



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 2, Sayı: 4, Haziran 2016, s. 236-260

Ar. Gör. Kıvanç BOZKUŞ

Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri

kbozkus@gmail.com

ÖRGÜT YAPISI VE OKULLAR

Özet

İnsanların bazı amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek oluşturdukları yapılara örgüt denmektedir. Her örgüt kuruluş amacına göre farklı yapılara sahiptir. Bu yapılar ile ilgili temel kavramlar, modeller ve yapıların oluşumları incelenmiş ve bunlar eğitim örgütleri olan okullarla ilişkilendirilmiştir. Her okulun örgüt yapısı bulunduğu şartlara göre farklılık gösterebileceğinden bu yapıyı genellemek-tense kuramsal modellerle anlamaya çalışmak daha mantıklı olabilir. Bu doğrultu-da okul yapısının bağlamsal ve yapısal boyutları, Weber'in ve Hall'un bürokratik modelleri, Hoy, Miskel ve Sweetland'ın okul yapısı modelleri, Mintzberg'in örgüt-sel yapı modeli, mekanik ve organik örgüt modelleri, gevşek yapı modeli, Etzio-ni'nin uyum teorisi ele alınmış ve örgüt yapısının oluşturulması incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: örgüt, okul, örgüt yapısı

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND SCHOOLS

Abstract

Structures that are formed by people who come together to accomplish some goals are called organizations. Every organization has different structures according to its establishment goals. Basic concepts, models and formations of these structures were examined and these were associated with schools which are educational organizations. Since the organizational structure of an individual school may vary according to its particular conditions, it may be more logical to understand it using theoretical models rather than generalizing the organizational structure of schools. From this point of view, contextual and structural dimensions of the organizational

structure of schools, bureaucratic models of Weber and Hall, school structure models of Hoy, Miskel and Sweetland, the organizational structure model of Mintzberg, the mechanical and organic organization models, the loose structure model, the compliance theory of Etzioni were elaborated and the formation of the organizational structure was examined.

Keywords: organization, school, organization structure

1. Örgüt Yapısıyla İlgili Temel Kavramlar

Örgütler, belirli hedefler doğrultusunda planlı bir şekilde önceden yapılandırılmış, hem uyum içerisinde faaliyetlerin yürütüldüğü hem de dış çevreleriyle bağlantılı sosyal varlıklardır (Daft, 2010). Dolayısıyla örgütleri insanların bir araya gelerek bazı hedefler doğrultusunda birbirleriyle kurdukları ilişkiler yumağı olarak görmek mümkündür. Anlaşılacağı üzere, örgütlerin en temel unsuru, insanlar ve aralarındaki amaçlı ilişkilerdir. Bu yüzden yöneticiler, insan kaynaklarını örgütün amaçlarını yerine getirmek üzere yapılandırmalıdır. Örgütün bu şekilde yapılandırılmasına *örgüt tasarımı* adı verilmektedir. Tüm beşeri bilimlerin temelinde tasarım yatmaktadır (Simon, 1996). Örgüt tasarımı ise bir örgüt içerisindeki görevler, sorumluluklar ve otorite ilişkileri için bir *örgüt yapısının* seçilmesi sürecidir (Daft, 2010). Örgüt yapısı da faaliyetlerin şeklini, işlevini ve örgüt şemasındaki bölümlerin nasıl birbirine uyduğunu belirler (Griffin & Moorhead, 2014). Ayrıca örgütteki insanların davranışlarının temel belirleyicisi de örgütün yapısıdır (Owens, 2004). Örgüt yapısı ile ilgili temel varsayımlar şunlardır (Bolman & Deal, 2008, s. 47):

- 1) Örgütler, belirlenmiş hedeflere ve amaçlara ulaşmak için vardırlar.
 - 2) Örgütler, uzmanlaşma ve uygun iş bölümleriyle verimi artırıp performansı geliştirirler.
 - 3) Uygun koordinasyon ve kontrol şekilleri, kişilerin ve bölümlerin çeşitli çabalarının birbiriyle uyumlu olmasını temin eder.
 - 4) Rasyonellik, kişisel çıkar ve harici zorlamalara baskın olduğu zaman örgütler en iyi şekilde işlerler.
 - 5) Yapı, örgütün mevcut durumuna (hedefleri, teknolojisi, iş gücü ve çevresi) uyacak şekilde tasarlanmalıdır.
 - 6) Yapısal aksaklıklardan dolayı sorunlar ortaya çıkar ve performans düşer.
- Analiz ve yeniden yapılandırma ile aksaklıklar giderilebilir.

Örgüt birçok boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutları iki grupta toplamak mümkündür: *yapısal boyutlar* ve *bağlamsal boyutlar* (Daft, 2010). Şekil 1’de yapısal boyutlar yeşil dairenin içerisinde, bağlamsal boyutlar da mavi dairelerin içerisinde gösterilmektedir.



Şekil 1. Örgüt Yapısının Boyutları (Daft, 2010, s. 15).

1.1 Yapısal Boyutlar

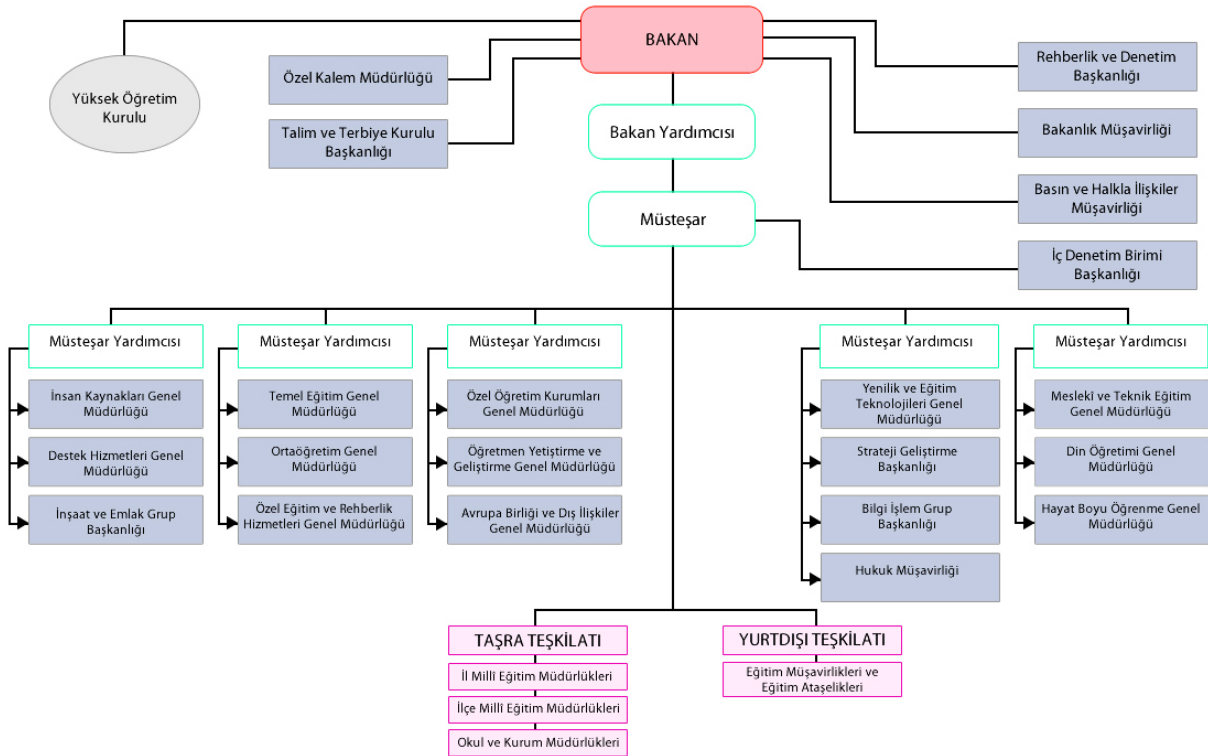
Davranışları ve faaliyetleri yönlendiren iş tanımları, işlem basamakları, kurallar gibi önceden kararlaştırılan usullerin yazılı olması *resmîleşme* (*formelleşme*) boyutu ile açıklanır. Büyük örgütler, insan bakımından kalabalık olduklarından ve çok çeşitli faaliyetleri yürüttüklerinden yazılı kurallara ihtiyaç duymaktadırlar. Hâlbuki küçük örgütlerde uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü olmadığından yazılı kurallara pek fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Yazılı kuralların fazla olduğu örgütler *formel* örgütler olarak kabul edilirken yazılı kuralların olmadığı örgütler *informel* örgütler olarak sınıflandırılırlar. Talimatların yazılı olması ile karmaşık işler bile az eğitilmiş kişiler tarafından yerine getirilebilir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Çünkü işin yapılışı sırasında izlenmesi gereken adımlar açıkça belirtilmiştir. Ülkelerin eğitim örgütlenmeleri binlerce okuldan, öğretmenden, öğrenciden, yönetici ve yardımcı personelden oluşan dev örgütlenmelerdir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde eğitimin verimli bir şekilde verilebilmesi için yazılı kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden eğitim örgütleri formel örgütlerdir.

