



---

---

## Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi

---

---

<http://kutuphane.uludag.edu.tr/Univder/uufader.htm>

### Gevşek Yapılı Sistemler Olarak İlköğretim Okullarında Karar Verme, Liderlik ve Çatışma: Nitel Bir Araştırma

Burhanettin DÖNMEZ, Celal Teyyar UĞURLU, Melike CÖMERT

*İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, bdonmez@inonu.edu.tr*  
*Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, celalteyyar@yahoo.com*  
*İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mcomert@inonu.edu.tr*

#### ÖZET

Okullar, insanların yoğun olarak giriş-çıkış yaptıkları değişken ve sorunlu sosyal kurumlardır. İlişkilerin kontrolünü mekanik kurallarla yönetmek ve amaçları kestirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, günümüzde daha özerk yapılı okulların gerekliliği hissedilir olmuştur. Bu bağlamda, örgütlerde ortak ve önemli üç kavramın karar verme, liderlik ve çatışma olduğu düşünülmektedir. Bu kavramlar okul için gerekli olan özerkliğin inşasında ayrı bir katkı gücüne sahiptir. Bu çalışma, söz konusu gücü okulun yönetim yapısına katmak üzere yeniden yorumlanma gerekliliğinden doğmuştur. Çalışmanın yönteminde “Weick’in Gevşek Yapılı Sistemler Teorisi”nin bu kavramları okul için yeniden yorumlamada bir temel olabileceği anlayışı vardır. Araştırmanın yönteminde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla Malatya ve Sivas illerinde 6 ilköğretim okulunda 24 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Çalışmada karar verme, liderlik ve çatışma kavramlarının okulların iş ve işleyişlerinde özerk bir yapıyı gerekli kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Gevşek yapılı sistem, Okul yönetimi, Sistem teorisi.

## **Desicion-Making, Leadership and Conflict in Primary Schools as Loosely Coupled System**

### **ABSTRACT**

Schools are in an intense interaction with the society and they are dynamic social institutions. Schools are loosely coupled systems with a lot of problems. In these systems, it is difficult to manage the relationships by using mechanic and strict rules as well as it may not be possible to presume the purposes of the people in these relationships. Therefore, the need for autonomously structured schools is increased in recent days. In order to achieve more autonomous schools, leadership, authority, and the conflict management are important concepts. These concepts have fundemental strength to contribute to settle autonomy in the school system. This study aims to reinterpret the mentioned concepts to investigate the integration of autonomy to the school system. In the method of the study, “Weick’s smoothly structured systems theory” was used as a basis to interpret the mentioned concepts in order to understand the school structure. As a result of the study, it was concluded that authority, leadership and conflict management requires more autonomy in the school systems within its work process and operation.

**Key Words:** Loosely coupled system, school administration, system theory.

### **GİRİŞ**

Eğitim yönetimi kendine özgü yönleri ile yönetsel araçlarını da farklılaştırmaktadır. Eğitim örgütleri etkiledikleri ve etkilendikleri kaynağın aynı olması nedeni ile karşılıklı, bütüncül ve çift yönlü bir ilişki biçimini benimserler. Bu ilişki biçimi eğitim örgütlerinin değişen politik ve ekonomik etkenlerine cevap verebilecek bir yapıda olmasını gerektirir. Örgüt sosyolojisi ve örgüt psikolojisi bilgi birikiminden de yaralanarak sistem anlayışı içerisinde eğitim örgütlerinin gevşek yapıları özelliklere göre yönetilmesini gerektirmektedir. Bunun tersi durumda eğitim örgütlerinin kendini yenileyemeyen katı ve dev yapılar olarak hantallaşması ve işlevsizleşmesi kaçınılmazdır.

Sistem Kuramı, örgüte, yapısı, yönetimi, iş göreni ve tüm alt sistemleri ile bir bütün olarak bakılması amacını taşır. Aynı amaç etrafında toplanmış alt sistemlerin ortak amaca katkıyı artıracak eylemleri örgüt ortak amacının gerçekleşmesi sonucunu doğurur (Başaran, 1991; Erdoğan, 1983).

Bursalıoğlu (1997: 67)'na göre, eğitim bireyi sosyalleştirecek, en iyi üretici ve tüketici durumuna getirecektir. Bu nedenle eğitim sistemi, sosyal, politik, ekonomik sistemlerin ihtiyaçlarına dönük olmalıdır, çünkü eğitim sistemi biyolojik ve fizyolojik sistem özellikleri gibi sınırlı değildir.

Eğitim örgütlerinde sistem yaklaşımını uygulamak, değişimi yakalayacak ve yönetecek, yeni kavram ve düşüncelere açık, vizyon sahibi yönetici ve öğretmenler sayesinde mümkün olabilir. Böyle bir ilişki ağının okullarda esnek olması, katı kurallardan uzak, değişime açık olması beklenir (Uğurlu, 2007: 18). Weber bürokrasisi örgütün amaçlarını üyeleri için belirleyerek, aşağı ve yukarı emir zinciri, sağlam iletişim kanalları, kontrolün merkezileştirilmesi gibi mekanik yönergelerle ideal bir yönetim tipi sunar (Firestone and Herriott, 1982). Bu yönetim tipini okulların içerisinde özellikle Türkiye okul sistemleri içerisinde görmek mümkündür; çünkü yönetici ve öğretmen atamaları merkezidir. Yönetici ve öğretmenlerin seçimi rutin eylemlere bağlıdır. Weber tarzı bürokratik modelin izlerini gördüğümüz okul sistemlerimiz içerisinde gevşek yapılı ilişki akışı inkâr edilemez. Oysa rasyonel bürokratik yönetim, yöneticilerin örgütü geliştirmesi için sıkı bir ilişki yapısını, kuralları, hiyerarşik düzenlemeleri önemser. Ancak bu özellikleri gevşek yapılı sistemler içerisinde görmek mümkün değildir. Fuserelli (2002) bu durumu merkezileşmenin kırılması olarak ifade eder.

Bu bağlamda gevşek yapılı sistemler düşüncesinin özünün okulların doğasını anlatan bir imaj olduğunu söylemek yanlış olmaz. Weick'e göre; okullar endüstriyel, ticari girişimler gibi sade ve belli bir biçimde davranamazlar. "Gevşek Yapılı" terimin orijini sistem teorisi, sistem teorisi ise çevre, dönüt ve alt sistem gibi terimleri kullanır. Gevşek yapılı sistemlerin "işlevsel bütünlük" esasına dayalı olarak çalışması, alt sistemlerin birbirleri ile ilişki bütünlüğü içinde olduğunu gösterir (Weick, 1976; Lack, 1999).

