



## GİRİŞ

-Neden bir okuldaki öğretmenler gruplara gereksinim duyarlar?

-Neden okulda öğretmenler birden çok grup oluştururlar?

-Neden bir okulda ki öğretmen grupları yönetime yardımcı olurken diğer okuldaki öğretmen grupları yönetime yardımcı olmamaktadır?

-Neden okullarda herhangi bir yasal metinde yazdı olmayan normlara yasal metinlerde yazdı olan kurallardan daha fazla uyulur?

-Neden öğretmenin veya okul müdürünün rolleri bazen birbiriyle çatışır?

-Neden öğretmenin davranışları grup içerisindeyken farklıdır?

Bu ve bu tür soruların cevabı bizi eğitim yönetiminde grup davranışını incelemeye götürür.

Eğitim yönetiminde, okul müdürünün eğitim iş görevlerininin oluşturduğu grupları ve bu grupları içerisindeki davranışlarını anlaması; okulu amaçları doğrultusunda yaşatması ve işgörenleri bu amaçları doğrultusunda çalıştırması görevini yapabilmesi bakımından önem taşımaktadır.

Örgütsel davranış anlamada grup davranışını anlamanın yen büyüktür.

## DAVRANIŞ

Davranış, organizmanın etkiye karşı gösterdiği tepki yada tepkiye karşı gösterdiği etkidir.-<sup>1</sup>

İnsanlar çeşitli olaylar karşısında çeşitli davranışlar gösterirler İnsan davranışlarındaki ortak noktalar şunlardır:<sup>2</sup>

- 1-İnsan davranışları mutlaka bir nedene dayanır. Bu temel neden eğitim, inanç ve kültürle yakından ilişkilidir.
- 2-Her davranış bir amaca yöneliktir.
- 3-Her neden, insanda psikolojik bir güdü ve istek yaratır

<sup>1</sup> Özcan Demirel, Kırık Üst Eğitim Terimleri Ankara:Şafak Matbaası, 1987,s.43.

<sup>2</sup> Yahya Kemal Kaya Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye'deki Uygulama)Ankara:Bilim Yayınları,1993,s.112.

4-Sosyal sistem içinde belirli davranış kalıpları, vardır. İhsaiilerin rolleri bu davranış kalıplarıyla "belirlenir. Böylece : ; iusaiü grubun benimsediği ortak davranışları gösterirler... , , , ; , ,

Farklı rollere geçmek, insanın davranış kalıplarını değiştirir.

•'Grup kavramını] çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür<sup>3</sup>

**Algılamaya ağırlık veren tanıma** göre "kişilerin , kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılamaları" ile grup oluşur.

**Grup yapısına ağırlık veren tanıma** göre ise grup "iki veya; daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmesi, bu karşılıklı bağlılık içinde kişilerin belirli roller oynaması, bu rollerin oynanmasını düzenleyen belirli "normların geliştirilmesi" ile oluşur."; '

**Motivasyona ağırlık veren başka bir tanıma** göre ise grup, "bir araya gelmekte çeşitli açılardan motive olan kişilerin oluşturduğu bir topluluktur."

Bu çeşitli tanımları büleşirirsek, bir grubu şöyle tanımlamak mümkündür.<sup>4</sup>

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşme içerisinde olan, karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki veya daha fazla ikisinin bir ,,, araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur.

Bu tanım eğitim iş görevlerinin oluşturduğu gruplar için de geçerlidir.

<sup>3</sup> Tamer Koçel İşletme Yöneticiliği(Yönetici Geliştirme,Örganizasyon ve Davranış) İstanbulBeta Basım Yayın, Mo:405,1995, s.366'dan Richard Steers,Introduction to Organizational Behavior,Goodyear Pub.Co.,SantaMonica,California,1981,s. 183.

<sup>4</sup>a.g.e., s.366-367.

## OKULLARDA GRUPLAR

Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da İM tip grup vardır. Örgüt tarafından kasıtlı olarak oluşturulan "biçimsel", bireylerarası etkileşim süreci sonucu kendiliğinden oluşan "doğal" gruplar.

### 1-BİÇİMSEL GRUPLAR

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt tarafından özellikle oluşturulur. Örgüt tarafından planlanan, oluşturulan bu gruplar yine örgüt tarafından dağıtılabılır. Biçimsel grupların belli bir yaşam süresi yoktur. Bazıları uzun süre varlıklarını sürdürürler; bu süre zarfında bireylerin bazıları gruptan ayrılır ve yeni bireyler gruba girer.<sup>5</sup>

Bir örgütteki en önemli biçimsel gruplar emir ve görev gruplarıdır.<sup>6</sup>

**Emir grupları** bir örgütteki bölüm ve birimleri ifade eder. Her birim resmi bir grup oluşturur.

**Görev grupları** ise belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir örgüt içinde resmi olarak oluşturulan grupları ifade eder.

**Merkez eğitim örgütündeki** ana ve yardımcı hizmet birimleri, taşra eğitim örgütlerindeki özlük işleri, evrak kayıt-kalem, teftiş gibi birimler **enur** gruplarıdır.