Karmaşık görevlerin küçük parçalara ayrılarak çalışanlar arasında uzmanlık alanlarına göre paylaşılması *uzmanlaşma* veya *iş bölümü* boyutu ile ifade edilir. Çalışanın sadece belli bir işe odaklanarak bilgi ve becerilerini artırması onun verimini artırmaktadır. Çünkü kişinin birden fazla konuda yüzeysel bilgiye sahip olmasındansa bir konuda derinlemesine bilgi sahibi olması tercih edilmektedir. Bundandır ki günümüzde her işten anlayan ve her işi yapan insan kavramı pek kabul görmemektedir. Böylece uzmanlaşmanın artmasıyla kişilerin yaptıkları işlerin çeşitliliğinde de bir daralma olmaktadır. İşbölümünün, otoritenin hiyerarşik olarak paylaşılması amacıyla yapılmasına da *dikey uzmanlaşma* denir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin farklı branşlarda uzmanlaşmaları bu boyuta

örnek gösterilebilir. Eğitim sistemimizde yönetici olmak için önce öğretmen olmak gerekir. Öğretmenler yönetici pozisyonlarına atanırken ciddi bir eğitime tabi tutulmamakta, görev sırasında da kendi çabalarıyla yönetimi ve liderliği öğrenmeye çalışmaktadırlar (Süngü, 2012). Dolayısıyla eğitim sistemimizde ileri derecede uzmanlaşmanın olmadığı söylenebilir.

Örgütteki ast ve üst ilişkileri *hiyerarşi* boyutunu meydana getirir. Hiyerarşi, kimin kime hesap vereceğini belirler ve örgüt şemalarında dikey çizgilerle ifade edilir (Daft, 2010). Dikey çizgiler uzun ise hiyerarşi de uzun olur. Hiyerarşide alttan yukarıya doğru gidildikçe mevkilerin yetkileri artar. Yukarıda alınan kararlar aşağıya doğru iletilir ve uygulanır. Bu duruma *yetki hiyerarşisi* denmektedir. Her yöneticinin idare ettiği ast sayısına da *yönetim alanı* denir. Yönetim alanı ile hiyerarşi yakından ilişkilidir. Yönetim alanı dar ise hiyerarşi uzun, yönetim alanı geniş ise hiyerarşi kısa olma eğilimindedir (Daft, 2010). Dar yönetim alanı örgütte birçok hiyerarşik seviyenin oluşmasına sebep olur. Bu seviyelerin çokluğu örgütün gerekli değişikliklere cevap vermesine engel olur, iletişimin etkinliğini azaltır ve yöneticileri faaliyetlerden uzaklaştırarak onların tecrit edilmelerine sebep olur (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). İdeal bir yönetim alanı büyüklüğü olmamakla birlikte üst düzeylerde işler henüz sıradanlaşmadığından yönetim alanının dar olması tavsiye edilmektedir. Hiyerarşinin her mevkiinde bulunan kişilerin görevlerine karşılık gelen *roller* bulunur. Bu rollerin iş tanımları ile açıkça belirtilmesi karmaşanın engellenip işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi için gereklidir. Kişiler rollerine göre örgüt içerisinde bir konum elde ederler. Bu konuma *örgütsel statü* denir.

Okullarda hiyerarşi kısa iken Milli Eğitim Bakanlığının hiyerarşisi uzundur (Şekil 2). Bakan hiyerarşinin en tepesinde bulunur ve kendisine doğrudan bağlı olan Y.Ö.K, özel kalem müdürlüğü, şekilde görülen başkanlıklar ve müşavirlikleri yönetir. Diğer birimler ise müsteşara, müsteşar bakan yardımcısına, bakan yardımcısı da bakana bağlıdır. Dolayısıyla bakanın bir kararının kendisine doğrudan bağlı olmayan birimlere ulaşması için epey yol kat etmesi gerekmektedir. Mesela bakanın aldığı bir karar sırasıyla bakan yardımcısı, müsteşar, il milli eğitim müdürlüğü, ilçe milli eğitim müdürlüğü ve okul müdürlüğüne iletilerek bir öğretmene ulaşmaktadır. Tabi il, ilçe ve okul müdürlüklerinde de hiyerarşilerin olduğu unutulmamalıdır. Taşra ve yurtdışı teşkilatları dışında kalan birimler merkez teşkilatını oluştururlar.



Şekil 2. M.E.B Örgüt Şeması (www.meb.gov.tr).

Kararların alınmasında hiyerarşinin hangi seviyesinin söz sahibi olduğu *merkezileşme* boyutu ile açıklanır (Daft, 2010). Bir örgütte önemli kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınıyorsa o örgüt merkezileşmiş kabul edilir. Aksi halde örgüt merkezileşmemiş ya da âdem-i merkezîyetçi kabul edilir. Merkezîyetçi yapılar örgütün hayatta kalmasının arzulandığı durumlarda tercih edilirken, âdem-i merkezîyetçi yapılar sorunlara çabuk çözüm üretilmesinin istendiği durumlarda tercih edilir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Ülkemizin eğitim örgütlenmesi merkezileşmiştir. Eğitim politikalarının belirlenmesi ve öğretmenlerin atanması gibi önemli kararlar bakanlık tarafından alınmaktadır. Merkezileşmenin getirdiği tekdüzellik ile tüm okullarda aynı mevzuat ve müfredat geçerli olup yerel farklılıklara ve ihtiyaçlara duyarız kalınmaktadır. Bazı ülkelerde ise durum farklıdır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin eyaletleri okul bölgelerine (school districts) bölünmüştür. Her okul bölgesi yerel özellikleri dikkate alarak eğitim politikalarını belirler ve halktan eğitim giderleri için vergi toplar. Okullar da eğitim müfredatlarını belirler, hangi öğretmenlerin işlerine son verileceğine, yerlerine hangi öğretmenlerin ne kadar maaşla işe alınacağına karar verir. Kimlerin öğretmenlik yapabileceğine ise eyaletlerdeki eğitim departmanları karar verir. Yeni kamu yönetimi anlayışı âdem-i merkezîyetçiliği öne çıkarmaktadır. Böylece sorunlara hemen yerinde müdahale edilebilir, farklı ihtiyaçlara çözümler üretilebilir.

Çalışanların eğitim seviyeleri ise *profesyonelleşme* boyutu ile açıklanır. Bir işe girebilmek için insanlar uzun yıllar boyunca eğitim almak zorunda ise, o işte profesyonelleşmenin fazla

olduğu varsayılr. Ülkemizdeki eğitim örgütlerinde öğretmen olabilmek için yaklaşık 16 yıl eğitim almak gerekmektedir. Dolayısıyla eğitimde profesyonelleşme yüksek düzeydedir.

1.2 Bağlamsal Boyutlar

Örgütler, sosyal sistemler olduklarından *büyükükleri* insan sayılarıyla ilişkilidir. Eğitim örgütlerinin bünyelerindeki öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personel sayıca bir hayli fazladır. Bu yüzden eğitim örgütleri genellikle büyük yapılardır.

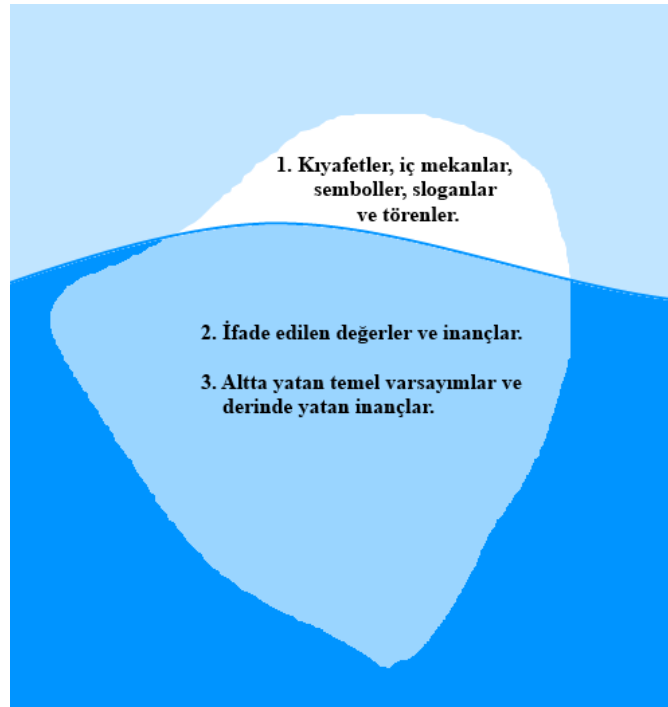
Teknoloji, örgütlerin işleyişini etkileyen önemli faktörlerdendir. Eğitim örgütlerinde de teknolojiden yararlanma miktarı giderek artmaktadır. Bilgisayar, projeksiyon, akıllı tahta ve tablet kullanımı ile eğitim örgütleri çağa ayak uydurmaya çalışmaktadır. Burada önemli olan teknolojinin amaç değil araç olmasıdır.

Örgütün dışındaki tüm öğeler *çevre* boyutu ile tanımlanmaktadır (Daft, 2010). Eğitim örgütleri açık ve sosyal bir sistem olduklarından kaçınılmaz olarak çevreleriyle etkileşim halinde olmak zorundalardır.

Örgütlerin belirli *amaçlarının* olduğu daha önce belirtilmişti. Amaçlar *vizyon* ve *misyon* ifadelerinde belirtilirler. Vizyon, örgütün gelecekte ulaşmayı hedeflediği noktayı belirtirken misyon varoluş gerekçesini belirtir. Amaçlara bir plan dâhilinde ulaşılabilir. İşte bu plana *strateji* adı verilir. Strateji bir örgütü hedeflerine ulaştıran kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatıdır (David, 2011). Stratejinin formüle edilmesi aşamasında vizyon ve misyon oluşturulur, örgütün dışındaki fırsat ve tehditler ile sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlar belirlenir, uzun vadeli hedefler saptanır, alternatif stratejiler oluşturulur ve izlenecek stratejiler seçilir (David, 2011). Formüle edilen stratejilerin uygulanabilmesi için yıllık hedefler belirlenmeli, politikalar tasarlanmalı, çalışanlar motive edilmeli ve kaynaklar ayrılmalı, stratejiyi destekleyen bir kültür tesis edilmeli, etkili bir örgüt yapısı oluşturulmalı, bütçe hazırlanmalı, enformasyon sistemleri oluşturulmalı, çalışanların ücretleri performans ile ilişkilendirilmelidir (David, 2011). Stratejilerin değerlendirilmesi aşamasında, uygulanan stratejilerin işe yarayıp yaramadığı denetlenir. İçsel ve dışsal etmenler sürekli değiştiği için stratejilerin yeniden gözden geçirilip düzenlenmesi gerekebilir. Bunun için stratejilerin temeli olan içsel ve dışsal etmenler gözden geçirilmeli, performans ölçülmeli, düzeltici girişimlerde bulunulmalıdır (David, 2011).

