden *denge* modeli ele alınmıştır.

Denge modeli: Bu model, örgütün amaçlarına ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder. Bunlar örgüt içinde değişmeye zorlayan itici güçler (para, müşteri istekleri, rekabet, vb) ile değişmeye karşı olan sınırlayıcı güçlerdir (alışkanlıklar, kayıtsızlıklar, araçları kullanmada dikkatsizlik). *Denge* modelinde izlenecek değişme düzeneğinin temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve örgütte hem üretim düzeyinin düşmesine hem de var olan *dengenin* bozulmasına yol açan endişe ve güvensizlikler, birey ve gruplar arasındaki davranışların statü ve rol çatışmalarının ve iletişim yöntemlerinin aksaklıklarının giderilmesi olacaktır.

K. Lewin’in geliştirdiği Güç Alanı Analizi, değişim sürecinde çatışan güçleri açıklayan bir modeldir. Lewin’e göre, sosyal sistemler daima bir *denge* arayışı içindedir ve belli bir *denge* noktasında bu *dengeli* durumu korumak ister. Değişim bu *denge* durumunu bozan bir olaydır. Değişim bir yandan sistemi değişime zorlayan kuvvetlerin; bir yandan da değişime karşı koyan–direnen kuvvetlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar (Koçel, 1999: 518).

Kurt Lewin’in güç alanı analizinde; değişimin başarılı olmasını sağlayabilecek bazı stratejiler vardır. Davis ve Newstorm (1997: 410), bu stratejileri şu şekilde açıklamıştır: Yeni destek güçlerini eklemek, değişimi engelleyen güçleri ortadan kaldırmak, değişimi destekleyen güçlerin etkililiğini artırmak, değişim engelleyen güçlerin etkililiğini azaltmak, değişimi engelleyen güçleri değişimi destekleyen güçlere dönüştürmek. Bu yöntemlerin sonucusu, değişimdeki *dengeleri* değiştirmede kullanılabilir daha uygun bir yöntem olacaktır. Buradaki düşünce, değişimde yeni uygulamaların benimsenmesi ve uygulanmasına yardım etmektir. Örneğin değişimi destekleyen bir güç olarak, çalışanlara, ürünlerin kalitesinin artırılması için sorumluluk verilebilir. Değişimi destekleyecek diğer bir güç de, çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayacak programlar uygulamaktır.

Değişimi izleyen uyarlanma sürecinde, grup yeni *dengeye* ulaşmadan önce, etkililikte geçici bir düşüş meydana gelmesi doğaldır. Çalışanların, değişimi anlayıp uymaları ve kabul etmeleri için, zamana ihtiyaçları vardır. Bu süreçte çalışanlar, değişimle bütünleşmeyi denerler ve daha önceki performanslarından daha az etkili olmaları muhtemeldir. Eski alışkanlıkların terk edilmesi (çözme), yeni yöntemlerin kabul edilmesi (değişim) ve yeni yeteneklerin uygulanması (dondurma), değişim için bir formül sağlamaktadır. Geçiş sürecinde çalışanların, değişime ayak uydurması sırasında gelişen problemlerden dolayı cesaretlerinin kırılması muhtemeldir. Böyle zamanlarda, değişimin başarısız olacağı gibi görünmesinden dolayı, değişim olumsuz bir şekilde eleştirilir, değişime saldırılır, hatta değişim başarısız kılınır. Kısa bir geçiş sürecinden sonra, takım çalışması, hızlı ve verimli çalışma yeniden canlandırılırsa, değişimin amaçlanan bir sonuçla bitmesi mümkündür (İlğan, 2008: 92).

Hage (akt. Budak, 1998, 70-71), yeniliğe direnci, çıkar grupları açısından şu kuramlarla açıklamaktadır:

a) Kazanılmış Çıkar Kuramı. Değişim hareketi, gruplar içinde kazanılmış hak ve çıkarlar ortadan kaldırır veya zedelerse, kazanılmış çıkarların *dengesini* bozulacak ve çatışmalar ortaya çıkabilecektir. O halde, mevcut çıkar *dengesini* bozacak her yenilik, örgütsel çatışma ve direnç kaynağı olabilecektir.

b) Değişim Kapasitesi Kuramı. Bu kurama göre; birey her değişimi derecelendirmektedir. Bireyin hoşgörüsü sınırında kalan değişim kabul edilirken, diğerleri reddedilir. O halde değişim, örgüt içi güçlerin tolerans sınırlarını zorlamamalıdır.

c) Maliyet – Kâr Kuramı. Bu kurama göre de, birey değişim sonunda kendi değer ve çıkarlarına ilişkin kazanç ve kayıpların *dengesini* hesaplar. Psiko – sosyolojik veya ekonomik olabilen değer ve çıkarların kayıpları ne derece yüksekse, direnç de o denli yüksek olacaktır.