Merkez ve **taşra eğitim örgütlerinde** kurulan komisyonlar görev gruplarıdır.

### 2-DOĞAL GRUPLAR

Bilinçli ve planlı bir kararla değil, örgütlerde kendiliğinden tabii olarak kendiliğinden ortaya çıkan gruplardır. Kişiler örgütsel bir dizayn olmadan başka nedenlerle kendiliklerinden bir araya gelerek grup oluştururlar<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Mustafa Aydın. Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İüşkür). Ankara: Hatipoğlu Yayınları, No:46; 1991, s.30.

<sup>6</sup> J L. Gibson, J.M. Ivancevich ve WJ. Donnely. Organizations: Behavior, Structure and Process Home wood .IL. BPI Irwin, 1988, s.278.

<sup>7</sup> Koçel, a.g.e., s.368'den Theodore Herbert Dimensions of Organizational Behavior 2nd Ed, Macrullan Pub.Co., New York, 1981, s.297.

Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan pek çok doğal gruplara rastlamak mümkündür. Çeşitli çıkar grupları, 'dostluk, arkadaşlık grupları resmi olmayan grupların en çok rastlanırlarıdır\*

Doğal grupların karşıladığı bir çok gereksinim vardır. Bunlar, toplumsal gereksinimler, ait olma ve özdeşleşme duygusu, onaylanmış davranışlara ilişkin bilgi sağlama, anlayış ve sevecenlik, hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım, etkileme ve yaratıcılık için fırsat hazırlama, doğal iletişim kanalı oluşturma<sup>9</sup>

Biçimsel olmamasına rağmen doğal gruplar iş görenlerin davranışlarını ve performanslarını etkilemektedir.

Bazı okul müdürleri örgüt üyelerinin tek grup olmasını ister ve bunlar arasındaki gruplardan korkar. Böyle durumlarda bu gruplardan bir veya birkaçını dağıtmak yahut uzaklaştırmak gibi zoraki önlemlere başvurur. Halbuki insan yaratılışının eğilimlerinden olduğu gibi, doğal gruplarında temeldir. Böylece büyük çaba ve kayıplar pahasına örgütte istemediği grupları uzaklaştıran yönetici, ertesi gün yem gruplarının meydana geldiğini hayretle görecektir. Zaten yönetim örgütteki grupların yok edilmesini değil dengesini sağlamaktır.<sup>10</sup>

#### OKULLARDA GRUP OLUŞUMU VE NEDENLERİ

Grubun oluşumu için sistem yaklaşımına göre bir amaç olacak, çevresel değişkenler grubun oluşumunu destekleyecek ve kişiler ihtiyaç, değer yargılan açısından grup içerisinde bir araya gelmeyi arzu edeceklerdir. Grubun oluşumu etkileşime ve bir liderin ortaya çıkmasına bağlı bir işlem görünümünde iken, sistemin çıktısı grup üyeleri için tatmin., grup için etkinliktir.<sup>11</sup>

İnsanlar gruplara genellikle güvenlik, statü, kendine saygı, sevgi, güç ve arınlaşma şaşabilmek için...katılırlar.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> a.g.e.,s.368.

<sup>9</sup> Aydın a.g.e.,s.33-35.

<sup>10</sup> Ziya Bursalıoğlu. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara:PEGEM, No:2,1991,189.

<sup>11</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış.** İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No:242,1991,s.312.

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins. **Örgütsel Davranışın Temelleri.** (Çeviren .Sevgi Ayşe Öztürk) Eskişehir:ETAM Basım ve Yayın ,1994,s. 104-106.

**Güvenlik:** Bir gruba katılmakla yalnızlığın verdiği güvensizliği azaltabiliriz (kendimizi daha güçlü hissederiz, *daha az* şüphe duyarız ve tehlikelere karşı daha dirençli oluruz.) Diğerleriyle etkileşimde bulunarak ve grubun bir parçası olarak güvence duyarız.

**Statü:** Diğer insanlar tarafından önemli bulunan bir gruba dahil olma, kişiye statü ve ün sağlamaktadır.

**Kişisel saygı:** Grup üyeliği, grup dışındakilere karşı bir statü göstergesi olabildiği gibi, grup üyelerinin de kendilerini değerli görme hislerinin artırabilmektedir. Çok değerli bir gruba kabul edildiğimizde kendimize saygımız artar.

**Sevgi:** İnsanlar grup üyeliğinin sağladığı düzenli etkileşimden hoşlanırlar. İş yerindeki insanlararası etkileşim, bir çok insan için sevgi gereksinmelerini doyurmada temel kaynaktır.

**Güç:** Gruplar gücü temsil ederler. Genellikle bireysel olarak yapılamayan bir şey, grup hareketi sonucunda başarılabilir

Biçimsel olmayan gruplar ayrıca, kişilere diğerleri üzerinde biçimsel bir otoriteye sahip olmamalarına karşın güç uygulayabilme olanağı sağlar. Gruplar güç ihtiyacı yüksek olanlar için , bu ihtiyacın giderilmesinde bir araçtır.