Örgüt *kültürü*, çalışanlar tarafından paylaşılan ve onların davranış ve hislerini etkileyen ortak değerler, inançlar, normlar ve varsayımlardır (Kowalski, 2010). Kültür, okul içerisindeki insanların birbirleriyle olan etkileşimleri yani sosyalleşme süreciyle yaşatılır ve yeni üyelere aktarılır (Kowalski, 2010). Örgüt kültürü yazılı olmadığından ancak örgüt içerisindeki yaşantıların, hikâyelerin, törenlerin, kıyafetlerin vs. gözlenmesi ile anlaşılabilir (Daft, 2010). Ki bunlar buzdüğünün sadece görünen kısmıdır. Örgüt kültürü üç düzeyde ele alınırsa, ilk düzeyde dışarıdan gözlenebilen çalışanların giyim tarzları, çalışma alanlarının dekorasyonu, kullanılan semboller, söylenen sloganlar ve yapılan törenler gibi insanlar tarafından yapılagelen şeyler (artifakt),

diğer kısımlarda ise gözlenmesi mümkün olmayan ancak açığa vurulabilen değerler ve inançlar ile artık çalışanların bilinçaltlarına yerleşmiş temel varsayımlar ile inançlar bulunur (Daft, 2007) (Şekil 3).



Şekil 3. Örgüt Kültürünün Düzeyleri (Daft, 2007, s. 423).

2. Örgüt Yapısıyla İlgili Modeller

Her ne kadar verimi artırmak için oluşturulan bürokrasinin verimi azaltan dezavantajlara sahip olması bir çelişki olsa da hemen her örgütte az ya da çok bürokrasinin olması aslında ona duyulan ihtiyacı göstermektedir. Bu sebeple bölüme Weber'in bürokrasisi ile başlayacağız. Bu bölümde incelediğimiz diğer modeller de az çok bürokrasiye dayanmaktadır. Doğrusu tüm ihtiyaçları karşılayan tek bir model bulunmamaktadır. Araştırmacılar kendi bakış açılarına göre örgüt yapısını modellemeye çalışmışlardır. Modellerin bir olguyu tarif etmek için oluşturulan örnek kalıplar olduğunu unutmayalım. Dolayısıyla gerçeği tam anlamıyla yansıtmayabilirler. Bir okulun örgüt yapısı bu modellerden birine ya da birkaçına benzeyebilir. Her okulun içinde bulunduğu şartlar ve beşeri yapı farklı olduğundan bu durum gayet normaldir. Her örgüte uyan standart tariflerin olmamasına, aynı çıktıları elde eden örgütlerin bile birbirlerine benzemeyebileceklerine *durumsallık*, duruma özgü kararların alınmasına da *durumsallık yaklaşımı* denir.

2.1 Weber'in Bürokratik Modeli

Bürokrasi kişilerin ayrıntılarıyla tanımlanmış kurallara ve prosedürlere uyması ile hesap verebilir kılındığı bir örgüt yapısı şeklidir (Jones, 2004). Max Weber sınırlı kaynaklar üzerinde otoritenin etkin bir şekilde söz sahibi olabileceği bir hiyerarşinin kurulabilmesi için bir dizi prensipler geliştirmiştir. O örgütlerin daha etkili işleyebilecekleri bir sistem geliştirme niyetindedir (Jones, 2004). Weber'e göre bürokrasinin rasyonel ve mantıksal temelleri, karizmatik liderliğe ve kültürel geleneklere dayalı örgütlerden daha üstündür (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Çünkü karizmatik liderin gitmesi durumunda örgüt derinden sarsılırken, belli bir düzene sahip bürokrasilerde yöneticilerin değişimi düzeni ya sarsmaz ya da çok az sarsar. Geleneklere itaat ise verimliliği düşürürken bürokrasinin esaslarından biri de verimlilik-tir. Bürokrasilerin dayandığı temel prensipler şöyle sıralanabilir (Jones, 2004, s. 145-148):

- 1) Bürokrasi rasyonel ve yasal olan bir otoriteye dayanır.
- 2) Örgütteki roller kişilerin teknik becerilerine göre dağıtılır.
- 3) Her rolün iş tanımı, karar alan otoritesi ve örgütteki diğer rollerle olan ilişkisi açıkça tanımlanmalıdır.
- 4) Bürokrasideki roller, hiyerarşideki her alt birimin bir üst birimin kontrolünde ve denetiminde olacak şekilde düzenlenmiştir.
- 5) Davranışın ve roller arasındaki ilişkilerin kontrol edilmesi için kurallar, normlar ve standart prosedürler kullanılmalıdır.
- 6) İdari işler, kararlar ve kurallar formüle edilip yazıya dökülmelidir.

Weberyan bürokrasinin temelinde verimlilik, rasyonellik ve düzenlilik yatmaktadır. Ama bunların en önemlisi verimliliğdir. Çünkü rasyonel bir düzen kurularak aslında verimlilik elde edilmeye çalışılmaktadır. Ekonomi sınırlı kaynaklar ile sınırsız ihtiyaçların karşılanması sanatıdır. İşte bürokrasi ile de yapılmak istenen budur. Kaynakların bir düzen içerisinde ve mantıklı bir şekilde örgütün ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Böylece verimlilik sağlanacak yani en az girdiyle en fazla çıktı elde edilecektir. Kaynaklar sınırlı olduğuna göre verimli olmak da şarttır.

Weber'in örgütler için ideal bir model olarak tanımladığı bürokrasinin hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Her bireyin yapacağı işin, astının ve üstünün belli olması, kıdeme, yeterliliğe veya her ikisine göre mesleki ilerlemeyi mümkün kılması ve böylece örgütsel bağlılık ile motivasyonu (güdülenmişlik) artırması, karar almanın duygulardan arındırılarak rasyonel hale gelmesinin meritokrasiyi getirmesi, işbölümü ile uzmanlaşmayı sağlaması ve verimliliği artırması bürokrasinin belli başlı yararlarından. Fakat günlük yaşamımızda

bazı aksaklıkların nedeni olarak bürokrasinin gösterildiğine tanık olmaktayız. Bu aksaklıkların başında hiyerarşiden kaynaklanan iletişim sorunları ve kurallara bağlı olarak örgütün esnekliğini kaybetmesi, işlerin çok vakit alması ve kırtasiyecilik gelmektedir. Ayrıca uzmanlaşma ve işbölümü nedeniyle hep aynı işi yapan çalışanlar sıkılmakta ve üretkenliklerini kaybetmektedirler. Weber örgütlerdeki informel yapıyı ihmal ettiği için eleştirilmektedir (Hoy & Miskel, 2013). Hâlbuki en başta belirtildiği gibi örgütler, bir araya gelen insanların kurduğu ilişkilerden meydana geldiğinden bu ilişkilerden doğan informel yapı insanların davranışını etkilemektedir.

2.2 Hall'un Bürokratik Modeli

Bürokratik yapıyı ikiye ayırarak ele alan Hall, örgütlerin altı farklı özelliğini tanımlamıştır. Bunlar *yetki hiyerarşisi, görevliler için kurallar, usul tanımlamaları, gayri şahsilik, teknik yeterlilik ve uzmanlaşmadır*. Özellikler birbirinden bağımsız iki örgüt deseni altında gruplanmıştır ve her grup içerisindeki özellikler birlikte farklılaşmaktadır (Hoy & Miskel, 2013) (Şekil 4).

Örgütsel Özellikler	Örgütsel Desenler
Yetki Hiyerarşisi	Bürokratik
Görevliler İçin Kurallar	
Usul Tanımlamaları	
Gayri Şahsilik	Profesyonel
Teknik Yeterlilik	
Uzmanlaşma	

Şekil 4. Hall'un Bürokratik Modeli (Hoy & Miskel, 2013, s. 110).

2.3 Hoy ve Miskel'in Modeli

Weber'in ve Hall'un bürokratik modellerini sentezleyip okullara uyarlayan Hoy ve Miskel (2013), okul yapısını sahip olduğu bürokrasinin ve profesyonelliğin düzeyine göre dört farklı yapıya ayırmıştır (Şekil 5). Hem bürokrasinin hem de profesyonelliğin yüksek olduğu okullarda Weber'in tarif ettiği bürokratik yapı tüm özellikleriyle birlikte var olurken, sadece bürokrasi düşük düzeyde olduğu zaman öğretmenlerin kendi kararlarını alabilecek yeterliliğe sahip olduğu dolayısıyla düzenleyici kural ve uygulamaların esnek olduğu profesyonel yapı okulda var olmaktadır. Bürokrasi yüksek iken profesyonellik düşük kaldığında kararların yukarıdan aşağıya uygulandığı hiyerarşiye dayalı otoriter yapı, bürokrasinin ve profesyonelliğin her ikisi birden düşük olduğunda ise karmaşanın hüküm sürdüğü kaotik yapı okulda mevcuttur. Kaotik yapılarda günlük işler tutarsız, çelişkili, çatışmacı ve etkisiz olduğundan diğer üç yapıdan birine geçilmesi için baskılar ortaya çıkabilmektedir (Hoy & Miskel, 2013).