Keçecioglu (2001, 47), değişim sürecinde örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller arasında “Değişimin gruplar ve bölümler arasındaki mevcut güç *dengesini* bozacağı endişesini”de saymıştır. İnsanlar gibi örgütler de yaşamlarını sürdürebilmek için değişen koşullara karşı kendi iç *dengelerini* ve uyumu sağlamak zorundadırlar (Töremen, 2002).

Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel *dengeyi* sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyumu gerektirir. *Dengesini* mümkün olduğunca kapalı işleten başarılı örgütler görülmüştür, fakat kendine değişmezliği yerleştirmiş bir model, yöneticileri taklit ve tekrar stratejileri konusunda sınırlamaya zorlar. Böylece, karmaşık ve rekabetin yaygın olduğu bir dünyada bunun işlevsel olduğu söylenemez. Bu durumdaki örgütler yenilenme kabiliyetleri doğrultusunda yaşar ve ölürler.

Okul ve denge

Okulu bir sistem olarak gördüğümüzde, bu sistemin sınırlarını çevresindeki diğer sistemler belirleyecektir. Okul çevresindeki değişimlere ilişkin sürekli bilgi akışı sağlayacak ve böylece bu değişimleri tahmin yoluyla, çevre ile olan *dengesini* sürdürecektir (Bursalıoğlu, 2000: 22). Sistem ilkelerinden biri birlik ve bütünlük olduğuna göre, okulun yönetim yapısı da buna dönük bir strateji kullanmalıdır. Bu strateji, çevre kuvvet yapısının okul üzerindeki etkilerini olumlu yönde değiştirmektir. Bu stratejiyi gerçekleştirecek iki yöntem, böyle etkileri yaratan kişilerin tanınması ve

formal örgüt, informal örgüt, iş akışı, görevler, ödül ve ceza sistemi gibi “örgütsel bağlar” aracılığı ile sağlanır. Bu örgütsel bağlar, bireyin örgüt istediği değerleri kabul etmesini ve örgütün istediği biçimde davranmasını sağlamayı amaçlar. Bireyselleştirme ile sosyalleştirme arasında bir *denge* sağlanmadığında, birey örgütten ayrılmak zorunda kalabilir veya örgütte duyarsız, kayıtsız bir tutum içinde çalışmayı sürdürebilir (Lunenburg ve Ornstein, 1991. akt: Karip, 2004: 20).

Getzels, okulun sosyal ilişkilerini, değerlerini ve normlarını etkileyen altı ayrı toplulukları; 1. Yerel topluluk, 2. Yönetel topluluk, 3. Sosyal topluluk, 4. Yararlı topluluk, 5. Etnik topluluk, 6. İdeolojik topluluk olarak belirtmektedir. (Lunenburg ve Ornstein, 1991: 55, akt: Çelik 2000: 97-98). Yukarıda belirtilen okulun çok farklı topluluk özelliği taşıması, örgütsel *dengenin* kurulmasını zorlaştırabilir.

Örgütün kurumsal boyutuyla insan boyutu arasındaki uyumsuzluk; örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama, yönetenle yönetilen, biçimsel ilişkilerle doğal ilişkiler arasındaki zıtlıklar üzerinde durulmuştur. Bunların yok edilemeyeceği ama azaltılabileceği savunulmuştur (Aydın, 2005).

Okulun asıl unsuru olan öğrenciler, her şeyden önce akademik başarılarının okulun bütününden çok önce buldukları sınıfta tanınmasına ve bilinmesine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle yönetici, sınıf ve okul içinde ödül sistemlerini uyumlaştırarak *dengeli* bir biçimde kullanmasını sağlamalıdır (Şişman, 2002: 95). Özden ve diğerleri,(2004)'nin aktarmalarında Bursalıoğlu (2004), Başarılı bir okul yöneticiliği, yönetimin temel kavram ve ilkeleri ile eğitime özgü yanların *dengelenmesini* gerekli kılmaktadır.