Gevşek yapı, bir örgüt içindeki işlevsel bir bağlantının adıdır. Bağlılık kavramı; bağlantı ya da bağ gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılabilir. Ancak yine de her iş kendi kimliğini fiziksel ya da mantıksal bireyselliğini taşır (Weick, 1976; Lack, 1999). Glassman'a (1973) göre ise; iki sistem arasındaki bağlılık ilişkisini eğitime uyarlarlarken müdür-müdür yardımcısı ve müfettişi bir sistem olarak, öğretmen-sınıf-anne-baba ve programı da diğer bir sistem olarak düşünmüştür. Öğretmenin dünyasında müdür ile paylaşılabilir bir değişken bulunmazsa ya da ortak değişkenler diğer değişkenlere göre önemsiz kalıyorsa müdürün öğretmen ile gevşek bağlılığa sahip olduğu düşünülebilir (Akt. Orton ve Weick, 1990). Ayrıca "gevşek bağlılık"; geçicilik, çözümlülük, sözcük kullanılmadan iletişimin

sağlanması gibi örgütleri bir arada tutan bir kuvvet olarak da ifade edilebilir (Weick, 1976: 14). Okulların eşsiz özellikleri onların sınırlarını, değişim gücünü ve yönetim anlayışlarını yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Tyler (1987) bu anlayışı yükselen bir model olarak adlandırır.

Weick gevşek yapıli sistemlerin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedir (Lack, 1999):

a) Merkezileşme esnekliktir. Karar verme okul içindeki alt sistemlere bırakılır.

b) Araçlar farklılaşabilir, her bölüm ya da personel kendi yöntem ve tekniklerini geliştirirler.

c) İletişim yavaştır.

ç) Kurallar ve düzenlemeler azdır. Kurallarda belirsizlik vardır.

d) Rastgele bir bağımsızlık vardır.

e) Gözlem ve inceleme yapıp başarıyı tanımlamak zordur.

f) Sistemin seyrek denetimi söz konusudur.

g) Yetki aktarımı ve takdir yetkisi yüksektir.

ğ) Birimler arası güçlü teorik bağlantıları yoktur.

h) Kaynaklar, çalışanlar, bölümler ve yönetim yapısı arasında özerk bir ilişki vardır.

ı) Zayıf bir eşgüdüm vardır.

i) Örgütlerde (okullarda) güncel aktivitelerin planlanmış bir yol haritası bulunmaz. İşler yürütülürken hiyerarşik ilişkiler çok fazla önemsenmez.

j) Sorumluluk almaktan kaçınan birimler, kişiler olabilir.

k) Değişikliklerin kabul edilmesinde dirençle karşılaşılır.

l) Ünite ve süreçlerin birbirine bağıllığı zayıftır.

Okulları bu bağlamda ele alırsak; her birimin birbiri ile ilişkisinin birbirinden bazen bağımsız bazen bağımlı olduğu düşünülebilir. Ancak hiçbir zaman mutlak bağımsızlık ya da bağıllık söz konusu olmayacaktır. Çünkü okulların işlevsel bütünlük içerisinde yönetilmesi gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, sıkı kontrolün işlevsel aksaklığa sebep olacağı düşünülebilir.

Okulların değişen yeni teknolojilere uyumu günümüzde özellikle internet ağının vazgeçilmezliği, bilginin işaret parmağının ucunda yer tutması, daha özerk okul, yönetici ve öğretmen davranışlarını zorlamaktadır. Her ne kadar devlet, toplum kendi değer yargılarının ekseninde daha disipline edilmiş bir öğrenci kitlesi için programları, okulları, yöneticileri ve öğretmenleri belli kalıplar içinde davranan ve geleceği belli ve kestirilebilir bir formda görmek istese de, eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri bu duruma uyar görünmemektedir. Bu nedenle okullar daha sıkı bir yapıdan daha gevşek bir yapıya doğru kaymalıdır. Bütün okul değişkenleri artık daha bir gevşek yapıllığın ögesi olma durumundadır.

Bursalıoğlu (1997: 68)'na göre; okullar kendi içinde farklı alt sistemlerden oluşan kurumlardır. Okulun alt sistemlerden oluşuyor olması her sistemin kendi amaçlarını gerçekleştirirken üst sistemin amaç ve kontrolünden bağımsız hareket etmesini zorlaştırabilir. Bu durum okul sisteminin işleyişinde özerk ve yatay ilişki ağını egemen kılan, karara katılmayı destekleyen, okulun çalışanlarına her konuda yardımcı olan, güdüleyen, güvenen, yetkiyi paylaşan yönetim anlayışını gerektirir. Bu durumda merkezleşmenin esnekliği kabul görür.

Okulun işleyişini, dış odaklılıktan iç odaklılığa çevirmek için her okul sisteminin gevşek bir zeminde hareket etmesinin yolları aranmalıdır. Bu gevşek yapıllı okul modelini hayata geçirecek olan, yetişmiş lider yönetici profildir. Açık bir sistem özelliği gösteren okulların bu doğrultuda değişimi gerekir. Her çevreye uyum gösteren esnek bir okul ve kendi alt sisteminin amaçlarını üst sistemin amaçlarıyla bütünleyen bölümler gevşek yapıllı bir okul sistemi oluşturabilir. Bu, her alt sistemin bağımsızlığını vurgulamak olarak algılanmamalıdır.

Bu durumda okullara, daha yaratıcı fikir ve eylemler girebilir. Katı bir hiyerarşik yapılanma, sürekli bir dış kontrol, işe dönük katı yasal düzenlemeler okul çalışmalarının örgütsel bağlılığını düşürebileceği gibi ortak amaca katkı düzeyini de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle okullar, içinde buldukları çevrenin bir organı olarak ve çalışanlarının okul ile ilgili değişmede söz sahibi olduğu yapılanmalar olarak örgütlenmelidirler. Bu yapılanmada lider-yöneticiler görev almalıdırlar. Başaran (1998: 13)'a göre; her iş gören, örgütün yönetim biçimi ve ortamı elverişli olduğunda, görevini yapmayı yüklenir, sorumluluk alır, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için güdülenir. Bunun için de örgüt iş görenlerine güvenmek gerektiğini vurgular. Araştırmanın genel amacı; ilköğretim okulları müdür ve öğretmenlerinin gevşek yapıllı sistemler olarak ilköğretim okullarını karar verme, liderlik ve çatışma kavramları açısından nasıl algıladıklarını belirlemektir. Bu üç kavram araştırmacıların ortak görüşleri doğrultusunda gevşek yapıllı

sistemler olarak okullarda önemli bulunan değişkenler olarak kabul edilmiş ve araştırma bu üç kavram üzerinde yapılmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okulları müdür ve öğretmenlerinin gevşek yapılı sistemler olarak ilköğretim okullarını karar verme, liderlik ve çatışma kavramları açısından nasıl algıladıklarını belirlemek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okulunuzda karar verme durumuna yönelik tutum ve davranışlar nasıldır?  
Sonda: Tutum ve davranışların formal ve informal örnekleri nelerdir?
2. Okulunuzda liderlik durumuna yönelik tutum ve davranışlar nasıldır?  
Sonda: Tutum ve davranışların formal ve informal örnekleri nelerdir?
3. Okulunuzda çatışma durumuna yönelik tutum ve davranışlar nasıldır?  
Sonda: Tutum ve davranışların formal ve informal örnekleri nelerdir?