		Profesyonellik	
		Yüksek	Düşük
Bürokrasi	Yüksek	Weberyan	Otoriter
	Düşük	Profesyonel	Kaotik

Şekil 5. Okulun Örgütsel Yapı Tipolojisi (Hoy & Miskel, 2013, s. 110).

2.4 Hoy ve Sweetland'ın Okul Yapısı Modeli

Hoy ve Sweetland'ın bu modeli genel olarak tüm örgütler için değil de, doğrudan okullar için geliştirilmiştir. Okullarda, öğretmenlerin faaliyetlerinde ve yöneticilerle olan ilişkilerinde genellikle iki tür yapıya rastlandığını saptayan araştırmacılar, söz konusu yapıları *imkân veren* ve *engelleyen* yapılar olarak adlandırmışlardır (Hoy & Miskel, 2013). İmkân veren yapıya sahip okullarda öğretmenlerin karşılaştıkları sorunların çözümüne, öğretmenlerle yöneticilerin işbirliğine, öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarına yardım eden esnek kurallar vardır. Bu okullarda öğretmenlere güvenilir, değer ve yetkiler verilir. Yüksek motivasyona sahip öğretmenlerin sınıflarında özgür olmalarına ve yenilikçi öğretim yöntemlerini kullanmalarına imkân verilir. Engelleyen yapıya sahip okullarda ise öğretmenlere katı kuralların dayatıldığı ve onların yakından denetlendiği bir düzen bulunmaktadır. Kendilerine güvenilmeyen ve değer verilmeyen öğretmenlerin yeni girişimleri engellenir ve hataları cezalandırılır. Her iki yapının özellikleri ilişkili oldukları örgüt boyutlarıyla birlikte Şekil 6'da gösterilmiştir.

	İmkân Veren Yapı	Engelleyen Yapı
Resmileşme	Esnek kural ve usulleri destekler	Katı kural ve usulleri destekler
	Sorunları öğrenme fırsatları olarak görür	Sorunları sınırlamalar olarak görür
	Farklılıklara değer verir	Fikir birliği talep eder
	Girişimleri cesaretlendirir	Hataları cezalandırır
	Güvenmeyi teşvik eder	Şüphelenmeyi teşvik eder
Merkezileşme	Sorun çözümünü kolaylaştırır	İtaat talep eder
	Dayanışmayı destekler	Kontrolü benimser
	Açık sözlülüğü cesaretlendirir	Güvensizliği teşvik eder
	Öğretmenleri korur	Öğretmenleri cezalandırır
	Yenilikleri cesaretlendirir	Değişimi caydırır
İşlemler	İşbirliği arar	Otokratikçe hükmeder
	Katılımcı karar alma	Tek taraflı karar alma
Bağlam	Sorun çözme	Dayatma
	Öğretmen güveni	Öğretmen güvensizliği
	Doğruluk ve gerçeklik	Gerçeği çarpıtma ve aldatma
	Kaynaşma	Çatışma
	Öğretmenin güçlü olma algısı	Öğretmenin güçsüz olma algısı

Şekil 6. Hoy ve Sweetland'ın Okul Yapısı Modeli (Hoy & Miskel, 2013, s. 119).

Ayrıca bürokrasinin resmileşme ve merkezileşme olmak üzere iki ana unsurdan oluştuğunu savunarak okul bürokrasisini Şekil 7'de görüldüğü gibi dörde ayırmışlardır (Hoy & Sweetland, 2001).

		Resmileşme	
		İmkân veren	Zorlayan
Merkezileşme	İmkân veren	İmkân veren Bürokrasi	Kurallara bağlı Bürokrasi
	Engelleyen	Hiyerarşik Bürokrasi	Engelleyici Bürokrasi

Şekil 7. Okul Bürokrasisinin tipolojisi (Hoy & Sweetland, 2001, s. 302).

2.5 Mintzberg'in Örgütsel Yapı Modeli

Henry Mintzberg'e göre her örgüt beş kısımdan oluşmaktadır. Bunlar teknik çekirdek, teknik destek, idari destek, üst yönetim ve orta yönetimidir (Daft, 2010) (Şekil 8).

Teknik çekirdek örgütteki en basit işleri yerine getiren ve girdileri çıktıya dönüştüren en temel kısımdır. Okullarda öğretmenlerin ve öğrencilerin bulunduğu sınıflar teknik çekirdeğe örnek verilebilir.

Teknik destek çevredeki değişiklikleri gözler, örgütün değişime ayak uydurmasına yardımcı olur ve teknik çekirdeğe yeniliklerin getirilmesini sağlar. Okullarda teknolojinin sınıf ortamına getirilmesini sağlayan yardımcı elemanlar teknik desteğe örnektir.

İdari destek örgütün hizmet içi eğitim gibi insani gereksinimlerinin yanında temizlik, tamir gibi fiziksel gereksinimlerini karşılayarak faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur. Eğitimcilerin ve hizmetlilerin bu kısımda yer aldığı söylenebilir.

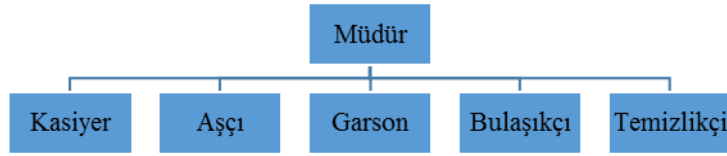
Üst yönetim örgüte strateji, planlama ve amaçları sağlarken, *orta yönetim* üst yönetim ile teknik çekirdek arasında arabulucu rolü oynar. Bakanlık, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri üst yönetim olarak sayılabilirken, okul müdürü ve müdür yardımcıları da orta yönetim olarak bu modelde yer alabilirler.



Şekil 8. Mintzberg'e Göre Örgütsel Yapı (Daft, 2010, s. 27).

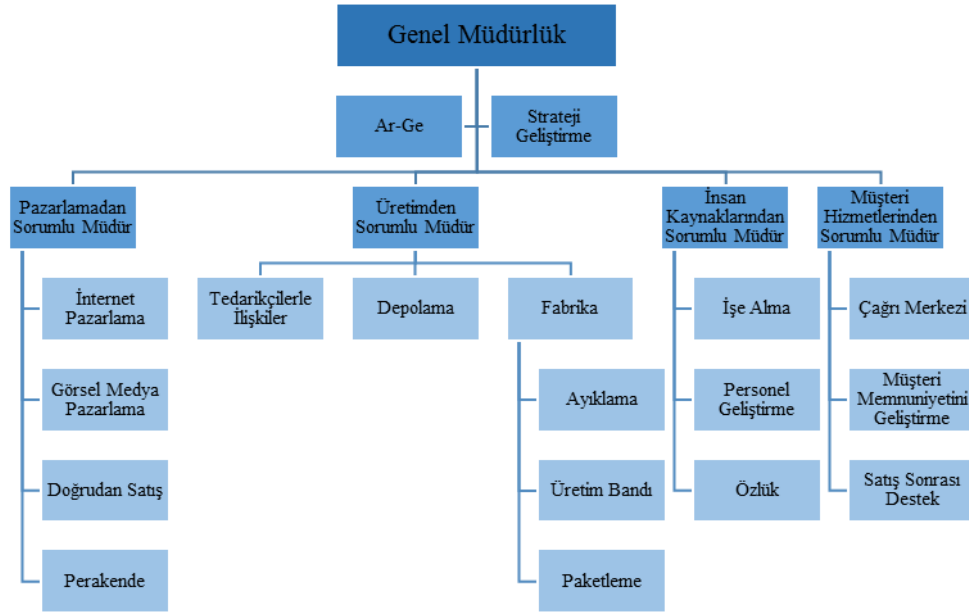
Mintzberg daha sonra yukarıdaki kısımların değişik oranlarda birleşiminden oluşan 5 örgüt tipi belirlemiştir. Bunlar da *girişimci yapı*, *makine bürokrasisi*, *profesyonel bürokrasi*, *çeşitlendirilmiş yapı* ve *adhokrasidir* (Daft, 2010).

Girişimci yapı, sadece üst yönetimden ve teknik çekirdekten oluşan yeni örgütlerde görülür (Şekil 9). Girişimci, kârlı bir fırsat yakaladığında gerekli riskleri alarak işletmeyi kurup yöneten ve daha sonra da büyüten kişidir (Boone & Kurtz, 2011). Örgütün kurucusu, her şeyi bilen ve her şeyden sorumlu adeta bir kahraman rolündedir. Örgütün hayatta kalıp büyümesi, genellikle karizmatik bir lider olan bu kişiye bağlıdır. Resmileşme, hiyerarşi ve uzmanlaşma en alt seviyededir. Bu tip örgütler esnek oldukları için büyük rakiplerinin aksine hızlı karar alabilme ve değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneğine sahiptirler. Örgüt büyüdükçe resmileşme, uzmanlaşma, hiyerarşi ve profesyonelleşme artacağından üst yönetimin yanında orta yönetim, teknik ve idari destek de belirlemeye başlar. *Basit yapı* olarak da anılan girişimci yapının zayıf yanı ise örgütün bel kemiği olan yöneticinin hastalanması veya ölmesi halinde yapının kolayca dağılabilesidir (Robbins & Judge, 2011).



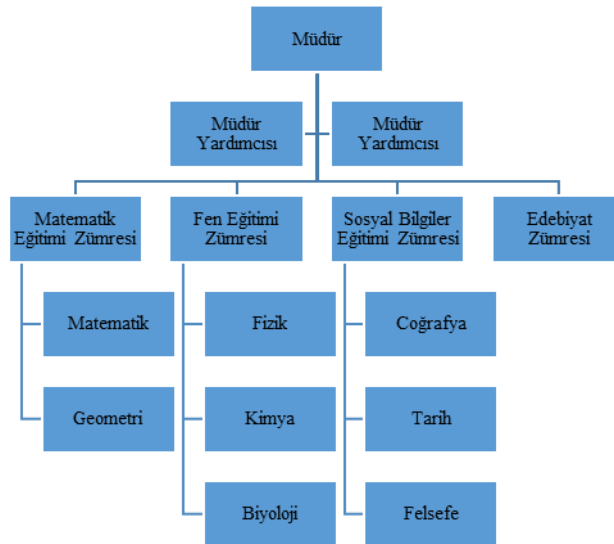
Şekil 9. Bir Restorandaki Girişimci Yapı.

