

## TAKAS KURAMININ OKUL YÖNETİMİNCE UYGULAMASI

İsa ÇANKAYA

Bu çalışma, insan ilişkilerinde bir paya sahip olan alış-veriş (takas) kuramının eğitim örgütlerindeki yönetimin. örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde bu kuramdan yararlanarak geliştirebileceği uygulamaları işlemektedir.

İnsan, nazların çoğunu diğer insanların davranışlarında bulur. Bir toplantıda sözünün dikkatle dinlendiğini görmek. başkalarının takdirini toplamak, sevmek, beğenilmek. ...bütün bu sonuçlar söz konusu insanın belli davranışlarda bulunmasını gerektirir. İşte. insanların aradığı birçok ödülün yalnızca sosyal etkileşimlerle elde edilebileceği görüşü sosyolojide "sosyal alış-veriş" (takas) olarak kuramsallaştırılmıştır (Akan 1990. s. 10). Bu kuram, en basit bir kişisel etkileşimden en karmaşık sosyal yapıların doğabileceğini savunmaktadır (Bursalıoğlu 1991. s.36).

Takas kuramının geçmişi çok eskidir. Hatta Aristo'ya kadar dayandırılmaktadır. 1959'lu yıllardan sonra da bu kuramın kuramcılarca tartışıldığını görüyoruz (Thibaut 1959. Kelley 1959. Horvath 1961. Huessman ve Levinger 1976).

Kuramcılardan bir kısmı takas kavramını ödül, bedel, çıktı ve kıyaslama düzeyi yolu ile açıklama yoluna gitmişlerdir. Temel varsayım kişilerin başlıca amaçlarının çıktılarını (ödül bedel) olanaklarıca en yüksek düzeye ulaştırmak olduğudur. Kıyaslama ise geçmişteki çıktılar, gelecekte beklediği çıktılar ve kendisini kıyasladığı benzer kişilerin çıktılarının ağırlıklı ortalamasıdır. Kısaca, kıyaslama düzeyi kişinin memnun olabileceği en düşük çıktı düzeyini belirtir. Herhangi bir ilişkide kişinin çıktısı kıyaslama düzeyinin üstünde ise kişi o ilişkiden memnun, altında ise o ilişkiden elde ettiği doyum düşüktür. İnsanlar, aralarında karlı değişim biçimleri oluşturduktan sonra, bu alışverişin devamını sağlamak için amaçlarlar. Bu alışverişlerden doğacak kurallar bireylerarası ve toplumsal davranışları yönlendirir. Kurallar, formal (kanun, yönetmelik) ve informal (kültürel) yollarla gelecek kuşaklara akar. Bazı kuramcılar takaslarda ödül ve bedelin önemli olduğunu, bunun kişiden kişiye ve zamandan zamana değişebileceğini belirtmişlerdir (Hortaçsu. 1992).

Kuramcılarının görüşlerine dayalı olarak takas kurallarının bir kısmı aşağıdaki gibisiralabilir.

1. Zamanla oluşabilecek değişikliklere açıktır.
2. Kişi kendi davranışları sayesinde, başkalarının, kendine zevk verecek davranışlar yapmasını sağlayabilir.
3. İnsanlar benzer kaynakları takas etme eğilimindedir.
4. İnsanlar takas edilen kaynakların önemi ve miktarı ile de ilgilenir.
5. Herhangi bir ilişkiyi bitirmenin bir bedeli vardır.
6. İstismarlar olabilir.
7. Çalışmalar içerir.

İnsanlar takas uygulamalarında bu kurallara bağlı olarak; kazancı arttırma, istismarı azaltma, kısasa kısas, sertlik, tehdit, iletişim ve güven gibi stratejileri kullanırlar.

Takasa ilişkin kuramsal yaklaşımların özetinden sonra bu kuramın okul örgütünde yöneticilerce uygulanması bu makalenin konusunu içermektedir. Yaklaşımlardaki sınırlılık ilişkilerin takas kuramını bağlı olarak yorumlanmasıdır.