## YÖNTEM

Nitel olarak yürütülen bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Soproull, (1988)'a göre; amaçlı örnekleme daha az maliyetli ve tanıdık bir örnekleme imkânı sunar (Akt. Demircioğlu, 2006: 54).

### Örnekleme

Araştırmanın örnekleme; Malatya ve Sivas il merkezinde ilköğretim müfettişleri tarafından üst, orta ve alt sosyoekonomik düzeyde değerlendirilen 6 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürleri ile 24 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin tamamı erkektir. Sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri ise 16 erkek 8 kadın olarak belirlenmiştir. Öğretmenler, okullarında en az üç yıldır çalışıyor olmaları dikkate alınarak seçilmişlerdir.

Her iki ilde de okullar seçilirken üst, orta ve alt sosyoekonomik düzeydeki ilköğretim okulları tercih edilmiştir. Bunun nedeni; ilköğretim okullarının sosyoekonomik düzeylerinin gevşek yapılı sistemler olarak ilköğretim okullarının işleyişinde etkili olabileceği düşüncesidir.

Araştırmanın örnekleme oluşturulurken sınıf öğretmenliği alanından öğretmenlerin tercih edilmelerinin nedeni; sınıf öğretmenlerinin üzerinde aynı sınıf sorumluluğunun beş yıl devam etmesidir. Bu süreçte öğretmenler okul yönetimi ile sürekli ve daha esnek ilişkiler içerisinde bulunma ihtiyacı hissetmektedirler.

### **Veri Toplama Süreci**

Veriler, yarı yapılandırılmış ve yönlendirici olmayan görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bunun için konu ile ilgili alan yazın taranarak kuramsal bir temel oluşturulmuştur. Araştırma soruları, gevşek yapıli sistemler olarak ilköğretim okullarının karar verme, liderlik ve çatışma kavramları açısından işleyişlerini anlamaya yöneliktir.

Araştırma verileri Malatya ve Sivas'ta ikamet eden araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Görüşmeler gönüllü müdür ve öğretmenlerle bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin hiçbir eksikliğe uğramadan toplanması amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Kayıt cihazının kullanılması için her bir görüşmecinin izni alınmıştır. Görüşmelerin otalama süresi 25 dakikadır.

### **Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Görüşmelerin deşifre edilmesinden sonra toplanan verilerin çözümlemesi yapılmıştır. Gözlem verileri betimsel olarak çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesi için içerik analizi yapılmış ve sonuçlar temalara ayrılmıştır. Önce veriler kavramsallaştırılmış daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre temalara ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 227).

Araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla görüşmeler yoluyla toplanan verilerin çözümlenmesinde nitel veri analizi teknikleri kullanılmıştır. Veriler kategorize edildikten sonra "Karar Verme" "Liderlik" "Çatışma" kavramları altında gruplandırılmıştır. Araştırmanın geçerliliğini artırmak için katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam yaratılmıştır. Özellikle araştırmacıların sorulara olumlu ve olumsuz yorumlar katmamasına dikkat edilmiştir. Güvenirliliği artırmak için, veriler her iki araştırmacı ortak katılımı ile analiz edilmiştir. Alt tema başlıkları açıklanırken her il, müdür ve öğretmen görüşleri değil, o alt başlık ile ilgili en açıklayıcı ifadelere yer verilmiştir. Ana tema başlıkları ve oluşturulan alt başlıklar aşağıdaki gibi sınıflanmıştır.

*Karar Verme:* Ortak görüş, öneri sunma, yasal mevzuat, sorumluluk bilinci, ikna etme ve kısmi danışma.

*Liderlik:* Tecrübe, etkileme, informal ilişki, emek, değişime direnç, kişilik, güdüleme.

*Çatışma:* Disiplin, uzlaşma, iletişim ve eşgüdüm, veli davranışı.

Araştırmada; Üst Sosyo Ekonomik Düzey, Orta Sosyo Ekonomik Düzey ve Alt Sosyo Ekonomik Düzey okulların müdür ve öğretmenleri Malatya ve Sivas ilerine göre baş harflerinden oluşan kısaltmalarla ifade edilmiştir. Bu duruma göre Ü (Üst sosyo ekonomik düzey) O (Orta sosyo

ekonomik düzey) A (Alt sosyo ekonomik düzey) M (müdür) Ö (Öğretmen) S (Sivas) M (Malatya) şeklindeki tanımlamaya uygun olarak kısaltılmıştır. İl isimleri kısaltmalarda üçüncü sırada belirtilmiştir.

## **BULGULAR ve YORUM**

Gevşek yapıli sistemler olarak ilköğretim okullarında üst, orta ve alt sosyo ekonomik düzeyde müdür ve öğretmen görüşleri; karar verme, liderlik ve çatışma başlıkları altında incelenmiştir.

### **İlköğretim Okullarında Karar Verme Durumu Nasıldır?**

Üst, orta ve alt sosyoekonomik düzeydeki okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okullarda karar vermeye ilişkin görüşleri, sorular neticesinde incelendiği zaman ulaşılan tema başlıkları; ortak görüş, öneri sunma, yasal mevzuat, sorumluluk bilinci, ikna etme ve kısmi danışma olarak belirlenmiştir. Bu başlıklar altında incelenen olgular diğer başlıklar altında incelenen olgulardan tamamen bağımsız değildir.

### **Ortak Görüş**

Okul ile ilgili karar alınırken müdür ve öğretmenlerin “ortak görüş” alma davranışını ön plana çıkardıkları görülmektedir. Belli düzeylerde danışma, istişare, toplanma, ön fikir alma, birlik beraberlik gibi ifadelerin sıkça kullanıldığı görülmektedir. Müdür (ÜMS): Okul ile ilgili bir karar alınırken; okulda genel bir ortak görüşün önemine dikkat çekerek. “...önce müdür yardımcılarını topluyorum, onların ön fikirlerini alıp, okul aile birliğini topluyoruz. Onlar da onay verdikten sonra okul zümre başkanlarını topluyorum onlara zümreleri ile toplanmalarını, bu konuyu aktarmalarını söylüyorum.” şeklinde ifade etmiştir. Alt birimleri bilgilendirme ve karar katma davranışını gösterme açısından üst sosyoekonomik düzey okul müdürü ile birlikte orta sosyoekonomik düzeydeki okul müdürü “bir konuda karar alınırken öğretmenler kurulunda karar alıyoruz” alt sosyoekonomik düzeydeki okul müdürü ise “müdür yardımcısı ve öğretmenlerle istişare yapıp kararları öyle alırız” şeklinde dile getirmektedirler.