Makine bürokrasileri, her 5 kısmı da barındıran büyük örgütlerde görülür (Şekil 10). Bu tip örgütlerde resmileşme, uzmanlaşma, hiyerarşi ve profesyonelleşme üst düzeydedir. Daha çok az değişim gösteren yani istikrarlı sektörlerde bulunurlar çünkü bürokrasileri değişime ayak uydurmalarına izin vermez.



Şekil 10. Bir Makine Bürokrasisi.

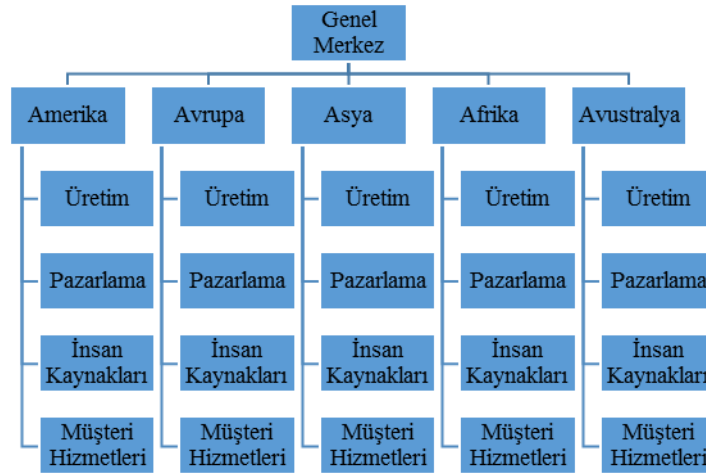
Profesyonel bürokrasileri makine bürokrasilerinden ayıran özellikler, teknik çekirdeğinin büyük olması sebebiyle sayıca fazla olan profesyonellerin teknik desteğe daha az fakat idari desteğe daha fazla ihtiyaç duyması ve elle tutulur ürünler yerine hizmet üretmeleridir (Şekil 11).



Şekil 11. Bir Ortaöğretim Kurumundaki Profesyonel Bürokrasi.

Büyük bir örgütün coğrafyaya, ürünlere ya da fonksiyonlara dayalı olarak bölümlere ayrılması ve her bölümün örgüt halinde faaliyet göstermesi sonucu meydana gelen yapıya *çeşitlendirilmiş yapı* denir. Bölümlerin her biri sanki bağımsız bir örgütmüş gibi girişimci yapıya, makine bürokrasisine, profesyonel bürokrasiye veya adhokrasiye sahip olabilir. Mesela uluslararası bir şirketin coğrafi olarak her kıtada alt bölümler kurması çeşitlendirilmiş yapıya örnek

gösterilebilir (Şekil 12). Böylece çok büyük ve hantal tek bir yapıya sahip olmaktansa her biri bulunduğu coğrafyanın şartlarını dikkate alarak faaliyet gösteren esnek bölümlere sahip olmak hiç kuşkusuz şirkete önemli bir avantaj sağlayacaktır. Benzer şekilde her alt bölümü farklı bir ürün üretmekten sorumlu olan bir şirket de ürünlerini değişen şartlara göre daha çabuk yenileyebilecektir. Bu tür yapılarda üst yönetim dar fakat bölümler arasında koordinasyonu sağlayan orta yönetim geniş olur (Daft, 2010).



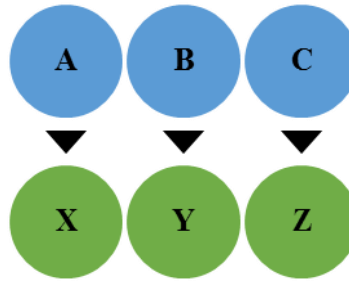
Şekil 12. Coğrafyaya Göre Çeşitlendirilmiş Yapı.

Çok hızlı değişen, yeni ürün ve hizmetlerin ardı arkası kesilmeyen ortamlarda örgütler, hızlı değişime ayak uydurup varlıklarını sürdürebilmek için dikey hiyerarşiden arınarak çalışma gruplarının öne çıktığı *adhokrasilere* kavuşurlar. Çalışma grupları orta yönetim, teknik ve idari destek gibi kısımların birleşiminden oluşur, âdem-i merkeziyetçidir ve yüksek düzeyde profesyonelleşmiş çalışanlarla doludur (Daft, 2010).

Mintzberg'in örgütsel yapı modeli bağlamında eğitim sistemimizi ele alırsak, bakanlık düzeyinde makine bürokrasisiyle, okul düzeyinde profesyonel bürokrasiyle karşılaşırız.

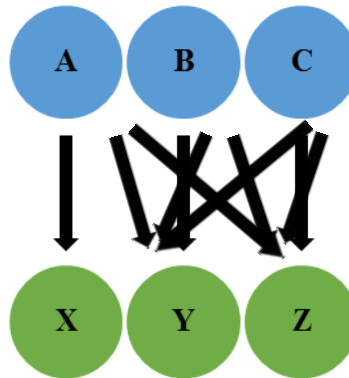
2.6 Mekanik ve Organik Örgüt Modelleri

Mekanik örgüt modeli insanları önceden tahmin edilebilir ve hesap verebilir kılmak için tasarlanmıştır (Jones, 2004). Bu modele sahip örgütlerde hiyerarşi belirgindir, kararlar merkezden alınır ve dikey olarak yukarıdan aşağıya doğru dayatılır. Genellikle herkesin yapacağı iş önceden tanımlanmış ve her kişiye bir rol (pozisyon) düşecek şekilde işler tayin edilmiş olur (Şekil 13). Sonra da kişiler belirli görevleri yapmak üzere uzmanlaşırlar. Herkes sadece üstüyle iletişim kurduğu için hiyerarşi işlevleri bütünleştiren yegâne yapıdır. İletişim yazılıdır ve kural-lara dayanır. Bu özellikleri ile aslında Mintzberg'in makine bürokrasisine oldukça benzemektedir.



Şekil 13. Mekanik Örgüt Modelinde Roller ile Görevler Arasındaki İlişkiler (Jones, 2004, s. 116).

Mekanik yapıların aksine *organik* yapılar sağladıkları esneklik ile örgütte değişimlerin daha kolay ve çabuk gerçekleşmelerini sağlarlar. Çalışanlar sadece tek bir rolde değil birden fazla rolde uzmanlaşabilirler (Şekil 14). Kararların alınmasında âdem-i merkeziyetçilik esastır ve herkes örgütün ihtiyaçları doğrultusunda karar almaya yetkilidir (Jones, 2004). Çalışanlar görevleri yerine getirmek için doğrudan iletişime geçip birlikte çalışabilirler. İş tanımlarının ve kuralların informel olması yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.



Şekil 14. Organik Örgüt Modelinde Roller ile Görevler Arasındaki İlişkiler (Jones, 2004, s. 116).

2.7 Gevşek Yapı Modeli

Kurallar, davranışlar ve yapısal parçalar arasında kalın çizgilerle belirlenmiş bağlantıların ve koordinasyonun olmayışı gevşek yapı kavramı ile ifade edilir. Terimi ilk kullananlardan olan Glassman (1973), sistemler arasında paylaşılan değişkenlerin miktarının ve etkinliğinin gevşekliğin derecesini belirlediğini öne sürmüştür. Daha sonra kuramı eğitime uyarlayan Weick (1976), öğretmen ile okul müdürü arasında paylaşılan değişkenler az olduğu zaman, müdürün öğretmen ile gevşek bağlılığa sahip olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre okullar maddi çıktılar üreten kâr amaçlı örgütler gibi belirli bir düzende tekdüze eylemler sergileyemezler. Okulu oluşturan alt sistemler her zaman bağımsız hareket etmez. Okulun yapısal bileşenleri arasındaki otonominin miktarı da yapının gevşek olup olmamasını belirlemektedir. Sadece gevşek ya da sadece sıkı yapı her duruma uymadığından yöneticilerin duruma göre ikisi arasında seçim yapmaları gerekir (Kowalski, 2010). Gevşek yapıli okullarda öğretmenler sınıf içi faaliyetlerinde özgür bırakılırlar. Yönetici baskılarına maruz kalmayan öğretmenlerin öğrenci öğrenmesine yenilikçi yöntemlerle katkı yapabileceği savunulmaktadır (Dellar, 1994). Öğretmen otonomisiyle beraber gevşek yapı, okulun âdem-i merkeziyetçiliğine ve uyum sağlamasına

katkı yapmaktadır (Weick, 1976). Gevşek yapıli örgütlerde merkezileşme azdır, karar alma sadece merkezde toplanmaz, kurallar esnekler, yetkilendirme ve takdir yetkisi (inisiyatif) kullanma genişler, eşgüdüm zayıftır ve günlük faaliyetlerde hiyerarşi hissedilmez (Weick, 1976).