Takaslarda okul yöneticisi açısından önemli olan iki nokta, örgüt içinden ve dışından yapılan hizmetlere karşı göstereceği tutumdur (Bursalıoğlu 1991. s.44). Okulun insanlar ve onların ilişkileri üzerine kurulmuş bir örgüt olması nedeni ile yöneticinin insanı ve onun özelliklerini tanıması, yönetmesi, insana ait varsayımları bilmesini gerektirir. Söz konusu varsayımların ağırlıklı gücü ödüllerin farklılığına yol açar. Örneğin ekonomik insan en az çaba ile en çok doyuma ulaşma amacı içinde olacaktır. Öz gerçekleştirmeci insanın çabası ise işinden alacağı doyuma bağlı olacaktır. Yönetici, makam ve yetkisinin emrine verdiği nimetleri ilişkide bulunduğu kişiye örgüte olan hizmetiyle oranlı dağıtmalıdır. Hizmetleri kabul ederken de kendi gücüyle kıyaslanmalıdır (Bursalıoğlu 1991. s.44-45).

Personel, okula yalnızca örgüt için iyi olan, ülküsel olan fiziksel özellikler, yetenekler, tutum ve eğilimlerle gelmezler. Örgüt açısından olumsuz sayılabilecek donanımları da barındırırlar (Aydın 1991. s.30). Bu durumda yönetici, her çıkar grubunun zamanla ve koşullara göre oluşabilecek bir pazarlık gücünün olabileceğini bilmeli, bu gücü isabetli bir şekilde tahmin etmeli, gerektiği zaman ona karşı koymalı ve ödün vermemelidir.

Personelindeki gınlplar aadısmdan adaletli, örgüt aadısmdan optimal bir çıkar bölümü dağıtımı yapmalıdır (Tosun 1990. s. 15-16).

Yönetici, maiyetindeki personel üzerinde etkili olmak istiyorsa liderlik davranışlarında bulunmalıdır. Yöneticinin liderlikteki tutumu grup beklentilerinin üstünde ise büyük olasılıkla kuvvetli olacaktır. Grup veya kişilerin beklentileri daha önce almış oldukları hizmetlerin bir kıyaslaması olacaktır. Yöneticinin liderlik rolünü oynama isteği, liderliğin kendisine sağlayacağı statü artışı, yükselme zevki, sorunları çözülmüş görme mutluluğu vb. ödüllerin kendisinde uyandıracacağı duygulara bağlıdır. Bunun yanında liderliğin maliyetini de hesaba katar. Grup tarafından reddedilme, sorunların çözümesinde başarısızlık, bu durumların yol açacağı statü kaybı gibi olasılıklarla, çaba ve sorumluluk artışı lider rolü oynamanın bir maliyetidir. Yönetici ödül ile maliyeti karşılaştırarak sonucu belirlemeye çalışılır. Ancak böyle bir kıyaslamadan sonra sonuç olumlu ise yönetici-lider harekete geçmeye karar verir (Kaya 1991. s. 145).

Yönetici, personelin en küçük bir ödülle karşılık çok daha büyük bedeller ödeyeceğini hesaba katarak onlara fırsat tanımalıdır. Beğenmediği personelini sürekli suçlamamalı, onların en küçük bir başarısını ödüllendirmeli. bu ödül karşılığında daha büyük başarılar bekleme hakkı elde etmelidir. Çalışmalarında örgüt nimetleri ve yöneticinin gücü üstünde ödülleri bekleyen personelin bu beklentilerini aşağı çekmelidir. Özellikle gücünün üstünde vaadlerde bulunmamalıdır. Söz konusu vadin gerçekleşmemesi sonucu yönetici personele borçlu kalacak, yetkisini kullanmakla zorlanacaktır. Personel kendisine karşı kuvvet elde edecektir.

Ödüllendirmenin bir etkileme yöntemi olarak kullanılması için. etkilenmek istenen personelin söz konusu değişikliğin getireceği net kazancı görmesi gerekir. Değişikliğin getireceği yarar görülür nitelikte ise değişikliği benimseme olasılığı artar (Aydın 1991. s.262). Böylece yönetici, kazanılacak yararı önceden göstererek istediği sonuca zorlanmadan ulaşabilir.