**Amaç gerçekleştirme:** Belirli bir görevin yerine getirilmesi için birden fazla kişinin gerektiği durumlar vardır. O zaman yönetim biçimsel gruplar oluşturur.

Öğretmenlerin kurdukları sendikalar ve öğretmenlerin bu sendikaya girmeleri "güvenlik" ihtiyacının doyurulması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Öğretmenlerin okullarda kurdukları hemşehrilik, yaş, ilgi grupları sevgi ve ait olma ihtiyacını karşılamak için kurmuş oldukları gruplardır.

#### OKULLARDAKİ GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ

Bir örgütte grupların ne yönde ve nasıl davranacaklarını anlayabilmek için grupların özelliklerini bilmek gerekir. Ancak grupların özelliklerinden haberdar olan yöneticiler, grupları yönetebilir.



### Statü

Statü, bir grup içerisindeki prestij derecesi, pozisyonu veya sıralamasıdır. Statü kişiye grup tarafından formal olarak verilebilir veya eğitim, yaş, cinsiyet, beceri yada deneyim gibi özelliklerle informal olarak kazanılabilir. (bu tür statüyle daha sık karşılaşırız.)<sup>18</sup>

Grup üyelerinin statü myerarşisinin adil olduğuna inanmaları önemlidir. Bir haksızlık algılandığında dengesizlik ortaya çıkar ve çeşitli düzeltici davranışlara yol açar.

**Bizim eğitim sistemimizde hiyerarşik statü kurulamamıştır "Meslekte esas olan öğretmenliktir"** anlayışından dolayı öğretmen her görevi yapabilir kabul edildiğinden öğretmenin statüsünde hiyerarşi kavramıyla bağdaşmayacak sıçramalar olmakta veya bunun aksi de olabilmektedir. Öğretmenin müsteşar, müsteşarm öğretmen rolünde görülmesi alışlagelmiştir.<sup>19</sup>

### Normlar

Normlar, grup üyeleri ve grup faaliyetleriyle ilgili olan ve grup mensupları tarafından paylaşılan standartlardır.<sup>20</sup> Normlar grup üyelerine belirli ortamlarda ne yapmaları gerektiğini anlatır. Kişisel açıdan, belirli ortamlarda kişiden ne beklendiğini anlatır. Normlar ; gruplar, topluluklar ve toplumlar arasında farklılaşır Ancak normların büyük bir kısmı biçimsel değildir.<sup>21</sup>

Normlar genelde sözel nitelik taşırlar , sözlü olarak ifade edilirler. Normlara uymayanlar,grup baskısıyla karşılaşrlar. Grup normları üyeleri gerçek veya olası dış tehlikelere karşı koruyucu bir rol de oynar.<sup>22</sup>

En yaygın normlar Hawthorne çabşmalannm da gösterdiği gibi *çaba ve performans* düzeyine ilişkin olanlardır, iş grupları üyelerine ne kadar çalışacakları,

<sup>18</sup>Robbmsa.g.e.,s.124.

<sup>19</sup> Busahoğlu a.g.e.,s. 171.

<sup>20</sup>Koçela.g.e.,s.374.

<sup>21</sup> Robbinsa.g.e.,s.114.

<sup>22</sup> Aydın a.g.e.,s.36.



üretim miktarları, ne zaman meşgul görünmeleri gerektiği ve ne zaman işten kaçabilecekleri gibi konularda açık ip uçları verir.<sup>23</sup>

Bazen grup normları açık ve seçik bir şekilde belirtilmez. Özellikle örgütlerin üst kademe yöneticilerini kapsayan gruplarda, ilke ve normların hissedilmesi, tahmin edilmesi gerekir. Dolayısıyla yönetim labirendini anlamaya çalışan bir yöneticinin bu konuda duyarlı olması gerekir.

Gruplar her muhtemel durum için norm oluşturamazlar veya uygulamazlar. Grubun uygulayacağı normlar şu durumlarda önemlidir.<sup>25</sup>

(1)Eğer grubun yaşamasını kolaylaştırıyorsa.

(2)Eğer normlar grup üyelerinin davranışlarının tahmin edilebilirliğini artırıyorsa.

(3)Eğer normlar grup üyelerini rahatsız eden kişilerarası problemleri azaltabiliyorsa (4)Eğer normlar, üyelerin grubun' temel değerlerini açıklamasına ve grup krizinin ayırt edici yönünü açıklığa kavuşturabilmesine olanak sağlıyorsa.

**Eğitim örgütlerinde de biçimsel ve doğal grupların kendine Özgü normları vardır.** Eğitim yöneticisi kendisinin de dahil olduğu grubun ve diğer grupların normlarını bilirse grup üyelerinin davranışlarını kolayca anlar.

## 2-LİDERLİK

Grupların en önemli özelliği de grupların oluşmasıyla birlikte liderlik sürecinin de ortaya çıkmasıdır.

Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir.ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yaptığı değişimdir,<sup>26</sup>

Bir başka tanıma göre liderlik, bir otorite ve statünün fonksiyonu olmaktan çok "bir şeyi başkalarına işletmek ve ve benimsetmek suretiyle yaptırılma gücüne sahip kişi" olarak nitelendirilen önder ile izleyicileri (grup üyesi olarak bireyler ) arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etküleşimşeklinde ifade edilen karşılıklı

<sup>23</sup>Robbinsa.g.e.,s.118.

<sup>24</sup>Koçel a.g.e.,s.374'den Joe Kelly Organizatioanl Behavior. 3rd,Ed.Richard "li",1980,s.306.

<sup>25</sup>Robbinsa.g.e.,s. 120-121.

<sup>26</sup> Bursalıoğlu a.g.e.,s.178'den Follett s.257,258.

ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünülebilir. Bu tanıma göre bir fonksiyon olarak önderlik :

- (ö)önderin kendisi
- (i)izleyicileri
- (d)önderliğin içinde ortaya çıkan durumun

bir sonucu olarak şöyle gösterilebilir

Önderlik = Fonksiyon (önder, izleyiciler, koşullar)<sup>27</sup>

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Ancak birkaç lider iyi bir yönetici, bir kaç iyi yönetici de lider olabilir. İkisini birleştirebilenler ender kişilerdir.<sup>28</sup>

; Liderlik etmek ve lider altında bulunmak gereksinmesi insanın doğal niteliğidir:

^ ' Lider davranışları iki noktada toplanabilir.<sup>29</sup>

(1)Ne yapılması gerektiğine lider karar verir ve nasıl yapılacağını izleyenlere anlatır. ?

(2)Lider, izleyenlere kendisinin kontrolü dışındaki durum ve etkilerin belirlediği sınırlar içinde davranmalarına izin verir.

Liderin başlıca görevleri örgüt amaçlarını saptamak, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgüt içindeki çatışmaları çözmektir. Bunlardan ilk ikisi tamamen yaratıcı, diğerleri bütünleyici niteliktedir. Bu görevlerden birini yenne getiremeyen lider grubun gözünde sorumsuz ve başsız bir duruma girecektir.<sup>30</sup>

Biçimsel gruplarda lider ile yönetici aym anlamda düşünülebilir. Başka bir deyişle biçimsel grubun lideri yöneticisidir.<sup>31</sup> Biçimsel gruplarda lider aym zamanda resmi otoriteye de sahiptir. Doğal gruplar da ise büyük ölçüde durumsallık niteliği taşımaktadır. Doğal grup lideri üyelerin kabulüne bağlı olarak ortaya çıkar. Bu

<sup>27</sup> Şerif Şimşek. **Yönetim ve Organizasyon** .Konya:Damla Matbaacılık,1995,s.187.

<sup>28</sup> Bursalıoğlu a.g.e.,s.178'den Jennings E. *The Anatomy of LeadershipManagement of Personnel Quarterly*,Autumn, 1961.

<sup>29</sup> Aydın a.g.e.,s.235. "

<sup>30</sup> Bursalıoğlu a.g.e. s.180'den Selznick Philip *Functions of Organizational Leadership Leadership in Administration ,Row and Patterson* ,Evanston ,1957.



öğretmenlerinin çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir.<sup>38</sup>

**Okul müdürü**, grubun ve grup davranışının eğitimdeki önemini kavrayarak grupların varlığını kabullenecek , örgütündeki doğal grupların liderleriyle iyi bir iletişim içerisinde bulunmalı, onlardan örgütün amaçları doğrultusunda yararlanabilmelidir.

### **3-GRUP BAĞLILIĞI**

Biçimsel ve doğal gruplara mensup olanların aralarındaki yakınlık, ortak tutum, davranış ve düşünceye sahip olma ve grup içinde kalma ve grup amaçlarını gerçekleştirme konusundaki kararlılıklarının derecesi **grup bağlılığı** gösterir. Eğer bu yüksekse kararlı bir gruptan, düşükse gevşek bir gruptan söz edilir.<sup>39</sup>

Grup bağlılığı, üyelerin birbirini çekme ve grup amaçlarını paylaşma derecesidir. Grup bağlılığını etkileyen faktörler ise:<sup>40</sup>

**1-Berber harcanan zaman:** Birbirine yakın yerlerde bulunan grup üyeleri arasında , uzak olanlara göre daha yakın ilişkiler olmasını beşerir.

**2-Üyeğe kabul edilme zorluğu:** Bir grubun içine girmek ne denli zorsa, grup o denli bağlı olur.

**3-Grup büyüklüğü:** Eğer grup bağlılığı, grup üyelerinin birlikte geçirecekleri zamana göre artıyorsa, grup büyüklüğü arttıkça grup bağlılığının azalacağını beklemek mantıklıdır. Çünkü grup büyüdükçe grup üyelerinin tüm üyelerle etkileşimde bulunması zorlaşır. Araştırmalar bunu göstermektedir.