Şişman (2002: 39)'ın aktarmalarına göre etkili okullarda okul yöneticileri; Okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır, eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler. Eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur, okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar, öğretmenleri destekler, karara katılımların ve mesleki gelişimlerini sağlar, okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar, çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar, çevrenin okula katılım ve desteğini sağlar, düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur, görevlerle insanların ihtiyaçları arasında *denge* oluşturur (Neufelt & Others, 1983; Clark& Others, 1989; Dale, 1990; Estrabrook, 1992).

Denge ve Yönetici

Kolaylaştırıcı liderlerin duygusal *dengesinin* öne çıktığı görülmektedir. Kolaylaştırıcı liderler; etkili iletişim becerilerine sahip, kendileri ve idare ettikleri grup için neleri istediklerinin farkında, inançlarında tutarlı ve samimi, uygulamalarında esnek ve farklılıklara karşı hoşgörü içinde olmalıdırlar (Hensey, 1999). Bu liderler, kararlı vizyoner özellikleriyle, anlayışlı, dinleyici ve güçlendirici özellikleri kişiliklerinde *dengeli* bir şekilde harmanlamalıdırlar (Moore, 2004). Kolaylaştırıcı liderler; görevlerin zorluğu ve karmaşıklığından dolayı ihtiyaç duyulan otoriter yönlendiricilik özellikleri ile işgörenlerin ihtiyaç duydukları insancıl ve destekleyici özellikleri, yönetilenlerin yeterlik düzeylerini de göz önünde bulundurarak *dengeli* bir şekilde uygulamalarına yansıtmalıdırlar (Hord, 1992).

Berry(1993), kolaylaştırıcı liderlik becerilerini şu yedi grupta incelemektedir:

1. Anlama, 2. Teknik Yeterlikler, 3. Ussal Yeterlikler, 4. Kişilerarası İlişkilerle İlgili Yeterlikler, 5. Görev Süreci Yeterlikleri, 6. İnsani Süreçlerle İlgili Yeterlikler, 7.

Kişisel Özellikler. Kişisel özellikler açısından bakıldığında; öğrenebilme, arkadaş canlılık, nezaket, duyarlılık, samimiyet, entelektüel çeviklik, gerçekçilik, esprituellik, kişisel farkındalık, alçak gönüllük, duygusal *denge*, insancılık ve dürüstlük niteliklerini kapsar.

Örgütlerde takım rollerini araştıran Belbin'in 1981'de ortaya koymuş olduğu takım rol tipleri modeli, örgütlerde grup verimliliği ve takım davranışı tipolojisi olarak çok geniş bir biçimde kullanılmaktadır (Morrison, 1998). Belbin(1981)' e göre bir takımda (8) sekiz farklı rol tipi vardır. Belbin bu rolleri; Yürütücü- Uygulayıcı Koordinatör-Başkan, Biçimlendirici-Yönlendirici, Yaratıcı- Yenilikçi, Kaynak Araştırmacı, Yansıtıcı- Değerlendirici, Takım Çalışanı ve Tamamlayıcı- İşbirlikçi olarak belirtmiştir (Belbin, 1981; 1993; Dulewicz, 1995; Everard ve Morris, 1996; Watkins ve Sweet,1997; Morisson, 1998; Fisher, Hunter ve Macrosson, 2000).

Bu rollerden yürütücü ve uygulayıcı role ait özellikler şu şekilde belirlenmiştir: Tipik Özellikleri; Disiplinli, *dengeli*, kontrollü, sakin, güvenilir, verimli, pratik, tutucu, görev adamı, kestirilebilir. Güçlü Yönleri: Örgütleyici yeteneği olması. Pratik fakat sağduyulu olması. Çalışkan ve iç denetime sahip olması. Zayıf Yönleri: Katı olması. Kanıtlanmamış fikirlere açık olmaması (Belbin (1981;1993). Okul yöneticileri de örgütte birer yürütücü ve uygulayıcı olarak dengeli bir yapıda olması gerekmektedir.