Okul müdürlerinin hiyerarşik bir yapılanma içerisinde baskıcı, tepeden inme bir yönetim anlayışına sahip olmadıkları kendi ifadelerinden anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise müdürlerin görüşleri ile paralel görüşlerin yer aldığı görülmektedir. ÜÖS Okul ile ilgili bir karar alınırken; “Öğretmenler kurulunda arkadaşların görüşü ele alınarak bir karara varılıyor, öğretmenler kurulunun dışında bir şey yapılması gerekiyorsa öğretmenler haberdar ediliyor ve okulda birlik beraberlik



*sağlanıyor.” ÜÖM “Kararları kendisi alıyor. Eğer eğitim öğretim açısından çok ciddi bir konu ise fikrimizi beyan ederiz olumlu veya olumsuz. Pek dikkate alınmaz”*

ÜÖS kendi okulundaki kararların ortak görüş doğrultusunda alındığını, birlik beraberlik kavramlarıyla açıklamaktadır. ÜÖM ise okulu için aynı şeyleri söylemeyerek, okul yönetiminin oldukça katı tepeden inmeci bir yaklaşımla okul kararlarını aldığını belirtmektedir. ÜMS ise karar alma konusunda öğretmenler kurulu ile çalıştıklarını, kararları kurulda aldıklarını belirterek, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği gereği yıl içerisinde yapılması gerekli zorunlu kurul toplantılarını, karar alma süreci için kullanıldığını düşündürmektedir.

Her okulda karar alma sürecinde ortak görüş doğrultusunda hareket etme farklılık arz etmektedir. Malatya ve Sivas'ta üst sosyo-ekonomik seviyedeki okul müdür ve öğretmenlerinin görüşlerinden, okullarındaki karar alma sürecinin biricik olduğu anlaşılabilir. Araştırmada çalışılan 6 okuldan her birinin ortak görüş doğrultusunda hareket ettiğini ancak bazı okulların müdür ve öğretmenlerinin karar alma sürecine ilişkin görüşlerinin kendi içerisinde karşıtlık içerdiğini söylemek mümkündür. Araştırma örnekleminde yer alan okullardan bir okul müdürü, öğretmenleri tarafından katı ve hiyerarşik olarak değerlendirilmiştir (AÖM).

İlköğretim okullarının bu bağlamda esnek bir merkezileşmeye sahip olduklarını söylemek mümkün olabilir. Lack (1999)'e göre; kaynaklar, çalışanlar, bölümler ve yönetim yapısı arasında özerk bir ilişkinin varlığı, karar verme davranışını etkiler. Okul yönetiminin esnek davranışları etkili ve sağlıklı bir karar süreci için gerekli olabilir.

Bazı araştırmacılar okulların merkezileştirilmesi/merkezileşmemesi konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Bürokratik örgüt modeli olarak merkezileşmeyi okul verimliliği için gerekli görenler olduğu gibi merkezi olmayan daha esnek bir yapılanmayı gerekli görenler de bulunmaktadır (Ingersoll, 1996). Okul içindeki öğretmen profesyonelleşmesi, okula dayalı yönetim, yeniden yapılanma gibi kavramlar gevşek ilişki ağı ya da ağlarının gerekliliğini daha çok hissettirmektedir. Ortak görüş alma davranışının öğretmenlerle birlikte, çift yönlü iletişim ağı ile kurgulanması öğretmenlerin daha çok arzuladıkları davranış biçimidir. Çünkü katı tepeden inmeci yaklaşımlar öğretmenleri rahatsız etmekte ve onların verimliliklerini düşürmektedir.

## Öneri Sunma

Okul yönetimine öneri sunma konusunda, müdürler öğretmenlerin daha çekingen ve geri planda olduklarını belirtmişlerdir. ÜMS “*Bazı arkadaşlar herhangi bir okulda veya internette gördükleri yenilikleri öneri olarak okula getirebiliyorlar.*” şeklinde görüş bildirmiştir. ÜMS dışında okula öneri getirme konusunda müdürlerin görüş belirtmedikleri görülmüştür. ÜÖS ise “*öğretmenlerden gelen öneriler makulse okul müdürü tarafından kabul edilir.*” Diyerek son karar noktasının müdür olduğuna dikkat çekmektedir. OÖS “*Okulumuzda kalite ekiplerimiz var, bu ekipler zümre başkanları ile bir araya gelip, bir konuyu öneri olarak yönetime bildiriyor. Okul da bununla ilgileniyor. ... müdür bey zümre öğretmenlerini toplayıp, çözüm yollarını soruyor ve idareden ne gibi isteklerinin olacağını öğreniyor.*” şeklinde yapılan açıklamayla okullarında yönetimin öğretmen önerilerine açık ve ilgili olduğunu vurguluyor.

Yönetimin önerilere açıklığı, yönetici yönetilen ilişkilerinin özerkliğinin gelişmesine hizmet edebilir. Ancak açık olmayan okul yönetimleri öğretmenleri dört duvar arasında kalmaya zorlamaktadır. Bazı okul yönetim anlayışları “açık iklimi” vurgularken bazılarının kapalı, farklı seslere tahammülü olmayan yönetim anlayışları öğretmenlerin öneri getirme davranışlarını geriletebilmektedir. Lutz (1982) örgütlerin hayatta kalmasını onların alt sistemlerindeki davranışlarının esnek bırakılmasına bağlar. Çünkü bu okulların doğası gereğidir. Rastgele bağımlı olduğu düşünülen gevşek yapılı okulların bu özelliği göz ardı edilmemelidir.

## Yasal Mevzuat

Okul müdürleri yasal mevzuata göre davranarak karar verme sürecini işletme konusunda şu görüşlere yer vermişlerdir. ÜMM “*okul müdürünün aldığı karara uyma zorunluluğu, yönetmelikte var*” şeklinde ifade ederek yasal zorunluluğu yetkisini kullanmada büyük bir dayanak olarak gördüğünü belirtmektedir. Öğretmen (OÖM) ise “*Çağdaş eğitime yakışır ya da TKY’ ye yönelik hiçbir çabanın olmadığını ve bu yolda gidilmediğine inanıyorum. Çok ciddi bir eksiklik var, görünüş olarak işler yolunda gidiyormuş gibi olsa bile dayatmayla, yazılarla, genelgelerle bu iş yürüyor.*” şeklindeki ifadesiyle genelge ve yazıların özgür hareket etme konusunda katı bir ilişki biçimini zorladığına işaret etmektedir. ÜMM ise OÖM’nin ifadelerini doğrular nitelikte görüş belirtmektedir. Diğer okullardan da AÖM “*Verilecek kararın kimi ilgilendirdiği tabii ki önemli. Öğrencilerle ilgili bir konu ise zaten öğretmenlerin, velilerin görüşleri dikkate alınıyor. Tabii ki mevzuat genelinde yapılacak bir değişiklik ise mevzuat delinmiyor. Kesin bir kural.*” ÜÖS “*Bir öneri mevcut mevzuata*

aykırı değilse öğrencinin gelişimine de uygunsa kabul edilir. Eğer reddedilirse arkadaşına nedeni açıklanır, alternatifler anlatılır.” şeklinde açıklamalarda bulunulmuştur.