**4-Dışsal tehlikeler:** Araştırmaların çoğu, grup dışsal kaynaklardan bir saldırıyla karşı, karşıya kaldığında , grubun bağlılığının artacağı önermesini desteklemektedir.

**5-Önceki başarılar:** Eğer bir grubun başarılarla dolu bir geçmişi varsa, üyeleri çeken ve birleştiren bir birlik duygusu yaratır, (çünkü herkes kazanmayı sever ve kazananlardan yana olur.)

<sup>37</sup> a.g.e.,s.182.

<sup>38</sup> a.g.e.,s. 183'den Hills.R.J. *Neglected Dimensions of Leadership Behavior* Administrative Science Quarterly, 8,1963,s.83-101.

<sup>39</sup> Koçel a.g.e.,s.374'denHellnegel,Slocum, Management s.298.

<sup>40</sup> .Gevşek grupların., mensupları gçup konularıyla yakmda^ .ilgilenme.zlpr. Bunlarda normlara uyma derecesi düşüktür. Grup içi dayanışmanın yüksek olduğu gruplarda genellikle normlara uyma derecesi yüksektir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göte bu tür gruplarda grup üyeleri psikolojik olarak kendilerini daha güvenli hissetmekte ve bu tür gruplar verimlilik düzeyini etkilemektedir.<sup>41</sup>

. .Bağlılık verimliliği ^verin^likte bağlılığı etkiler. Daha önemlisi bağlılık've verimlilik iüşkisinin, grup mtumunu grübün formal amaçlarıyla uyumlu olmasına bağlı olduğu anlaşılmıştır.<sup>42</sup> - • • .....

Örgütsel hedeflerle uyum üe grup bağlılığının derecesi arasındaki ilişki performansı etkilemektedir.

## ÖRGÜT HEDEFLERİYLE UYUM

... -! ;:- /: -?^, : DÜŞÜK ;...';.....; YÜKŞEK

DÜ ŞÜK Performans örgütsel ' 'H - " Performans muhtemelen  
:.'\*(-• -••; amaçlardan muhtemelen.,, ,h, örgütün amaçları  
GRUP DAYANIŞMASININ uzak olacak . . . . .doğrultusunda olacak  
DERECESİ YÜKSEK;; Performans örgütsel Peiformnas kesinlikle örgüt  
amaçlardan kesinlikle amaçları doğrultusunda  
uzak olacak ' ' " ^otacak

'Kaynakı L L. Gibson, J. M. Ivancevich ve W.J.Donnely **Organizations: Behavior,Struecture and Process** Homewood.İL,BPI Irwin, 1988,s\_2.89

<sup>1</sup> **Okul müdürü, okul içerisindeki doğal grupların amaçlarıyla, okulun amaçları ters düşüğünde eğer doğal grup (veya gruplar) içindeki grup bağlılığı yüksekse görevini yerine getirmede zorluklarla karşı, karşıya olduğunun bilincinde olmalıdır. O zaman grup bağlılığını engellemek için şunları yapabilir: Grubu büyütme, grubu kapatma, gruba değil bireye ödül verme,**

<sup>40</sup> Robbins,a.g.e.,s. 130-133.

<sup>41</sup> Koçel a.g.e.,s.375'den Earl Lundgren Organizational Management : Systems and Procedures. CanfieldPress,San Francisco, 1974,s308. ,

<sup>42</sup> Robbinsa..g.,e.,s..134....., , .'"•' \*"'"

grubun amaçlarıyla grup üyelerinin uyuşmamasını teşvik, etmek ve grubu izole etmek.<sup>43</sup>

**Okul müdürü, okul içerisindeki doğal grupların amaçlarıyla, okulun amaçları uyuşuyorsa ve eğer doğal grup (veya gruplar) içindeki grup bağlılığı düşükse görevini yerine getirmede yine zorluklarla karşı, karşıya olduğunun bilincinde olmalıdır. O zaman grup bağhhSım.güçlendirmek için surdan yapabilir:** Grubu küçültmek, Grup üyelerinin grup amaçlarıyla uyumlu olmasını teşvik etmek grubu diğer gruplarla rekabete sokmak, bireylere değil gruba ödül vermek ve grubu fiziksel refize etmek<sup>41</sup> ?

#### **4-GRUP İÇİ VE GRUPLARARASI ÇATIŞMA**

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.<sup>45</sup>

Örgütlerde çatışmaya taraf olanlarla ilgili bir sınıflandırma yaptığımızda beş tür çatışma olabilir: personelin kendi içlerindeki çatışma, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma.<sup>46</sup>

Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar, örgütlerde eri çok rastlanan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalann yönetimi yönetici için daha zordur. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmayıp "hakem" rolü oynasa bile izleyeceği çözüm yöntemi gnıplan hoşnut kılmazsa örgüt faaliyetleri olumsuz yönde etkilenecektir.<sup>47</sup>

Çatışmaya ilişkin çok farklı görüşler vardır.Bunlar:<sup>48</sup>

<sup>43</sup> Gibson,a.g.e., s.289-290.

<sup>44</sup> a.g.e.,s.289.