2.8 Etzioni'nin Uyum Teorisi

Örgüt yapısını açıklamak için çalışanların farklı güç türlerine gösterdikleri katılımı hesaba katan Amitai Etzioni, uyum teorisi adında örgüt içindeki ilişkileri basitleştiren bir model geliştirmiştir (Lunenburg & Ornstein, 2008). Bu modele göre çalışanlar, zorlayıcı, faydacı ve normatif güç türlerine sırasıyla yabancılaştırıcı, hesaplayıcı ve ahlaki boyutlarda katılım gösterirler (Şekil 15). Örneğin yöneticilerin zorlayıcı güce başvurarak yürüttükleri faaliyetler, çalışanların kendilerini örgütten yabancılaştıran hislerle bu faaliyetlere katılımına yol açar. Çünkü yöneticilerin baskılayarak, korkutarak ve hatta tehdit ederek insanları iş görmeye zorlaması elbette çalışanlarda olumsuz duygular oluşturacak ve onları örgütten soğutacaktır. Yöneticiler, maaş, ikramiye, prim, tatil, rahat çalışma koşulları gibi fayda veren güce başvurdukları zaman da çalışanlar, kendilerine sağlanan faydaların onlara nasıl kazanç sağlayacağını hesaplayarak katılım sergilerler. Tanınma, saygınlık, topluma faydalı olma gibi içsel ödüller veren normatif güç kullanıldığında ise çalışanlar işin ahlaki boyutunu vurgulayarak katılım gösterirler.

		Güç Türleri		
		Zorlayıcı	Faydacı	Normatif
Katılım Türleri	Yabancılaştırıcı	•		
	Hesaplayıcı		•	
	Ahlaki			•

Şekil 15. Etzioni'nin Uyum Teorisi (Lunenburg & Ornstein, 2008, s. 54).

3. Örgüt Yapısının Oluşturulması

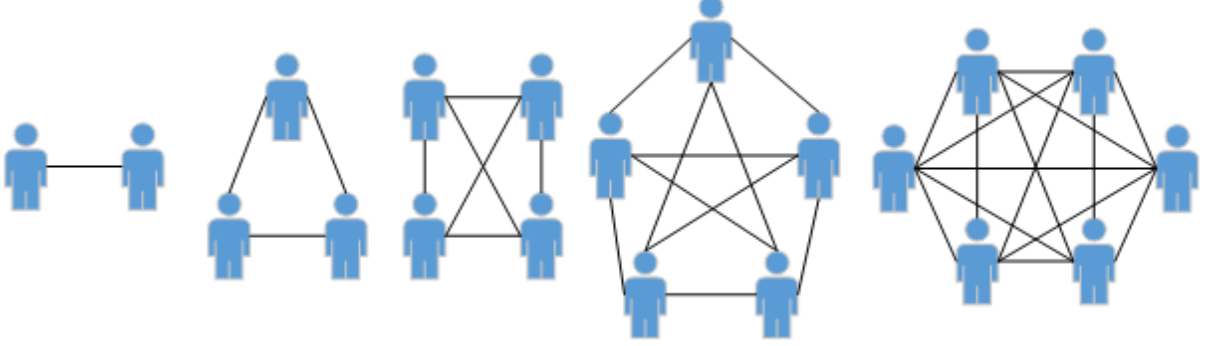
İnsanların belirlenen rollere ya da pozisyonlara atanması sırasında yöneticiler bazı tercihler arasından seçim yapmalıdırlar. Mintzberg işlevlere, zamana, ürüne, müşterilere, coğrafyaya ve işlemlere göre çalışanların gruplandırılabilceğini öne sürmüştür (Bolman & Deal, 2008). Karar verebilmek için cevaplanması gereken bazı sorular bulunmaktadır (Mintzberg, 1993, s. 25):

- Örgütteki belli bir pozisyon, kaç tane görev içermeli ve her görev ne kadar özelleşmiş olmalı?
- Her pozisyonun iş içeriği ne ölçüde standartlaştırılmalı?

- Her pozisyon için gerekli olan yetenekler ve bilgiler nelerdir?
- Pozisyonlar bölümlere, bölümler de daha büyük bölümlere hangi esasa göre yerleştirilmeli?
- Her bölüm ne kadar büyük olmalı; belli bir yöneticiye kaç kişi hesap vermelidir?
- Her bölümün veya pozisyonun çıktıları ne ölçüde standartlaştırılmalı?
- Pozisyonlar ve bölümler arasındaki karşılıklı uyumu [iş ile alakalı informal iletişim] sağlamak için hangi mekanizmalar kurulmalı?
- Otorite zinciri boyunca yer alan yöneticiler, ne kadarlık bir karar alma gücüyle yetkilendirilmelidirler?
- Yöneticilerden uzman personele ne kadarlık bir karar alma gücü [yetki] geçmelidir?

Hangi tercihler seçilirse seçilsin, pozisyonlar ve bölümler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Mintzberg (1993, s. 4-7) beş koordinasyon mekanizması önermiştir: karşılıklı uyum, doğrudan denetim, işlemlerin, çıktıların ve yeteneklerin standartlaştırılması. Çalışanların aralarında kurulan iş hakkındaki informal iletişime *karşılıklı uyum* denmiştir. En basit iletişim şekli olduğundan karmaşık olmayandan karmaşık olanına kadar hemen her işte doğal olarak ortaya çıkmaktadır (Mintzberg, 1993). Bir gruptaki insan sayısı arttıkça aralarındaki bağlantı sayısı da geometrik olarak artmaktadır. Şekil 16'da görüldüğü gibi gruptaki kişiler birer arttıkça aralarındaki bağlantılar sırasıyla 1, 3, 6, 10, 15 adet olmaktadır. Dolayısıyla örgütler büyüdükçe karşılıklı uyum tek başına koordinasyonu sağlamaya yeterli gelmediğinden, çalışanlara ne yapacaklarını söyleyen ve sonra işlerin en iyi şekilde yapılıp yapılmadığını kontrol eden yöneticilerin oluşturduğu *doğrudan denetim* mekanizmasına ihtiyaç duyulur. Bu iki mekanizma olmadan da standartlaştırma yoluyla koordinasyon sağlanabilir. Çalışanların yapacakları önceden belirlenirse onlar da kendilerinden ne beklediğini bilir ve ona göre davranırlar (Mintzberg, 1993). İşin içeriği ayrıntılarıyla belirtildiğinde *işlemlerin standartlaştırılması*, işin sonuçları mesela ürünün boyutları ayrıntılarıyla belirtildiğinde *çıktıların standartlaştırılması*, çalışanların işi yapabilmesi için eğitimler sonucu hangi yeteneklere sahip olmaları gerektiği ayrıntılarıyla belirtildiğinde de *yeteneklerin standartlaştırılması* söz konusudur (Mintzberg, 1993). Standartlaştırma bütün bürokrasilerin temel yapı taşıdır (Robbins & Judge, 2011). Standartlaştırmanın derecesi ise *biçimselleşme* kavramı ile açıklanır. Biçimselleşme arttıkça çalışanların alter-

natifleri dikkate alma ve alternatif davranışlarda bulunma imkânları azalır (Robbins & Judge, 2011).



Şekil 16. Grup Büyüklüğü ve Karşılıklı Uyum Bağlantıları (Wagner & Hollenbeck, 2010, s. 242).

Örgütteki işler karmaşıktıkça ve insan sayısı arttıkça ihtiyaç duyulan koordinasyon mekanizmaları sırayla karşılıklı uyum, doğrudan denetim, işlemlerin, çıktıların ve yeteneklerin standartlaştırılması, en nihayetinde de yine karşılıklı uyum şeklinde açığa çıkmaktadır (Mintzberg, 1993) (Şekil 17). Fakat bu sıranın izlenmesi halinde önceki mekanizmaların tamamen terk edilmesi gibi bir durum söz konusu olmaz (Wagner & Hollenbeck, 2010).



Şekil 17. Sırayla Kullanılan Koordinasyon Mekanizmaları (Wagner & Hollenbeck, 2010, s. 243).

Mintzberg'in örgütlenme yaklaşımının yanında Boone ve Kurtz (2011) tarafından geliştirilen 5 adımlı örgütlenme süreci döngüsü de dikkate değerdir. Son adımdaki değerlendirmenin sonuçlarına göre ilk adıma dönülüp gerekli değişiklikler gerçekleştirilebilir. Adımlar şöyle sıralanmaktadır (Boone & Kurtz, 2011, s. 236):

1. Planların uygulanması ve amaçların gerçekleştirilmesi için gereken belirli iş faaliyetlerinin tanımlanması.
2. İş faaliyetlerinin mantıksal bir kalıp veya yapı içerisinde gruplandırılması.
3. Faaliyetlerin belirli pozisyonlara ve insanlara atanması ve gerekli kaynakların ayrılması.
4. Farklı grupların ve kişilerin faaliyetlerinin koordinasyonu.
5. Örgütlenme sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesi.

Başvurulan örgütlenme yaklaşımlarının doğrultusunda belirlenebilecek örgüt yapısı dikey, yatay, matriks, şebeke, takım temelli ve melez yapıdan biri olabilir.

3.1 Dikey Yapı

Dikey yapının anahtar kavramı hiyerarşidir. Çünkü yukarıdan aşağıya doğru bir yapılanma söz konusudur. Bu yüzden bu yapıya *hiyerarşik örgütlenme* ya da *hat tipi örgütlenme* denir (Şişman, 2012). Örgütün hedeflerinin yerine getirilebilmesi için alt düzey çalışanlar ile üst düzey yöneticiler arasında şu beş kavram ile etkili bir iletişimin kurulması gerekir (Hellriegel & Slocum, 2011): *hiyerarşi, yönetim alanı, yetki ve sorumluluk, yetkilendirme* son olarak da *merkezileşme*. Hiyerarşi, yönetim alanı ve merkezileşmeye daha önce değinildiğinden, yetki ve sorumluluk ile yetkilendirme kavramlarıyla devam edeceğiz.