Sivas ve Malatya’daki tüm sosyoekonomik düzeydeki okullardaki öğretmenlerin görüşlerine göre; yasal mevzuat açısından okulda sene başı, ortası ve sonunda yapılan kurul toplantılarının okulun karar verme mekanizmasını işletmesi bakımından önemli bir işleve sahip olduğu saptanmıştır. Bu mevzuatın dışına çıkma konusunda sıkıntıların olduğu ifade edilmektedir. Karar alma, yasal mevzuata göre yapılan iş ve işlemlerle gerçekleştirilebilir. Müdürlerin yasal emirlere uyma konusunda katı bir anlayışı benimsedikleri söylenebilir. Yasal mevzuata uyma konusundaki katı anlayış, müdürlerin yetki aktarımı konusundaki esnekliğini azaltabilir. Okulların araştırmanın problem kısmında da ifade edildiği gibi gevşek yapılı olma özelliklerini dikkate alınarak yönetildiğinde verimli olacakları düşünülmektedir. Yasal mevzuatın rutinleri içerisinde yapılan işlemler öğretmenlere sıkıcı ve anlamsız gelmektedir.

### **Sorumluluk Bilinci**

ÜMM Karar verme davranışı ile ilgili olarak okulunu tanımlarken; sorumluluk bilinci konusunda “*Tek hâkim nokta müdürdür, müdürün verdiği görevleri herkes yapar, başka alternatifi yok. Çünkü karşı çıkma yetkiniz yok. Yani demokratik bir oluşum, fikir alma, çoğulcu düşünme, okul müdürünün yetki paylaşımı gibi bir tanım yok. Çünkü sorumluluk okul müdürüne aittir.*” şeklinde görüşlerini ifade ederek müdür olarak demokratik davranma, çoğulcu düşünme gibi bir haklarının olmadığını ve belli davranış kalıpları içerisinde davranmak zorunda bulunduğunu vurgulamıştır. ÜÖS ise “*Benim sınıfımda yaşanan bir problemin irdelenmesini isterim. Belki aynı sorun başka sınıflarda da vardır. Belki bu konuda bazı öğretmen ya da idarecilerin tecrübeleri vardır. Ancak bu olmuyor.*” Sorumluluk bilinci konusunda okul müdürünün kendini kuşatılmış hissetmesi ve karar verme davranışı konusunda esnek davranmaması sonucunu doğurabilir. ÜÖS okul ile ilgilendiklerini, sorumluluk hissettiklerini ancak okul müdürlerinin ilgisizliğinin bir engel olduğunu vurgulamıştır.

Öğretmenin daha aktif olarak hareket etmesine müdür engel oluyor görüntüsüne karşılık müdürün sorumlulukları fazla ancak yetkilerinin eksik olması görüntüsünün ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda her iki taraf açısından da katı bir kuşatılmışlığın olduğu söylenebilir. Yukarıda yetki aktarımı konusunda müdürlerin yasal mevzuata uyma davranışlarından dolayı katı oldukları görülmektedir. Ancak, sorumluluk bilinci başlığında müdürlerin kendi yetkilerini az bulmaları ve sorumluluğun kendilerinde

olması nedeniyle demokratik davranma haklarının kısıtlılığına işaret ettikleri düşünülebilir. Gamaron ve Dreeben (1986)'e göre; Okul sisteminin gevşek yapılı olması bürokratik iş akışının yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. İşte bu durum okullarda yönetici eylemlerinin sorumluluk aktarımını bozarak güvensiz bir okul iklimi yaratabilmektedir. Kurallar özerklik ihtiyacının engellenmesi sonucunu doğurmaktadır. Okul örgütleri kesinliği olmayan örgütlerdir ve her zaman bürokratik kontrollerle yönetilemez. Daha çok sorumluluk okulun paydaşları tarafından üstlenilmelidir. Daha da önemlisi sorumluluk alma ve kullanma davranışları cesaretlendirilmeli, okul güven ortamı sağlanarak öğretmenlerin ara bağımlılığı artırılmalıdır.

### **İkna Etme**

Müdürün okul çalışanlarını işe koşmada, etkilemede önemli olduğu düşünülebilecek “ikna etme” davranışı konusunda OMS “*Öğretmenleri ikna ettiğim zaman alınan kararların gerçekleştirilmesi daha kolay olabiliyor. Kendim şunu şöyle yapacağız diye karar almıyorum buna cesaret edemiyorum.*” diyerek öğretmenleriyle dialog kurmanın, karar verme davranışı üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Otoritenin vurgulanmadığı bir okul ortamı gevşek yapılı sitem modelini destekler görülebilir. Spender ve Grinyer (1995) ise benzer bir şekilde yöneticilerin gevşek yapılı sistemler olarak örgütlerde yeniden yapılandırma sorumluluklarına dikkat çekmektedir. Daha yüksek düzeyde öğretmen-yönetici ilişkisi öğretmenlerin görev alma, adanma ve aitlik duygularını yükseltebilecektir. Yoksa öğretmenler değer olarak kabul görmedikleri bir yerde bulunmak istemeyeceklerdir. İkna okulların yasal yönergelere göre her zaman yönetilmeyeceğini göstermektedir.

### **Kısmi Danışma**

Karar vermede kısmi danışma katı yapılı otokratik bir anlayışın müdür güdümlü davranışı olarak ifade edilebilir. AMS “*Bana göre belli bir grup öğretmenle tartışıp karara varmak yeterli, biz az da olsa öğretmenlerimizin görüşlerine başvuruyoruz.*” diyerek otoritesini karar verme davranışını yönetmede kullandığını ortaya koymaktadır. OÖS “*Çocukların spor etkinliklerine katılmasını istiyorsam idareye ve velisine danışırım. Ama ders işlememde daima özgürümdür. Öğrenciyi bir spor etkinliğine göndereceksem izin almam gerektiğini bilirim çünkü yasal olan budur.*” yasallığın davranışını etkilediğini, sınıfta bazı davranışlarda özgür davranabilirken bazı davranışlarda bağımlı olduğunu ve bunu da gerekli gördüğünü vurgulamaktadır. AÖS'nin “*Okul yönetimi okulun tüm iş ve işlemlerde değil önemli ve yükümlülük isteyen kararlarda öğretmenlere*

*danışır. Zaten her şeyi danışacak olsa işler yürümez.”* ifadesiyle kısmi danışmanın okul yönetiminde gerekli olduğunu aksi durumda işleyişin zarar göreceğini ortaya koymuştur.

Yukarıda ifade edilen konularla ilgili görüşler her sosyoekonomik düzeyde birbirleriyle benzerlik göstermektedirler. Ancak orta sosyoekonomik düzeydeki müdürün ikna etme kavramı, alt sosyoekonomik düzeydeki müdürün ise kısmi danışma kavramlarını kullanmaları dikkat çekicidir.