<sup>45</sup> Koçel a.g.e.,s.409.

<sup>46</sup> a.g.e.,s.411 'den James Stoner Management Prentice-HaU,1978,s.347ş

<sup>47</sup> üter Akat ,Gönül Budak,Gülay Budak. İşletme **Yönetimi** istanbul :Beta,Yayın No:496,1994,s.336.

<sup>48</sup> Aydın a.g.e.,s.300.

**Geleneksel görüş:** Çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak kabul eder ve- örgütlerini' çâü\$malafâân' kürfâhİmâsı gerektiğine inanırlar.

**Davranışa görüş:** Çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları "•••••" gereği 'olduğuna inanır'Ve' doğal'karşılar:"Bü'görüşi Bütün ..... çatışmalarOTi; yıkıcı ^olmadığını, grup çatışmalarının,,toplumsal ..... işlevleri bulunduğunu kabul eder.

**Etkileşimci görüş:** Çatışmanın kaçınılmazlığına inanmakta ve yoğunlaşan çatışmaların çözülmesini zorunlu olduğunu kabul etmektedirler. Bunlara göre örgütlerde çatışma olmaması sakıncalıdır'. Çatışma olmayan btf grup bozulmaya doğru gidiyor demektir.

Kişiler ve gruplar (biçimsel ve doğal) arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir:<sup>49</sup>

- 1-Mevcut çatışmaların teşhisi (tanısı)
- 2-Bu çatışma nedenlerinin ve köklerinin araştırılması
- 3-Çatışmayı yönetecek (veya,çözecek). alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması.
- 4-Soriucün izlenmesi (çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp; kalkmadığını gözlenmesi)

Okul müdürünün grup içi ve gruplararası çatışmanın çözümüne ilişkin seçebileceği yaklaşımlar ise şunlardır:

**1-Kaçınma ve bağlanmama yaklaşımı :** Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Çatışmanın önemsiz olduğu hallerde uygulanabilir.

**2-Problem çözme yaklaşımı:** Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısıyla konunun ayrıntısı olarak tartışmasını sağlar. Özellikle haberleşme ve veri (bilgi) eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir.<sup>50</sup>

**3-Yumuşatma yaklaşımı:** Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların öneminin ikinci

<sup>49</sup> a.g.e's.'OTden Theodore Herbert-a.g.'ci&:377V  
<sup>50</sup> a.g.'e's.419'dan GibbsonVe diğerleri,1979,s.171.

plana atılması. Ancak çatışmayı yaratan esas nedenler üzerine gidilmediğinden kısa vadelidir.

**4-Güç kullanma:** Yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çaişmayı çözmektedir. Yönetici "burada amir benim, bu iş bu şekilde olacak" demektedir.<sup>51</sup> Fakat sık, sık bu yola başvuran bir yöneticinin motivasyonu ve morali üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratmaktadır.<sup>52</sup>

**5-Daha Önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme yaklaşımı:** Çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak belirlenen daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamaktır. Özellikle "kriz" dönemlerinde yöneticilerin bu yaklaşımı izledikleri görülmektedir.

**6-Taviz verme:** Çaişmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada bir yerde buluşacaklardır. Çoğu kez bu yol geçici çözüm yöntemidir.

**7-Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirmek:** Çaişmaya taraf olan kişi veya kişiler yerine çaişmaya girme ihtimali âz olan kişilerin atanması veya çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programlarıyla tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektedir. Zaman alıcı ve masraflı olmasına rağmen bu ikinci yol uzun vadede olumlu sonuçlar verir.

**8-Örgütsel ilişkileri değiştirmek:** Örgütsel ilişkilerin çaişmalan veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesidir.<sup>53</sup>

**9-Çoğunluk oyu:** Çatışmalarda çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir.

**10-Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması:** Çaişmaya neden olan koşulları ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Kıt kaynakların paylaşılmasından kaynaklanan çatışmaların *çözümü* için kaynakların artırılmasıdır.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> a.g.e.,s.419'dan Stoner a.g.e.,s.355.

<sup>52</sup> a.g.e.,s.420'den Hellriegel ve Slocum a.g.e.,s.448.

<sup>53</sup> a.g.e.,s.421'den Davit Hampton. Contemporary **Management** Mc Graw-Hül 1977,s.670.

<sup>54</sup> a.g.e.,s.42rden Howard Carlisle. Management: Concepts and Situations. Chicago,! 976,s.442.



## OKULLARDAKİ GRUPLARDA ROLLER

Rol, bireyin üyesi bulunduğu grubun etkinliği sırasında benimsediği davranış özellikleridir. <sup>55</sup>

Diğer bir tanımla rol, sosyal bir birimde, belirli bir pozisyon işgal eden kişiden beklenen davranış kalıptır. <sup>56</sup>

Yönetim açısından rol, bir örgütün en önemli analitik birimidir. Yönetimsel bir konunun dinamik yönü olarak tammlanabilir.