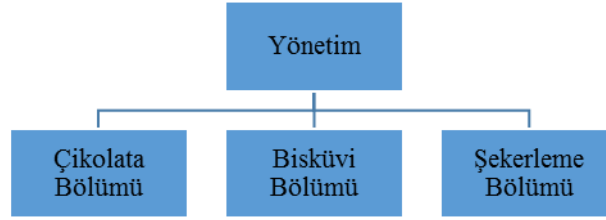
Yetki, örgütün istenen çıktılara ulaşabilmesi için yöneticinin karar verirken, emrederken ve kaynak ayırırken başvurduğu resmi ve meşru hakkıdır (Daft, 2008). Yetki ile örgütün amaçlarına hizmet eden işler yaptırılır ve örgütü oluşturan parçalar bir arada tutulur. Üç özelliği vardır: kişinin kendisinden değil de mevkiinden kaynaklanması, astlar tarafından kabul edilmesi ve dikey hiyerarşide yukarıdan aşağıya doğru akması (Daft, 2010). Yönetici yetkisini kullanarak bir çalışana emir verdiğinde, çalışan emrin gereklerini yerine getirme *sorumluluğunu* üstlenmiş olur. Çalışan aynı zamanda emrin gerektirdiklerini yapabilme yetkisine de sahip olur. Tabi bu yetki yapılan işin doğasıyla sınırlıdır. Anlaşılacağı üzere yetki ve sorumluluk birbirinden ayrı düşünülemez ve ikisi birbirleriyle orantılı olmalıdır. Çok sorumluluk ve az yetki çalışanın işini güçleştirir (Daft, 2008). Bu durumdaki çalışanlar cezalandırılmamak için kurallara sıkı sıkıya bağlı kalıp takdir yetkisi (inisiyatif) kullanmaz ve riske girmez (play it safe). Böylece örgütte yaratıcılık azalır, ast ile üst arasındaki iletişim etkisini kaybeder ve çalışanların sorunlarından yöneticiler haberdar olamaz. Çalışan yaptıklarının hesabını vermekle de sorumludur. Fakat yöneticinin neye göre (süreç, çıktı, performans) hesap soracağını belirlemesi yani birtakım ölçütler geliştirmesi gerekir. Kimin kime hesap vereceğinin açıkça belirlenmesine *komuta zinciri*, herkesin sadece bir üste hesap vermesine de *komuta birliği* denir (Daft, 2008). *Yetkilendirme*, bir kişiye ya da gruba belli durumlarda geçerli olmak üzere karar verme yetkisinin devredilmesidir ve sorumluluğun verilmesinin ardından geçerli olur (Hellriegel & Slocum, 2011). Yetkilendirme alınan kararların niteliğini artırabilir, astların kararlara katılmalarını sağlayabilir, astların işlerini daha çekici ve anlamlı kılabilir ve üstlerin zamanlarını daha iyi düzenleyip önemli işlere odaklanmalarını kolaylaştırabilir (Yükl, 2010).

Dikey yapı hiyerarşiye dayalı olduğu için örgütlerin hızla değişen çevreye uyum sağlamlarını zorlaştırır. Bu nedenle hiyerarşinin uzun olduğu geleneksel örgütlerdense değişime daha hızlı cevap veren, yaratıcılığı teşvik ederek yenilik üreten modern örgütlere geçiş başlamış ve yatay yapılar tercih edilir olmuştur (Luthans, 2011).

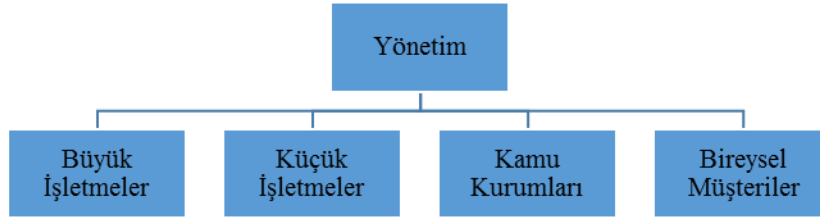
3.2 Yatay Yapı

Dikey yapının aksine hiyerarşinin kısa olduğu yatay yapıda çalışanlar işleve, ürüne veya coğrafyaya göre bir araya getirilerek iş görürler. Mintzberg'in çeşitlendirilmiş yapısıyla benzer-

dir. İşlevsel (fonksiyonel) örgütlemelerde belli bir bilgiye sahip olan çalışanlar bir araya gelerek tek bir işlevi yerine getirirler. Bu işlevler Şekil 10'da görüldüğü gibi pazarlama, üretim, insan kaynakları, müşteri hizmetleri gibi birimler olabilir. İşlevsel örgütlenme, benzer becerilere sahip çalışanların koordinasyonunu ve güdülenmelerini artırır fakat örgüt büyüyüp faaliyetleri çok çeşitlenirse artık koordinasyon sağlanamaz olur (George & Jones, 2012). Bu tür durumlarda bölümsel örgütlemeye ihtiyaç duyulur. Ürüne, pazara ve coğrafyaya göre bölümlendirmeye gidilir. Bir gıda fabrikası örgüt yapısını çikolata, bisküvi, şekerleme gibi her biri tek çeşit ürünleri üreten bölümlerden meydana getirebilir (Şekil 18). Benzer şekilde hizmet üreten bir firma da büyük işletmelerle, küçük işletmelerle, kamu kurumlarıyla ve bireysel müşterilerle ayrı ayrı ilgilenen bölümlerden oluşarak pazara göre bölümsel örgütlenmeye gidebilir (Şekil 19). Çok uluslu bir şirket de faaliyet gösterdiği coğrafyaya göre örgütlenebilir (Şekil 12). Bölümsel örgütlemelerde her bölüm tek bir işleve odaklandığı için bölüm içerisinde etkin bir koordinasyon, iletişim ve motivasyon söz konusudur (George & Jones, 2012). Fakat bölümsel örgütlenme, kaynakların verimli kullanılmasını ve bölümler arasında bilgi paylaşımını zorlaştırmaktadır (McShane & Glinow, 2010). Ayrıca her bölüm kendi çıkarlarını uğruna diğer bölümlerle rekabete girip örgütün genel amaçlarını ihmal edebilir (George & Jones, 2012).



Şekil 18. Ürüne Göre Bölümsel Örgütlenme.

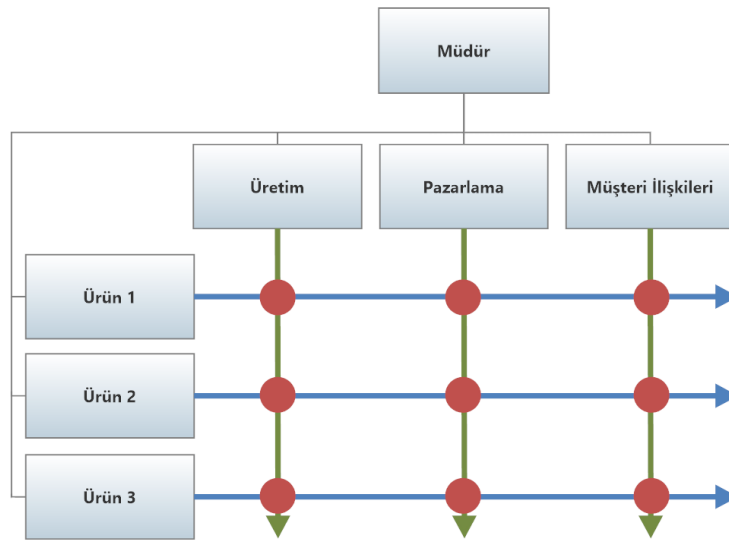


Şekil 19. Pazara Göre Bölümsel Örgütlenme.

3.3 Matris Yapı

İşlevsel ve ürüne göre veya coğrafyaya ve ürüne göre örgütlemenin aynı anda mevcut olduğu yapıdır (Daft, 2010). Amaç her iki yapının avantajlarını bir araya getirip dezavantajlarını yok etmektir. Fakat matris yapının da kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Matris yapı, birbirine bağımlı faaliyetler arasında koordinasyonu kolaylaştırdığından, birimler arasında doğrudan iletişimi sağladığından, büyük hacimli üretimleri ile pazar payını genişleterek ve tedarikçilerle pazarlık yapma olanağı elde ederek maliyetlerini düşük tutabilen ölçek ekonomilerinde insan, sermaye ve hammadde kaynaklarının etkin kullanımını sağladığından

dan başarılı olmaktadır (Robbins & Judge, 2011). Ama çalışanların iki yöneticiye karşı sorumlu olmasıyla meydana gelen komuta karmaşası, çalışanlarda strese yol açabilmekte ve yöneticiler arasında güç çatışmalarının yaşanmasına sebep olabilmektedir (Robbins & Judge, 2011). Kıt olan kaynakların birimler arasında paylaşılması istendiğinde, iki ya da daha fazla önemli çıktı için çevresel baskı olduğunda, örgütün bulunduğu çevre karmaşık ve belirsiz olduğunda matriks yapı tercih edilebilir (Daft, 2010). Şekil 20’de örnek olarak verilen işlevsel ve ürüne göre örgütlemenin aynı anda mevcut olduğu matriks yapıdaki kırmızı daireler ile ürün ve işlev yöneticilerine karşı sorumlu olan çalışanlar simgelenmiştir.

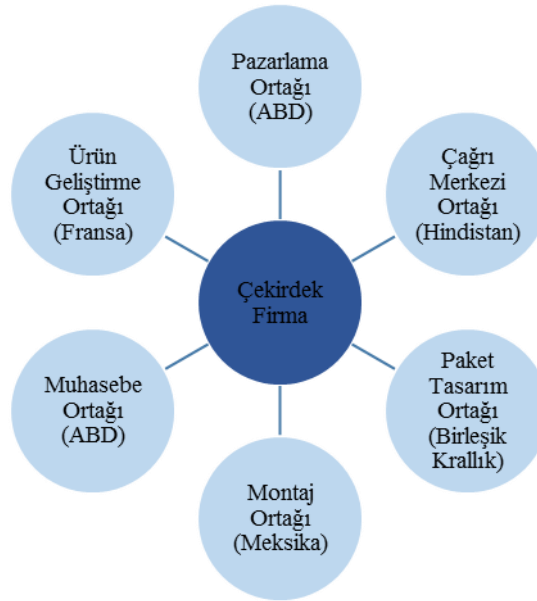


Şekil 20. Matriks Yapı.