Buna göre; Malatya ve Sivas'taki üst sosyoekonomik çevredeki okul müdürlerinin okul ile ilgili bir karar alırken okulda karar alma sürecini daha demokratik ve informal ilişkilere önem vererek yürüttüğü ÜMM'nin ise daha katı ve yasal süreci vurgulayan bir ilişki biçimini ön plana çıkardığı söylenebilir. Christensen (1968)'e göre de; karar verme problem çözme durumunda gereklidir. Karar vermede kişiler sürekli yüz yüze olmak zorundadırlar. Çünkü karar verme sadece seçim yapmanın ötesinde bir şeydir.

İlişkilerdeki yüz yüzelik karar verme davranışını kolaylaştırabilir. Yukarıda ifade edilen konu başlıklarından anlaşılacağı gibi, karar verme tek adam yönetimiyle, tepeden inme ve dayatıcı olmamalıdır. Özellikle araştırma kapsamındaki okullarda zaman zaman bağımlı bir ilişki biçimi söz konusu iken zaman zaman bağımsız bağılıktan söz edilebilir. Elde edilen bulgular özellikle öğretmenlerin daha çok önemsenmek, değer görmek, danışılmak, birlikte olmak, dinlenilmek gibi konularda okul yönetiminden beklenti içinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum okulların daha özerk bir yapı ile işlemesi gerektiği mesajını verebilir.

Okul müdürünün okulun kütüphanesini zenginleştirmek için çevre kuruluşlarla olan ilişkileri, sınıfında daha iyi bir etkinlik gerçekleştirmek için öğretmenin sınıfı için velilerle birlikte almak istediği eğitim materyalleri konuları karar sürecinin özerk bir yapı içerisinde işlemesini zorunlu kılabilir. Bu durumda yönetici ve öğretmen belki hiç karşı karşıya gelmeyebilirler. Birbirlerinden özerk davranabilirler. Bağımsızlık, merkezleşmenin alt birimlere bırakılması gibi gevşek yapılı sistem özelliklerinin okul iş ve işlevlerini yürütmede gerekli bir başvuru kaynağı olduğu düşünülebilir. Gevşek yapılı sistem olarak okullarda ilişki ağının bağımsız bir kurgu ile yürütmesi etkili bir okul yaratmak için gerekli olabilir. Ancak yukarıda da görülebileceği gibi bazen okular bir kavrama göre gevşek yapılı, bir kavrama göre ise sıkı yapılı bir ilişki biçimini ön plana çıkarabilmektedir.

## **İlköğretim Okullarında Liderlik Durumu Nasıldır?**

Üst, orta ve alt sosyoekonomik düzeydeki okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okullarda liderliğe ilişkin görüşleri, incelendiği zaman ulaşılan konu başlıkları; tecrübe, etkileme, informal ilişki, değişime direnç, emek, kişilik ve güdüleme şeklindedir.

Okullarda liderlik olgusuna, liderlik tanımından yola çıkarak baktığımızda; Pagonis'in tanımında liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir (Erçetin, 1998: 10). Okulların amaçlı örgütler olarak tüm kademelerinde etkili ve bütünleşik bir ürün vermek için yönetilmesi istendik bir durum olarak düşünülebilir.

### **Tecrübe**

Tecrübe; kıdem, yaş, deneyim gibi kavramların kapsayıcı olarak düşünüldüğünde okul yönetim yapısı içerisinde "kaynak olma" işlevi bakımından yönlendirici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

ÜMS "Okuldaki liderlik davranışları ile ilgili olarak "öğretmen arkadaşlar özellikle bazı öğretmenleri ön plana çıkarıyorlar. Zümre başkanlığı seçimlerini öğretmenler kendileri seçiyorlar ve bunu tamamen benim olmadığım bir ortamda yapıyorlar..." ifadesiyle tecrübeli öğretmenlerin okul yönetim yapısı içerisinde kaynak olarak görev aldıklarını ortaya koymaktadır.

AMM Liderlik davranışı ile ilgili olarak; tecrübe konusunda "bence daha çok yaşlı öğretmenler meslekte kıdemli öğretmenler yeniliklere kapalıdır" şeklinde açıklaması tecrübeli öğretmenlerin kendi okulu için kaynak olma bakımından önemli olmadığını ortaya koymaktadır.

OÖS "Eksikliklerimizi görebilme ve onları tamamlayabilme noktasında tecrübeli arkadaşlardan sürekli yardım görüyoruz. Bu her iki tarafın da hoşuna gidiyor. İlişkilerimizde hiyerarşik bir ilişki biçimi var ama bu hiyerarşi üzerimizde bir baskı yaratmıyor. Bu tip arkadaşlar okulumuzda her zaman aranan kişilerdir." ifadesinde ise tecrübeli öğretmenlerin okul için bir değer olmasına yol açabilir. Bu düşünce müdür ve tecrübeli öğretmen ilişkilerinde tarafların birbirlerini anlamaları ve beklide sorumluluklarını paylaşmaları sonucunu doğurabilir. Böyle olursa okulların daha gevşek yapıları olmalarına da fırsat verilmiş olabilir. Tecrübe aslında başlı başına okul sistemi içerisinde daha esnek davranma imkânları sunabilmektedir. Okul yöneticileri böyle tecrübe sahibi öğretmenlerden yararlanmasını bilmelidir. Dinlemeyi, işbirliği önermeyi önemsemeli ve birlikte çalışmanın yollarını aramalıdır. Aksi durum, zaten kendisini

kanıtlamış bir tecrübeli öğretmen gerek sınıf etkinliklerinde gerek okul-aile ilişkilerinde özerkliğini sergilemekten kaçınmayacaktır. İki okul müdürünün tecrübeli öğretmenleri ile ilgili görüşleri okul sisteminin gevşek yapılilik özelliklerini yansıtmaktadır. Farklı yönetim biçimleri öğretmenlerin okula katkılarını engelleyip artırabilmektedir. Okul yöneticileri öğretmen ilişkilerinin düzenleyicisi, ortam sağlayıcısı olarak açık bir iklim ortamı yaratabilmelidir. Yasallık ve sorumluluk yöneticilerin içinde boğuldukları, etkilerini kıran araçlar olmamalıdır. Tecrübe okullarda işe koşulmalıdır. Bunun yolu daha esnek ilişki ağları yaratmaktır.

### **Etkileme**

Yöneticilerin çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirmesi ve işe katmasında etkileme kullanılabilir. Bu bağlamda yetkinin kullanılması belli koşullar altında okul yönetiminin işleyişini etkileyebilir.

ÜMS etkileme ile ilgili olarak; *“Bazı arkadaşlar bir konuda yeni bir şey duyduklarında birbirlerine ulaştırıyorlar.”* ifadesiyle okulda etkilemenin yönetimin tekelinde olmadığını, çalışanların birbirlerini etkilediğini ortaya koyuyor.