### 1-ROLLER

Eğer her birimiz tek bir rol seçmek, sürekli ve tutarlı olarak o rolü oynamak durumunda olsaydık , rol davranışını anlamak çok basitleşecekti. Ne var ki, iş ve iş dışında çok farklı roller oynamak durumundayız. Davranışları anlayabilmek için kişinin o anda oynadığı rolü anlamamız gerekir. <sup>57</sup>

Çeşitli gruplara mensup örgüt personelinin oynadıkları roller konusunda ayrıntılı araştırmalar rol tipleri geliştirilmiştir. Yöneticinin kendisi de bilinçli olarak veya farkında olmadan, bu rollerden bir veya birkaçını oynayabilir. Bunlar: <sup>58</sup>

"işe yönelik olanlar, tekniğe yönelik olanlar, kişiye yönelik olanlar, hayır'cılar, evet-efendimciler, ilke uygulayıcılar, ilkelerin kaçamak yönünü bulanlar, ilke kayıtsızları, aşırı ilgililer, kayıtsızlar, düzenliler, aynıkçılar, izole olanlar, eskiler, yeniler, yükselmekte olanlar, hareketsizler, kozmopolitler ve yereller."

**Biçimsel ve doğal grupların bir üyesi olarak okul müdürü birden fazla rolü oynamaktadır.** Okul içinde biçimsel grup içinde oynaması gereken roller okulun yönetilmesi ve okulun örgüt olarak gelişmesini sağlamak <sup>59</sup> ; okul dışında çevre liderliği rolü, evde eş rolü vb.roller oynamaktadır.

<sup>55</sup> Demirel ve Ün a.g.e. ,s. 147.

<sup>56</sup> Robbmsa.g.e.,s.109.

<sup>57</sup> a.g.e.,s.109.

<sup>58</sup> Koçel a.g.e.,s.372-374'den Fred Luthans. Organizational Behavior. 3rd Ed.Mc Graw-Hill,1981,s.334.

<sup>59</sup> Bursalıoğlu a.g.e.,s. 173.

**Biçimsel ve doğal grupların bir üyesi olarak öğretmen de bir çok rolü oynamaktadır. Okulda oynadığı öğretmenlik rolü okuldaki ve çevredeki rollerinin bileşimidir. Çevredeki rolleri** hem çevre kalkınmasına katılması, nemde sosyolojik bir yabancı gibi yaşaması; diğer bireylerden farklı yaşaması ve tarafsız davranması; kendisini kamu hizrjetine adaması ve ahlak Ölçülerini korumasıdır. *Okuldaki rolleri ise* bilgi yayıcılık, disiplinçilik, yargıçlık ve sırdaşıktır. Ayrıca evde bir eş, mahallesinde bir komşu, apartmanında bir yönetici rolü oynayabilir: "

## 2-ROL ALGISI

Birey, örgüt ve grup rollerini farklı algılar.

**Okul idaresi, öğretmenlik rolünü yasalara ve yönetmeliklere göre öğretmenlik yapmak olarak algıırken, öğretmen öğrencilerini sosyalleştirmek olarak algıyalabür; öte yandan da öğrenci velüeri de Öğretmenlik rolünün çocuğunu sınavlara hazırlamak olarak algılayabiür.**

İş görenlerin, örgütün ve grubun role ilişkin algılan arasında farklılık varsa giderilmelidir, yoksa çatışma doğar.

## 3-ROL ÇATIŞMASI

Kişi farklı rol beklentileriyle karşı," karşıya kaldığında sonuç rol çatışmasıdır. Diğer örgütlerde olduğu gibi-okullarda da-çeşitli; rol çatışmaları meydana gelebilir:

**Kişilik-rol çatışması:** Kişinin değerleri, kişiliği ve tutumlarıyla yerine getirmekte olduğu rolün gereklerinin çatışmasıdır. Örneğin, çok sert mizaca sahip birisinin rehber öğretmen rolünü üstlenmesi vt-oynaması küçük-rol çatışmasına neden olacaktır.

**Roliçi çatışma:** Bir role ilişkin alt rolleranbirbiriyle uyuşmamasıdır. Örneğin, öğretmenin liderlik ile disiplinçilik, çevre kalkınması eylemlerine katılması ile sosyolojik yabancılık, tarafsız kamu hizmeti ile sosyal devrimcilik alt rolleri

a.g.e.,s.42'den Havighurst-Neugarten s.431-453.

birbirleriyle çatışmaktadır.<sup>61</sup>

Rollerarası çatışma: İM yada daha fazla rol beMentisirün karşılıklı çeliştiği durumlardır.<sup>62</sup> Çocuğunu okutan öğretmenin, öğretmenlik ve baba rollerinin çatışması bu tür çatışmaya bir örnektir.

## SONUÇ

Okulda iş görenler okulu amaçlar doğrultusunda yürütebilmek için biçimsel gruplarda yer alır. Ayrıca kişisel çıkarlara ve dostluklara dayanan gruplar oluştururlar ve grup etkinliklerinde bulunurlar.