Yönetici, örgüt nimetlerini dağıtırken adil olmalıdır. Personele örgüte yapılan hizmetin ölçüsüne uygun olarak ödülleri dağıtmalı, kendisine yapılan hizmetlerde örgüt ödülleri başvurmamalıdır. Aksi taktirde ödül asıl hak edenlere bağımlı kalır. Statüsü azalır. Bu durum çatışmalara neden olur. Örgüt amaçlara ulaşmada zorlanır.

Yönetici personelin özlük işlerim sıkı takip ederek haklarını zamanında almalarını sağlamalı, dış saldırılara karşı personelini korumalı, acil durumlarda bürokrasinin katılığını yumuşatmak, personelin kendisi eşi.

## 1. atmaya

çocukları için kutlamalar düzenlemeli (evlilik, yaş günü...)’dir. Kendisine değer verilmediğini, haklarının korunmadığını düşünen personel işinden haz duymakta zorlanır, işleri yavaşlatmak, verilen emri zamanında yapmamak, yöneticinin takipçisi olarak hareket alanını daraltmak gibi olumsuz davranışlara yönelebilir. Bu konulardaki takaslar hem yönetici hem de personel için ölçülü olduğu müddetçe yararlı olabilir.

Yönetici, personelin kişisel gereksinimlerini doyurmaya ağırlık verdiğinde personelin ortak amaçlarının gerçekleşme düzeyi düşebilir. Bunun tersine ortak amaçların gerçekleştirilmesine ağırlık verdiğinde kişisel gereksinimlerin doyurulması savsaklanabilir. Her iki durumda da yönetici önderliğini yitirme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir (Başaran 1993. s.174). Böyle durumlarda toplu muhalefetle karşılaşabilecek olan yönetici dengeli bir takas uygulamasına girerek hem bireysel, hem ortak gereksinimleri karşılar. Tek tek bireylerin ve grupların güçlerini kendinde toplayabilir. Yönetici, insan gereksinimlerinin bir önem hiyerarşisine göre sıralandığını bilmeli, takas uygulamalarında bu sıralamaya dikkat etmelidir. Örneğin, okulda kendini güven içinde hissetmek isteyen bir öğretmene teşekkür belgesi venne öğretmen açısından önemli bir hizmet takası olarak görülmeyebilir. Yönetici bu gereksinimin artık güdüleyici olmadığını bilmeli, güdüleyici takaslarda bulunma yoluna gitmelidir.

Yönetici, okulun eğitim politikası ve uygulaması üzerine personeline söz hakkı venmeli. böylece grupları bütünleştirebilir. Her ne kadar karara katılma sorumlulukları da yüklenme açısından personelce pek arzulanan bir durum olmayabilirse de. bazı personel için bu önemli bir takas ölçütü olabilir. Personel kendi görüşünü ifade etmekten, bunun başkalarının dikkate alındığını gönükle haz duyabilir. Bu haz karşılığında alınan kararları istekle yapar. Yöneticiye bağlanır.

Yönetici takas uygulamalarından yararlanarak okuldaki çatışmaları da çözebilir. Tarafların tümünü veya temsilcilerini pazarlığa oturtarak uzlaştırabilir. Uzlaşma, her iki tarafa da kesin bir kayıp ya da kar vennemelidir. Önemli olan her iki tarafın da makul ölçülerde ödün venneleri. özveride bulunmalarıdır (Aydın 1991. s.307). Burada karşılıklı verilen ödünlerin miktarı dengeli olmalıdır. Böylece taraflar rahatlar. Yönetici fonnal yetkisini kullanarak çatışmayı çözerken de taraflar arasında onay görür şekilde bir yol izlemelidir. Kullanılan yetki, örgüt içinde kazançlı bir grupla, yönetime güvenmeyen yığın bir grup yaratmamalıdır (Aydın 1991. s.307). Yapılan takaslarda aldanıldığı veya adaletsiz davranıldığını düşünen kişi veya gruplar örgütte güvensiz bir ortamda kalmanın endişesi içinde kalarak her an yeni çatışmalara ortam hazırlayabilirler. Yeni durumlarda da yöneticinin çatışmaları çözmedeki

başarısı kaybolur. Uzlaşmadaki takaslar hakkaniyet ölçüsünden uzaklaşıp tehdit, sertlik yolu ile yapılabilir ki bu durum arzu edilmez.