OMS'nin *“Ben ne kadar çalışırsam diğerleri de işini o kadar ciddiye alıyor. Ben işime zamanında geliyorsa diğer arkadaşlar da o kadar bu duruma dikkat etmeye çalışıyorlar.”* şeklindeki ifadesi, ÜÖS'nin *“Sınıfımda yaşadığım problemlerin irdelenmesini istiyorum. Belki bu konuda bazı öğretmen ya da idarecilerin tecrübeleri vardır ve ben bunlardan faydalanmak isterim”* ifadesi okulda her çalışanın birbirine ihtiyaç duyduğu ve birbirlerini güdülediklerini açıklıyor. Okuldaki her birim diğer birimler, kişiler üzerinde etkili olabiliyor. Çalışanlar ara bağımlı olarak birbirlerini etkileyebiliyorlar. OÖS *“Yönetim bizi başarılı olduğumuz durumlarda tebrik ediyor, başarısız olduğumuz durumlarda olumsuz bir eleştiri yapmıyor. Daha başarılı olmamız durumunda bizi cesaretlendiriyor”* derken, AÖS *“Okulda arkadaşlarımız oldukça gayretliler.. Bu arkadaşları okul idaresi de takdir ediyor, çünkü varıyla yoğunla her şeyi öğrencisine vermek için uğraşıyor. İdaremiz bu arkadaşlarımızı sürekli destekliyor”* ifadesiyle etkilemede yönetici davranışlarının yönlendirici etkisini vurguluyor.

Öğretmenler birbirlerini etkilediklerini ifade etseler de yönetici davranışının etkilemedeki etkisinin ayırıcı olduğu söylenebilir. Okul koşulları öğretmenlerin birbirlerini güdülemelerine uygunluk gösterebilir ancak yöneticiler dağınık görüntünün odağı olma rolüne sahip olabilmelidirler. Okullar karınca yuvaları gibi görüldüğünde, etkilemenin doğasını sınırlandırmanın zor olduğu düşünülebilir. Öğretmen ve yönetici

görüşlerinin etkileme ve etkilenmeye açıklıkları, onların ortamsal etkenlerinin aslında yokluğu ile zorlaşmakta olduğunu göstermektedir. Öğretmelerin bir arada olma zamanlarını artıracak yönetsel eylemler (informal ilişki düzenlemeleri) okulda öğretmen ve yöneticilerin daha çok birbirlerinin görünüründe olma pozisyonlarını artıracaktır. Öyleyse okul yöneticileri işlevsel görev dağılımları, okul gelişim uygulamaları ile birlikte çalışan, paylaşan, üreten bir okul ortamı yaratmalıdır. Okulda zaman zaman öğretmenlerin birbirleri için seminer vermeleri, bilgiyi paylaşmaları yasal bir zorunluluk olmadan yerine getirilmelidir.

### **İnformal İlişki**

İnformal ilişki, okulun ilişkilerini düzenlemede, bilgi akışı sağlamada, çalışanları güdülemede bir liderlik değişkeni olarak ele alınabilir.

OMS informal ilişki konusunda “*öğretmenlerin okul dağılma zamanlarında dışarı çıkmalarını istiyorum. Bunu öğretmenler kurulunda söylememe rağmen öğretmenlerimizin buna uymadığını, dikkate alınmadığını görüyorum*” ifadesinde yazılı ve yasal bir temeli olmayan emrin öğretmenler tarafından ciddiye alınmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, okulda informal ilişki biçiminin zayıf olduğu anlamına gelebilir. Ancak okullarda öğrenci akışının çok yüksek olması her yerde ve zamanda her çalışanın belli sorumlulukları duyması ve ona göre davranmasını gerektirebilir. Okullar makinenin dişlileri gibi tanımlanamayacağına göre, her iş ve işlemin yasal emirle yürütülmesi zorlaşabilir. Okul çalışanları bu esnekliği taşıyabilmelidirler. Aksi halde her köşe başına asılmış yazılı emirler ve yöneticilere ihtiyaç duyulabilir.

OÖS “*Her sene değişik etkinliklerle bir araya gelip stres atıyoruz... Okulumuzda dayanışma çok iyi. Öğretmenler kendi aralarında, yönetimle hatta velilerle dahi çok iyiyiz.*” ifadesiyle öğretmen, informal ilişki biçiminin okul iklimini iyileştirdiğini ortaya koymakta iken AÖS “*Konuşmanın yollarını aramak lazım. Çoğu zaman öğretmen tenefüsünü bile sınıfında geçiriyor.*” ifadesiyle informal ilişkilerin yaşanmadığı bir okul iklimini anlatıyor. Lider olarak okul müdürünün informal ilişkilerin vurgulandığı bir okul iklimi yaratmaya çalışması; canlı, mutlu, çalışan, paylaşan bir okul yaratabilir. İnformal ilişki ağları gevşek yapıli sistemler olarak okulların doğasını etkilemektedir.

### **Değişime Direnç**

İlköğretim okulu müdürleri değişimin yarattığı yeni durumları yönetecek düzeyde yeterliliklere sahip olabilmelidirler (Gökçe, 2005: 25)



OMM değişime direnç konusunda “Çoklu bir ortamdayız değişime direnç gösteren olur, ama genelde uyulur. 50 kişilik kadromun yarıya yakını direnç gösterir...” ÜÖM “Değişime direnç gösteren muhalefet eden öğretmenler olabiliyor, değişime kapalı, değişimi istemeyen, onlar direnç gösterebiliyorlar, ama biz değişime her zaman açığız.” diyen müdür ve öğretmen karşılıklı olarak aynı şeyden şikâyet ediyorlar. Aslında herkes yeniliklere açık olduğu imasını yaparken karşıdaki kapalı ve katı olarak değerlendiriliyor. Yönetimin kapalı bir ilişki biçiminden kaynaklanabileceği gibi, öğretmenin de sorumluluk almaktan kaçınabileceği sonucuna ulaşılabilir.

AÖM “Yeniliğe herkes taraftar. Kimse aksine davranmaz. Herkes destekler. Müdürümüz yeniliğe de açıktır. ...Yönetim değişikliği hemen kabul eder, öğretmenler de hemen kanıksarlar değişikliği.” ifadesinde ise öğretmen müdürünü ve öğretmenleri değişim ajanı olarak nitelendirmektedir. Üst ve orta sosyo ekonomik düzeydeki okul müdür ve öğretmenin görüşleri ile karşılaştırıldığında alt sosyo ekonomik düzeydeki bir okul öğretmenin değişim konusunda daha hazır olduğu düşünülebilir. Bu durum farklı sosyo ekonomik düzeylerdeki okullarda değişime direnç konusunda liderlik davranışlarının bekleneni yansıtmadığını ortaya koymaktadır. Gevşek yapıli sistemlerde değişime direnç bir özellik olarak vurgulanır. Müdür ve öğretmen verilerinde de paralel görüşlerin elde edildiği gözlenmektedir. Birimler arası bağların zayıflığı değişime direnci daha fazla artırabilmektedir. Bazen bir öğretmen okuldan bağımsız sadece kendi sınıfının duvarları arasında kalabilmektedir. Bu durum yenileşmeyi, yeniden düşünmeyi engelleyebilmektedir. Gevşek yapıli sistemlerin bu özelliği, yöneticiler tarafından bilinmeli ve farklı nedenlerle öğretmenlerin bir araya gelmeleri sağlanmalıdır. Yöneticilerin duvarların ötesini görmesi beklenemez. Direnci kırmanın yolları daha çok sosyal etkileşim yaratacak ilişki ağları kurmaktır. Aksi durumda birbirinden habersiz klikler, gruplar örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyerek okul yönetimini zora sokabilecektir.