Bir eğitim örgütünün yapısında çeşitli gruplar bulunduğundan, okul müdürü çok gruplu bir ortam içerisinde çalışmak zorundadır.

Okullardaki iş görenlerin diğer örgütlerde olduğu gibi grup oluşturmalarının ve gruplara katılmalarının tek bir nedeni yoktur. İş görenlerin çoğu biçimsel ve doğal birkaç gruba birden üye oldukları için farklı gruplar, farklı faydalar sağlamaktadır.

Okullardaki grupların özellikleri diğer örgütlerdeki gruplarda olduğu gibi yapı (rol, statü, norm), liderlik, grup bağlılığı ve grup içi ve gruplar arası çatışmadır.

Eğitim yöneticisi davranışların nedenlere dayandığını, öğrenilebileceğini ve değiştirilebileceğini; eğitim iş görenlerinin grup içerisindeki davranışlarının, tek başına olduğu zaman yapmış olduğu davranışlardan farklı olduğunu bilmelidir.

Okuldaki iş görenler bir grubun (biçimsel ve doğal) üyesidir. Ayrıca, grup, üyelerinin davranışları üzerinde bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle, birey yalnız başına iken farklı, grup içinde iken farklı davranmaktadır.

Eğitim örgütlerinde biçimsel ve doğal grupların kendine özgü normları vardır. Eğitim yöneticisi kendisinin de dahil olduğu grubun ve diğer grupların normlarını bilirse grup üyelerinin davranışlarını kolayca anlar.

Biçimsel grubun üstü olan (veya aynı zamanda örgüt içinde doğal grubun lideri olabilen ) okul müdürü grubun başarısını artırarak ve grup üyelerini dıştan

a.g.e., s.42.

Robbinsa.g.e.,s.113.

gelecek tehlikelere karşı koruyarak grup' içi'-dayanışmayı ve bağlılığı artırarak "verimliliği" de artırabilir.

Okulda doğal,ve biçimsel-gruplar arasındaki çatışma doğal olup okul yöneticisi., bu çatışmayı görmezlikten gelmemeli .ye okul amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönlendirmelidir .,;

Yönetici ile iş görenlerin okulda doğal ve biçimsel gruplar içerisindeki rol algılarının farklı olması ve üstlenilen roller arasındaki çatışma iş gören davranışlarına olumsuz etki yapmaktadır. ,

### **ÖNERİLER**

Okul müdürleri; ;

1-İş gören grubunun özelliklerini bilerek öncelikle doğal grupları okul amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

2- Okuldaki etkinliklerde grubun iş gören üzerindeki etkisini göz önüne alarak hareket etmelidir.

3- Statü liderliğinden doğal grup liderliğine geçebilmek ve doğal grubun (veya grupların). liderleriyle iletişim ve etkileşim halinde bulunarak grubu okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

4- Örgütündeki biçimsel ve doğal grup (veya gruplar ); doğal gruplar arasındaki çatışmaları, doğal, kabul edilebilir ve bu çatışmaları görmezlikten gelmemeli veya gücünü kullanarak çözümlenebilir yoluna gitmemelidir. Grup dinamiklerini bilerek çatışmaların çözümünde grup dinamiklerini hareketlere, geçirerek faydalanmalıdır. .

5-İş görenlerin, örgütün ve grubun role ilişkin algıları arasında, farklılık varsa giderilmelidir. ., < , ,

6-Eğitim Yöneticiliği lisans ve lisans üstü eğitimi ile yetiştirilmeli ve hizmet öncesi eğitimlerinde "örgütsel davranış" dersi almalıdırlar.

7-İş başındaki okul yöneticilerine "örgütsel davranış"la ilgili hizmet içi eğitim, üniversiteyle işbirliğine gidilerek verilmelidir.

**KAYNAKLAR**

- AKAT, liter Gönül, Budak. Gülay, Budak. **İşletme Yönetimi**. İstanbul :Beta,Yayın.  
No:496,1994.
- AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler)**.  
Ankara:Hatipoğlu Yayınlan, No:46 , 1991.
- BURSALIOĞLU, Ziya **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara:  
PEGEM, No:2,1991.
- DEMTREL, Özcan. Kamile Ün. **Eğitim Terimleri..** Ankara: Şafak Matbaası, 1987.
- ERDOĞAN, ilhan.**İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü.'İşletme Fakültesi Yayın  
No:242,1991.
- GIBSON, J L, İM. Ivanceviç ve W.J.Donnely. **Organizations: Behavior,  
Structure and Process**. Homewood .IL.BPI Irwin, 1988
- KAYA, Yahya Kemal **Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye'deki Uygulama)**.  
Ankara: Bilim Yayınları, 1993.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği(Yönetici Geiştirme,Organizasyon ve  
Davranış)**. İstanbulBeta Basım Yayın, No:405,1995.
- ROBBINS, Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çeviren : Sevgi Ayşe  
Öztürk) EskişehirETAM Basım ve Yayın ,1994.
- ŞİMŞEK, Şerif. Yönetim ve Organizasyon. Konya:Damla Matbaacılık, 1995.