Yönetici, personelinin bir kısım yetkilerini aktarabilir. Grup önderlerine yetkilerini aktarmaya özen göstermelidir. Bu yolla onu minnet altında bırakır, karşılığında grup önderinin yardımı ile bütün personeli istenilen amaçlar doğrultusunda yönlendirebilir. Böylece başka yetkilerini rahatlıkla kullanabilir.

Yöneticinin personele güven duyması onlara saygı göstermesi, onlara bunu hissettirmesi karşılığında, saygı ve güven gereksinimi olan personel de yöneticiye saygılı olacaktır. Saygı ve güven gereksinimi olan personel bu hizmetten haz alacak, görevlerini daha mükemmel yapma yoluna gidecektir. Yönetici, personelinin kendini tamamlama, doyum sağlama ve kendini gerçekleştirme konusunda görevini yerine getirerek, bunun olabilirliğini personeline göstermesi gerekir. Bu personelin kendini işine adanma duygusunun gelişmesine ve bunun sonucu olarak da moralinin yükselmesine yol açacağından (Aydın 1986. s.97) olumlu bir takas uygulaması olacaktır.

Yönetici, okulunda demokratik liderliğe uygun bir ortam yaratmak istiyorsa, personelin olgunluk düzeyini geliştirmeye, kişilik özelliklerini iyileştirmeye, demokrasinin hazzını duymalarını arttırmaya çalışmalıdır (Başaran 1993. s. 174). Böylece personeline tattırdığı bu haz karşılığında başarısı artacak, dolayısı ile kendisi de hazzı kavuşacaktır.

Yönetici, örgüt nimetlerini personelce dağıtırken bunun ölçüsünü iyi koymalıdır. Her olumlu hareketten sonra ödül dağıtılması başarıyı artırır. Ancak, personel ödüle alıştığından, ödüllendirmenin herhangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulanan davranışı eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman, belirli periyodlarla ve belirli bir erişim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmeler daha olumlu bir takas yolu olacaktır. Personele vaadedilen belirli miktardaki ödüller azar azar verilmek yerine, toplu ve anlamlı biçimde verilecektir (Eren 1992. s.341). Böylece personel daha az ancak değerli hazzı kazanacak, bu hazzı tekrar ulaştırmak için daha yoğun bir çaba içine girecektir.

Takas uygulamalarında önemli olan nokta örgütsel amaçlara ulaşmada engel teşkil edecek takaslara girmemektir veya bunu en az düzeyde tutmaya gayret etmektir. Ancak eğitim örgütlerimizde bu tür takaslar sıklıkla olmaktadır. Bu sıklıkların nedenlerinin en önemlisi yöneticilerin kişilik özellikleri, meslektan aldığı haz. kısaca insana ait varsayımların ağırlığına bağlı kalmaktadır. Yönetici bazen okul amaçlarından çok

mensubu bulunduğu siyasi görüşün hizmetinde bulunmaktadırdır. Öte yandan rüşvet karşılığında hizmette bulunma maalesef eğitim örgütlerimizin de karşı karşıya kaldığı sorunlardan biridir. Rüşvet hizmetin niteliği kadar yönetimin niteliği ile de yakından ilgilidir. Okullarda kitap, dergi vb. alımlarında örgüt açısından olumsuz sayılacak takasların olabileceği gözardı edilmemelidir. Bu tür takaslar kuşkusuz eğitim örgütlerini yıpratmaktadır. Teftişlerde yapılan ikramlar da bu tür takaslar içinde sayılabilir.