Yöneticilerden kadın yöneticilik stratejileri güce dayalı geleneksel modelden oldukça farklıdır. Bunlar görevlerin yerine getirilmesinde serbestlik ve nedensiz kavgalarda tarafsızlığı içermektedir. Liderlik biçimlerde devamlı olarak iletişim kurmak ve topluluğa daima bilgi vermek önem taşımaktadır. Özellikle işgörenlerin iş ve özel yaşamları arasında bir *denge* kurmalarına ve bu *dengeyi* sürdürmelerine fırsat verilmesini sağlamaktadırlar (Sherman, 2000: 1).

Okul yöneticisi okulun yasal otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997). Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin oynaması gereken altı önemli rol; yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık olarak tanımlanmaktadır (Töremen ve Kolay, 2003). Okul yöneticisinin bu rollerle öğretmenleri güdüleyebilir, değerlerle öğretmenleri yönlendirebilir, onu informal bir lider konumuna getirebilir (Çelik, 2003).

Şişman (2007: 49), okul müdürünün okulda farklılıklarla beraber bir arada yaşama kültürü oluşturmasından söz ederken okulda yaşam *dengesinden* bahsetmektedir. Bir arada yaşama kültürü için koalisyon oluşturulursa, öğrenciler öğretmenler arasında da *denge* kurulmuş olacaktır. Turan'da (2007: 91) iyi bir müdürün bir takım insani ve mesleki yeterliklerinden söz ederken; "iyi bir müdür *dengeli* bir yaşama sahiptir" ifadesiyle yöneticilerin kendi yaşamında *dengeden* söz etmektedir.

Şişman (2007: 42), müdür, kendisinden çeşitli çevre ve kesimlerin farklı beklentileri karşısında nerede duracaktır? Öncelikli olarak kimlerin hangi beklentilerini karşılamaya çalışacaktır? Farklı siyasi partilerin, farklı sivil toplum kuruluşlarının, farklı meslek örgütlerinin, ailelerin müdürden farklı talepleri olacaktır. Bunların karşısında müdür nasıl bir tavır takınacaktır?. "Gelen ağam, giden paşam" mı diyecek yoksa okuluna dışarıdan gelebilecek baskı ve etkilere karşı kalkan görevi mi üstlenecek" derken, beklenti oluşturmada *dengeden* söz etmektedir.

Dengeye ilişkin yapılan araştırmalara çok sık rastlanılamamıştır. Alanyazın incelendiğinde *denge* konusuna kısmen değinilen iki araştırma görülmektedir: Dönmez

(2002: 30), Schmieder ve Cairns (1998)'in okul müdürleri için belirlediği 10 yeterlik alanlarını Türkiye'de okul müdürlerinin sahip olma durumunu bazı değişkenler açısından incelemiştir. Okul müdürlerinin yeterlik alanlarından birisi de "Okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir *denge* kurabilme" yeterliğidir. Dönmez (2002: 41)'e göre, okul müdürü, okulda ve çevrede liderlik rolü oynayabilmek için çevrenin ve okulun değerlerini bilmek ve *dengelemek* zorundadır. Araştırmanın bulgularına göre, okul müdürleri bu konuda yeterliklerini düşük algılamaktadırlar.

Yıldırım (2008) araştırmasında okul müdürlerinin *denge* sağlamaya katkıda bulunacak yeterlik noktaları incelemiş ve şu bulgulara ulaşmıştır: Okul müdürlerinin "Çalıştığı personele eşit davranma", "Kararlarında tarafsız olma", "Okula yeni atanan öğretmenlerin okula uyumunu sağlama", "Okulda karardan etkilenecekleri karar sürecinin her aşamasına katma" yeterlik noktalarında müdür, müdür yardımcıları kendilerini öğretmenlere ve müfettişlere göre daha yeterli görmekteyler. Aynı araştırmada Yıldırım (2008) okul müdürlerinin doğrudan *denge* sağlayan noktalar incelemiştir. Araştırmaya göre, okul müdürlerinin "Okulun hedefleri ile öğretmen, öğrenci, velilerin hedeflerini *dengeleme*", "Okulun bulunduğu bölgedeki değerlerle mesleki değerleri *dengeleme*", "Meslektaşlarıyla üst yönetim arasında *dengeli* ilişkiler kurma" yeterliklerinde müfettişler ve öğretmenler yeterlik düzeylerini oldukça az görürlerken müdür yardımcıları ve kendileri oldukça yeterli bulmaktadırlar.