3.4 Şebeke Yapı

Örgütler bazen maddi kaygılarla bazı işlerini diğer örgütlere yaptırmayı tercih edebilirler. Mesela bir yayınevi basılan kitaplarını dağıtmak için yüksek maliyetleri göze alıp bünyesinde bir dağıtım bölümü oluşturmaktansa bir dağıtım firmasıyla anlaşarak kitaplarını dağıttırabilir. Böylece birçok şehirde depo kurmaktan, araç filosu satın almaktan, başta şoförler ve onların yöneticileri olmak üzere yeni çalışanları işe almaktan ve kitap dükkânlarıyla anlaşma yapmaktan kurtulmuş olacaktır. Zaten tüm bu olanaklara sahip olan dağıtım firması ise yayınevini belki de asla başaramayacağı kadar düşük bir maliyetle yayınevine kitap dağıtım hizmetini verebilir. Çünkü dağıtım firması sadece söz konusu yayıneviyle değil birçok yayıncıyla çalıştığından toplam maliyeti tüm yayıncılara bölüştürmektedir. Kendi dağıtım bölümünü kurması ancak yayınevini çok büyüyüp fazla miktarda kitap basması halinde kârlı olabilir (ölçek ekonomisi). Burada dağıtım firması *taşeron firma* (subcontractor) ya da *hizmet sağlayıcısı* (service provider), yayınevini başvurduğu yöntem ise *dış kaynak kullanımı* (outsourcing) olarak adlandırılır. Örgütler sadece maliyet-etkinliği sağlamak için dış kaynak kullanımına gitmezler. Bazı işler örgütün bilgi, deneyim ve yeterliklerini aştığında veya örgütün asıl faaliyet alanına girmediği zaman da bu yola başvurulabilir.

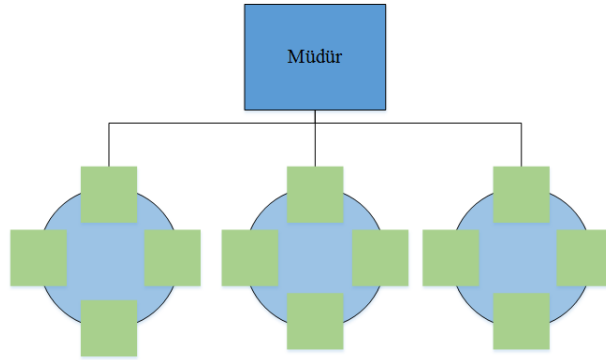
Bu yönetime fazlaca başvurup çoğu işini başka firmalara yaptıran örgütler *şebeke* (network) yapıya sahip olurlar (Şekil 21). Çünkü her taşeron ile örgüt arasında etkili bir iletişim ağı ve koordinasyonun bulunması gerekmektedir. Bu ise iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı ile giderilebilen bir dezavantajdır. Kararlar çekirdek örgüt tarafından alındığından merkezileşme fazla, işler ortaklara yaptırıldığından bölümsel örgütlenme azdır. Şebeke yapı uzun yıllardır birçok araştırmacının hayalini kurduğu bir örgüt yapısıdır (McShane & Glinow, 2010). Çünkü geleneksel katı, hiyerarşik, mekanik yapıların aksine esnek, organik ve çok avantajlı bir yapıdır. Bazı kaynaklarda *modüler* veya *sanal örgüt* şeklinde de adlandırılır (Robbins & Judge, 2011). Kurulum maliyetlerini ortadan kaldırdığı için yeni kurulan örgütlerin çabucak büyümesine olanak sağlar. Şebeke yapılar, uzmanlaşmanın fazla olduğu karmaşık ve çoğunlukla ileri teknolojiye sahip ürünlerin üretildiği havacılık, elektronik, otomobil gibi sektörlerde görülmektedir. Hiçbir üretim tesisine sahip olmayan (fables) ve çok az çalışana sahip firmalar bile bu yapı ile çok kâr eden birer dünya devi haline gelebilirler. Ayrıca küreselleşme ve internet sayesinde şebeke yapılar birçok ülkedeki sağlayıcılarla iş yapıp tüm dünyaya yayılmış halde faaliyet gösterebilirler. Bu yapı ile örgüt birçok risk ve sorumluluktan da kaçınmış olur. Mesela bir sağlayıcının iflas etmesi halinde aynı hizmeti veren başka bir sağlayıcıyla anlaşılıp faaliyetlere devam edilebilir. Bu da örgüte esneklik ve değişen şartlara uyum yeteneği sağlar. Yine müşteriler yeni bir ürün talep ettiğinde örgüt, yeni sağlayıcılarla anlaşmalar yapıp çabucak yeni ürünü arz edebilir.



Şekil 21. Bir Şebeke Yapı (McShane & Glinow, 2010, s. 404).

3.5 Takım Temelli Yapı

Her birinin ayrı görevi olan takımlardan meydana gelmiş yapıdır (Şekil 22). Yetkilendirmenin kolay olması ve esnekliği ile rekabetçi koşullara kolayca cevap verebilmesi nedeniyle son yıllarda çokça tercih edilir olmuştur (Daft, 2008).



Şekil 22. Takım Temelli Yapı (Daft, 2008, s. 315).

3.6 Melez Yapı

Giderek karmaşıklaşan görevler, çevre şartları ve rekabet örgütlerin tek bir yapıya sahip olmalarını güçleştirmektedir. Özellikle büyük örgütlerin daha önce anılan yapıların birkaçını aynı anda benimsemesi, bunların avantajlarına sahip olup esneklik kazanması ve hızla değişen çevreye ayak uydurması melez yapı ile olmaktadır (Daft, 2010). Örgütler büyüdükçe çeşitlenen görevleri yerine getirebilmek için bazı yapılardan birlikte faydalanabilirler. Örneğin şebeke yapıya sahip bir örgüt merkezinde işlevsel ya da ürüne dayalı bölümlendirmeye veya takım temelli yapılanmaya gidebilir. Şekil 23’de yer alan avantaj ve dezavantajlar göz önünde bulundurulurken gerekli yapılar seçilebilmektedir.

	Avantajlar	Dezavantajlar
İşlevsel Örgütlenme	<p>Kaynakların verimli kullanımı; ölçek ekonomisi</p> <p>Yeteneklerde derinlemesine uzmanlaşma ve gelişim</p> <p>Üst yönetici idaresi ve kontrolü</p>	<p>İşlevsel bölümler arasında zayıf iletişim</p> <p>Harici değişimlere yavaş tepki; geciken inovasyon</p> <p>Kararların hiyerarşinin tepesinde yoğunlaşması nedeniyle yaşanan gecikme</p>
Bölümsel Örgütlenme	<p>Hızlı tepki, kararsız çevrede esneklik</p> <p>Müşteri ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi teşvik etmesi</p> <p>İşlevsel bölümler arasındaki mükemmel iletişim</p>	<p>Bölümler arasında kaynakların gereksiz çoğaltılması</p> <p>Daha az teknik derinlik ve uzmanlaşma</p> <p>Bölümler arasında zayıf koordinasyon</p>
Matriks	<p>Tek hiyerarşiye kıyasla kaynakların daha verimli kullanılması</p> <p>Esneklik, değişen çevreye uyum sağlama</p> <p>Disiplinler arası işbirliği, tüm bölümlerin işine yarayan uzmanlık</p>	<p>İkili komuta zincirinin yarattığı hüsrana ve karmaşa</p> <p>Matriksin iki tarafı arasındaki yüksek çatışma</p> <p>Birçok toplantı, faaliyetten çok tartışma</p>
Takım	<p>Bölümler arasındaki engellerin azaltılması</p>	<p>İkili sadakatler ve çatışma</p>

Temelli	ması, artan uzlaşma Kısalan tepki süresi, çabuklaşan kararlar Daha iyi moral, çalışan katılımından doğan gayret	Toplantılara harcanan zaman ve kaynaklar Plansız âdem-i merkeziyetçilik
Şebeke	Tüm dünyadan uzmanlığa erişme Son derece esnek ve tepki vermeye hazır Azalan genel masraflar	Kontrol eksikliği; zayıf sınırlar Yöneticilerin artan yükü Çalışan sadakatinin azalması

Şekil 23. Yapıların Avantajları ve Dezavantajları (Daft, 2008, s. 323).

KAYNAKLAR

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations : Artistry, choice, and leadership* (4. b.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary business* (14 b.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2007). *The leadership experience* (4. b.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8. b.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10 b.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts And Cases* (13 b.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dellar, G. B. (1994). Schools as open social systems: A study of site specific restructuring. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans, LA: AERA.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6. b.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Glassman, R. B. (1973). Persistence and loose coupling in living systems. *Behavioral Science*, 18, 83-98.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11. b.). Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13. b.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9. b.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change* (4. b.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Kowalski, T. J. (2010). *The school principal : Visionary leadership and competent management*. New York, NY: Routledge.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational administration: Concepts and practices* (5. b.). Belmont, CA: Thomson.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior : An evidence-based approach* (12. b.). New York: McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior : Emerging knowledge and practice for the real world* (5. b.). New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform* (8. b.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14. b.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11. b.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3. b.). Cambridge: MIT Press.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (6. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior : Securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. b.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.