Çağdaş anlayışa göre okul yöneticileri örgütün politika ve amaçlarını oluşturmada katkı sağlamalıdır. Bunun gerçekleştirmesini sağlamak için yalnız örgüt içinde değil örgüt dışında da çeşitli işlevler yapmak zorundadır. Bu düşünce doğrultusunda yöneticinin örgüt dışı ile yapacağı takaslar da olacaktır. evre okulun iyi bir komşu olmasını ister. Bunun dışında halk çeşitli eğilimleri ile yönetim için destek olacağı gibi bir risk kaynağı da olabilir (Tosun 1990. s. 19). Yönetici çevrenin okul hakkında bilgi edinmelerini sağlamak üzere çeşitli hizmetlerde bulunmalıdır. Sergi, yarışmalar, anma günleri.çay gibi etkinliklere veli ve çevredeki saygın kimseleri çağırarak (Taymaz 1989. s. 179) ğrenci etkinlikleri, kayıtlar okulun amaçları vb. konularda açıklamalarda bulunur. Bu hizmetleri karşılığında çevrenin çeşitli nimetlerinden okul adına yararlanır.

Yönetici, okulun kırtasiye giderlerini, boya. tamir gibi bakımlarını çevredeki işgörenlere ücret karşılığı yaptırarak bu hizmeti karşılığında onlann okula desteğini sağlayabilir. Ancak, bu takasların tek kişi ile yapılması risk kaynağı olabilir.

Yönetici, çevredeki muhtar, demek başkanları vb. alışmalarına yardımcı olabilir. Bu hizmeti karşılığında onların desteğini alır. Karşılıklı kar iki tarafı da memnun eder. Bu ilişkiler sonunda eğitim öğretimde kaynak kişi olarak polis, hemşire, postacı vb. kullanılabilir. İř eğitimi ile ilgili uygulamalar evre atölyelerde yapılabilir. Yönetici okulun spor alanlarını evre gençlerinin hizmetine uygun zamanlarda sunarak, onları zararlı alışkanlıklara ynelmeme, iyiye ynlendinnede katkı sağlayabilir. Bu hizmete karşılıklı hem çevrenin taktirini toplar, hem gençleri kendine bağlar.

## SONUÇ

Takas kuramı uygulamaları insanların ilişkileri ile birlikte başlamış olmasına rağmen, bunun bilimsel olarak ele alınıp yönetim bilimine uygun olarak okullarda uygulanması yönetici, personel, ortanı ve evre gibi çeşitli etkenlere bağlı kalmaktadır. Takas uygulamaları sonucu okulun amaçları yönünden memnunluk veren başarılı sonuçlar elde edilebileceği gibi.

zararlı olabilecek sonuçlara da yol açabilir. Bunun koordine edilmesi büyük oranda okul yöneticisinin elinde gözükmektedir. Yöneticinin personeli ve çevre ile girdiği takaslarda dikkatli davranması, hem örgüt yararını koruyacak, hem de kişisel yararları dikkate alan uygulamalara gitmesi kuramın güvenilirliğini arttıracaktır.

#### KAYNAKLAR

Akan. Vildan. "Çağdaş Sosyolojide Bir Kuram: Sosyal Alışveriş" Eğitim Bilim. s.76. Nisan 1990.

Aydın. Mustafa. Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara. 1986.

\_\_\_\_\_. Eğitim Yönetimi. Ankara. 1991.

Başaran. İ.Ethem. Türkiye Eğitim Sistemi. Gül Yayınevi. Ankara. 1993.

Bursalıoğlu. Ziya. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. PEGEM. Ankara. 1991.

\_\_\_\_\_. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 1991.

Eren. Erol. Yönetim Psikolojisi. İşletme İktisat Enst.Yay.. İstanbul. 1989.

Hortaçsu. Nuran. İnsan İlişkileri. İmge Kitabevi. Ankara. 1991.

Kaya. Y.Kemal. Eğitim Yönetimi. S.Ofset Matbaacılık. Ankara. 1991.

Taymaz. Haydar. Okul Yönetimi. A.Ü. Yay. Ankara. 1989.

Tosun. Kemal. Yönelim ve İşletme Politikası. İşletme Fakültesi Yay.. İstanbul. 1990.

#### Yazar

Bingöl İlinde İlköğretim Müfettişi olarak çalışmakta olup. Ankara Üniversitesinde Yüksek Lisans yapmakta, yönetim ve denetim üzerine araştırmalarını sürdürmektedir.