Yukarıda da kuramsal açıdan ele alınan *denge* kavramına ilişkin aşağıdaki noktalar alt boyutlarıyla ön plana çıkmaktadır:

1. Örgütte "sistem yaklaşımı" incelendiğinde dengeye ilişkin şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir:

- Sistemin üç özelliğinden birisi, *dengelenim*dir.
- Açık sistemlerde *denge*, karmaşık, kaotik olduğu kadar dinamik bir yapı canlandırmakta ve düzen ile düzensizlik sınırında ortaya çıkmaktadır.
- Örgütlerde *dengeyi* kurmak ve devam ettirmek için çok az miktarda enerji ve dikkat yeterli gelmezken, büyük oranda enerji kullanma ve sürekli dikkat etme bir zorunluluk olup tek liderle *dengenin* korunması da mümkün değildir. Bu durum örgütlerdeki sosyal sermayenin oluşturulması, artırılması ve korunmasının zorunluluğunu ortaya koymaktadır.
- Sistemin parçalarının birbiriyle sürekli bir ilişkiyi, hiçbir parçanın diğer parçalara göre konumunu değiştirmeyecek biçimde korunduğunda, *denge* oluşur.
- Sistemin yapısı, *dengeyi* sürdürmeyi amaçlar.
- *Denge*, sistemin öğelerinin yapılandırılmış, uyumlu ilişkiler sürdürmelerinin sağlanması süreci olarak tanımlanabilir. İki tip *denge* vardır. Bunlar programlanmış *denge* ile yenilikçi *denge*'dir.
- Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilmelerine bağlıdır.
- Eğitim sistemi eskiye değil yeniye dönük, dinamik bir *denge* sağlamalıdır. Örgütlerine sistem niteliği vermeye çalışan yöneticiler, sistem perspektivi

tekniklerini bilmelidir. Dış perspektif çevre ile *dengesini* sürdürecektir örgütün, çevreye duyarlık göstermesini zorunlu kılar. İç perspektif ise, alt sistemlerin değişen koşullarını yakından izlemeyi gerektirir.

2. Örgütte “kriz ve kaos durumları” bağlamında dengeye ilişkin şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir:

- Örgütün *dengesini* bozan durum olarak kabul edilen krizlerde planlama, *dengesizliği* ortadan kaldırmaya yardımcı olan bir süreç olarak görülmektedir.
- Kaos kuramcılar, karmaşık sistemlerin farklı türden çekici öğelerin etkisi altına girebileceğine vurgu yapmışlardır. Bu çekicilerden bazıları sistemleri *denge* ya da *denge* durumuna yakın durumlara çekerken bazıları da sistemi tamamen yeni şekillenmelere taşıyabilir

3. “Örgütsel değişim” bağlamında dengeye ilişkin şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir:

- Değişim, planlı ve plansız olarak bir sistemin, bir sürecin veya bir ortamın bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir.
- Planlı değişim konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelden birisini *denge* modeli olarak görmektedirler. Bu model, örgütün amaçlarına ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder.
- Lewin’e göre sosyal sistemler daima bir *denge* arayışı içindedir ve belli bir *denge* noktasında bu *dengeli* durumu korumak ister. Değişim bu *denge* durumunu bozan bir olaydır. (Koçel, 1999: 518).
- Lewin’e göre, değişimi engelleyen güçleri değişimi destekleyen güçlere dönüştürme stratejisi değişimdeki *dengeleri* değiştirmede kullanılabilir daha uygun bir yöntem olacaktır (Davis ve Newstorm, 1997: 410).
- Hage (akt. Budak, 1998, 70-71)’in Maliyet – Kâr Kuramı’na göre kişi, değişim sonunda kendi değer ve çıkarlarına ilişkin kazanç ve kayıpların *dengesini* hesaplar.
- Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel *dengeyi* sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyumu gerektirir. *Dengesini* mümkün olduğunca kapalı işleten başarılı örgütler görülmüştür, fakat kendine değişmezliği yerleştirmiş bir model, yöneticileri taklit ve tekrar stratejileri konusunda sınırlamaya zorlar (Töremen, 2002).
- Keçecioglu (2001, 47), değişim sürecinde örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller arasında “Değişimin gruplar ve bölümler arasındaki mevcut güç *dengesini* bozacağı endişesini”de saymıştır.

4. Literatürde “okul yönetimi” bağlamında dengeye ilişkin şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir:

- Okul çevresindeki değişimlere ilişkin sürekli enformasyon sağlayacak ve böylece bu değişimleri tahmin yoluyla, çevre ile olan *dengesini* sürdürecektir (Bursalioglu, 2000: 22).

- Geleceğin okullarında teknik ve sembolik yaklaşım arasında uyumun ve dinamik *dengenin* sağlanması büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2000: 96-97).
- Çelik (2000: 97-98). Okulda örgütsel etkililik için üç boyutun *dengede* tutulmasının öneminden söz etmektedir. Bu üç boyut okulun toplumsal açık bir sistem özelliği taşımasıyla oluşan birey, kurum, kültür boyutlarıdır.
- Okulun çok farklı topluluk özelliği taşıması, örgütsel *dengenin* kurulmasını zorlaştırabilir.
- Okulun asıl unsuru olan öğrenciler, her şeyden önce akademik başarılarının okulun bütününden çok önce buldukları sınıfta tanınmasına ve bilinmesine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle yönetici, sınıf ve okul içinde ödül sistemlerini uyumlaştırarak *dengeli* bir biçimde kullanmasını sağlamalıdır (Şişman, 2002: 95).
- Özden ve diğerleri,(2004)'nin aktarmalarında Bursalıoğlu (2004), başarılı bir okul yöneticiliği, yönetimin temel kavram ve ilkeleri ile eğitime özgü yolların *dengelenmesini* gerekli kılmaktadır.
- *Dengeye* ilişkin olarak Türkiye’de okullarda 1999 yılında uygulanmaya başlanılan Toplam Kalite yönetimi ilkelerinden; “m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında *denge* sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur”, maddesi ile kurum birey *dengesinden* söz edilmektedir.
- Örgütün işleyişi füzyon sürecine benzetilirse, örgütte bireyselleştirme ile sosyalleştirme arasında bir *denge* sağlanmadığında, birey örgütten ayrılmak zorunda kalabilir veya örgütte duyarsız, kayıtsız bir tutum içinde çalışmayı sürdürebilir (Lunenburg ve Ornstein, 1991. akt: Karip, 2004: 20).
- *Dengeye* yönetici açısından bakıldığında, kolaylaştırıcı liderlerin duygusal *dengesi* öne çıktığı görülmektedir. Kolaylaştırıcı liderler; etkili iletişim becerilerine sahip, kendileri ve idare ettikleri grup için neleri istediklerinin farkında, inançlarında tutarlı ve samimi, uygulamalarında esnek ve farklılıklara karşı hoşgörü içinde olmalıdırlar (Hensey, 1999). Bu liderler, kararlı vizyoner özellikleriyle, anlayışlı, dinleyici ve güçlendirici özellikleri kişiliklerinde *dengeli* bir şekilde harmanlamalıdırlar.
- Yöneticilerden kadın yöneticilik stratejileri güce dayalı geleneksel modelden oldukça farklıdır. Özellikle işgörenlerin iş ve özel yaşamları arasında bir *denge* kurmalarına ve bu *dengeyi* devam ettirmelerine fırsat verilmesini sağlamaktadırlar (Sherman, 2000:1).
- Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını *dengede* tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir (Bursalıoğlu: 2000).
- Şişman (2007: 49), okul müdürünün okulda farklılıklar bir arada yaşama kültürü oluşturmasından söz ederken okulda yaşam *dengesinden* bahsetmektedir. Bir arada yaşama kültürü için koalisyon oluşturulursa öğrenciler öğretmenler arasında da *denge* kurulmuş olacaktır.
- Turan’da (2007: 91) iyi bir müdürün bir takım insani ve mesleki yeterliklerinden söz ederken; “iyi bir müdür *dengeli* bir yaşama sahiptir” ifadesiyle yöneticilerin kendi yaşamında *dengeden* söz etmektedir.

Sonuç olarak, *denge*, sistemin öğelerinin yapılandırılmış, uyumlu ilişkiler sürdürmelerinin sağlanması süreci olarak tanımlanabilir. Örgütte sistem yaklaşımı incelendiğinde sistemin parçalarının birbiriyle sürekli bir ilişkiyi, hiçbir parçanın diğer parçalara göre konumunu değiştirmeyecek biçimde koruduğunda, *denge* oluşur. Sistemin yapısı, *dengeyi* sürdürmeyi amaçlar. Örgütün *dengesini* bozan durum olarak kabul edilen krizlerde, planlama *dengesizliği* ortadan kaldırmaya yardımcı olan bir süreç olarak görülmektedir. Planlı değişme konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelden birisini *denge* modeli olarak görmektedirler. Okul çevresindeki değişmelere ilişkin sürekli enformasyon sağlayacak ve böylece bu değişimleri tahmin yoluyla, çevre ile olan *dengesini* sürdürecektir. Bu *dengenin* sürdürülmesinde okul yöneticileri kilit noktada durmaktadır. Okulun amaçlarını yaşatacak ve sürdürecektir okul müdürlerine yönetimde *denge* unsuru oldukları konusunda duyarlılık artırılabilir. *Denge* konusu çeşitli boyutlarıyla araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akçay, R. (2006). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aksoy, H.H. ve Aksoy N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 3, 1-2.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- (2005). *Eğitim yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R.M. (1981). *Management teams. Why they succeed or fail*. London: Butterworth-Heinemann.
- Berry, M.(1993). Changing perspectives on facilitation skills development, *Journal of European Industrial Training*, Vol: 17, pp.: 23-32.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clark D. L. & Others. (1989). *Effective school and school improvement. a comparative analysis of two lines of inquiry. in jeol burdin. (ed.) school leadership: A Contemporary Reader*; Newburg Park: Sage.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dale, J. (1990). *Critical dimensions of principals performance*. (Research Report), Washington, (ERIC NO: ED 319813).
- Davis, K. Newstrom, J. W. (1997). *Organizational behaviour human behaviour at work*. U.S.A: Mc Graw Hill Comp.
- Dönmez, B. (2002). Okul müdürlerinin yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 8, 29.

- Estrabrook, R. (1992). Constellation building: *Leadership for effective schools. Contemporary Education*, 63, (2), 91-92.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticisi. *Milli Eğitim*. 134, 50-54.
- Halinger, P. , Leftwood, K. (1996). Culture and educational administration. *Journal of Educational Administration*, 34, 5.
- Hensey, M. (1999). The Why and how of facilitative leadership. *Journal of Management in Engineering*, 15, (3), 43-47.
- Hord, S.M. (1992). *Facilitative leadership: The imperative for change*, Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas, US.
- Hoy, W. ; Miskel, C. (1996). *Educational administration*. New York: McGraw Hill Inc
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İlğan, A. (2008). Örgütsel değişim/ değişme. *Milli Eğitim*. Sayı: 177.
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. Özden, Y. (Ed.) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2001). *Bir değişimin anatomisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lunenburg F. C., Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration*. Belmont: Wodsworth Publishing Company.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (1999). Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesi. *Tebliğler Dergisi* Sayı: 2506
- Morgan G. (1998) *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (Çev.G. Bulut), İstanbul: MESS Yayınları.
- Moore, T.L.(2004). Facilitative leadership: One approach to empowering staff and other stakeholders. *Library Trends*, 53, (1), 230-237.
- Neufeld, B. & Others. (1983). *A review of effective school research: the message for secondary Schools*. Washington: Nationa Commission on Excellence in Education
- Öncül, R. (2000). *Eğitim ve eğitim bilimleri sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Özden Y. Ve Diğerleri (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. TODAIE Yayınları
- Sarpkaya, R. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sherman, A. (2000). Women managing education. *Educational management and Administration*. 133.
- Schmieder, J. Cairns, D. (1998). *The top 10 skills of succesfull school leaders. techniques: Makin Education & Career Connections*, 73 (7) 18-20
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Töremen, F. Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim*. 160, 341-350.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* . 12, (1), 185-202.
- Töremen F.(2000). Kaos teorisi ve eğitim yöneticisininin rolü. *Eğitim Yönetimi*, 22, 203–219.

Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, 2011, Sayfa 389-404

- Tevruz, S. (1996). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara.
- Yıldırım, N. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğrenme stilleri ile yeterlikleri arasındaki ilişki*. İnönü Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora tezi.