### **Emek**

Okulda emeğini işe koşan ve çalışanlar lider olarak görülebiliyor. Yönetim daha çok çalışan ve emek veren çalışanlarına daha fazla başvurabiliyor. OMM “İşini özveriyle çalışıp, teknoloji den yararlanan, TKY sistemine yönelik çalışmaları yürüten arkadaşlarla işi götürüyoruz. Yani onların sözü geçerli oluyor.” ÜÖM “Okulda ön plana çıkan öğretmenler çalışkanlıkları ile idareye yakınlık ya da uzaklıkları ile çıkarlar. Birinci çalışkanlık olmalı, hizmet olmalı, ben değil de biz olmalı, biz paydası altında toplanmalıyız.” ifadeleriyle söz sahibi olma, çalışkan olma, özverili olma,

biz paydası altında çalışma gibi değişkenleri okul çatısı altında iş ve işleyişin aracı olarak adlandırmaktadırlar. Weick (1976)'e göre gevşek yapılı sistemlerde rastgele bağımsızlık söz konusudur. Ancak ÜÖM'nin de ifade ettiği "biz paydası" bu rast gele bağımsızlığı açıklayabilir.

OÖS "Herkesin işine dört elle sarsılmazı lazım. Yaptığı işi kendi işi gibi yapması gerekiyor. Böyle olunca eğitim kalitesini artırmak mümkün olabiliyor." AÖS "Okulumuzda emeğini esirgemeyen insanlar var bu arkadaşlar fedakâr arkadaşlar oluyorlar. Zamanlarını gerek mesai içinde gerek mesai dışında okul için harcıyorlar." diyerek verilen emek yüceltiliyor. Emek bazen okul zamanları dışında da işe koşuluyor ve okul tanımlanmış zamanların dışında da bir ilişkiyi gerektirebiliyor. Okulların gevşek yapılı olmaları bu ilişki biçimine imkân veriyor. Rast gele bağımsızlık koşullarının rastgele olmaktan kurtarmak amaçlı bağlılıklar oluşturmak, gevşek yapılı sistemler olarak okulların alt sistemlerinin uyumlu ve verimli çalışmaları için gereklidir.

### **Kişilik**

Okullarda liderlik davranışı önemli bir yere sahiptir. Okul müdürü her zaman lider olmak durumunda bulunmayabilir, farklı konularda farklı liderlerin çıkması doğaldır. AMS "Kişilikli, düzgün, sözü sohbeti dinlenen arkadaşlarımız her zaman ön plandadır." şeklinde açıklamalarda bulunarak lider olma davranışını kişilikle açıklamaya çalışmaktadır.

OÖM "Siyasi kişiliklerin getirdiği insanların oraya oturmaması gerekir"... "Genellikle ön plana çıkanlar siyasi kişiliklerdir. Kendilerine de ayrıcalık istemektedirler." diyerek atamaya dayalı okul yöneticiliğinin okullar için sakıncalı olduğunu vurgulamaktadır. Liyakata dayalı ve seçim usulü bir okul yöneticiliğinin daha anlamlı olacağı düşünülebilir.

AÖS "Okulumuzda kişilik sahibi arkadaşlar değer görür. Onlar ön plana çıkarlar." ifadesiyle kişilik sahibi olmayı lider olmak ile eş tutar ve bu kişiliklerin değerli olduklarını vurgular. Stogdill, kişilik özellikleri ile etkili yol gösterme arasında sistematik bir ilişki olduğunu açıklayan kanıtların çok sınırlı olduğunu ifade etmiştir (Aydın, 1994: 234) Oysa bu çalışmada görüş belirten müdür ve öğretmen kişiliği lider olmada önemli bir etken olarak tanımlanmışlardır. Okullarda her çalışan lider olma potansiyeline sahip olarak algılanabilir. Her branşın lideri olabileceği gibi, sosyal etkinliklerde lider, sanat çalışmalarında lider, spor çalışmalarında lider gibi değişik alanlarda farklı liderler çıkması okulun gevşek yapılı özelliğiyle bir düşünülebilir. Bu bağlamda kişilik de farklı lider konumları yaratmada bir değişken olarak değerlendirilebilir. Farklı lider konumlarının eşgüdüm görevini ise yöneticiler üstlenmelidir.

## Güdüleme

Güdüleme, liderler için önemlidir. Çalışanları daha iyi çalışmalarını konusunda harekete geçirmek için liderler okulun her noktasında olup bitenden haberdar olabilmelidirler. AMM Liderlik davranışı ile ilgili olarak; güdüleme konusunda “Çalışanlar zaman zaman aylık panolarda ayın öğretmeni, ayın personeli, ayın öğrencisi şeklinde teşhir edilir.” OMM “Özveri ile çalışan öğretmenleri her zaman gözetiyorum, destek çıkıyorum, bir dediklerini iki etmiyorum. Onların bu çalışmalarını övüp, teşvik ediyorum” şeklindeki görüşleriyle okul çalışanlarının desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadırlar. Okul çalışanları arasında samimi bir ilişki ağı kurulması için bu gerekli görülebilir.

OÖM “Malumdur marifet iltifata tabidir derler. Bu konuda çok zayıfız” AÖM “Müdür bey zaman zaman arkadaşlarımızın davranışlarını takdir eder. Okulumuzda pano vardır, ayın öğretmeni seçilir” açıklamasında bulunan öğretmenler çalışmak için güdülenmenin gerekliliğini vurguluyorlar. AÖS ise “Yöneticimin bana değer vermesi, beni yönetime katması, bir problemin var mı diye sorması, benim beklediğim şeyler ama nerdeee!...” diyerek, değer görmek, hatırlanmak, takdir edilmek okula emeği fazlalaştırabilir. Başarıyı artırmak için okul müdürünün tüm öğretmenlerin başında bulunması sıkı bir denetim uygulaması ve tüm süreçleri gözetmesi söz konusu olmayabilir ancak etkili bir güdüleme mekanizması birçok durumda etkili bir iş görebilir. Gevşek yapıli sistemlerdeki zayıf eşgüdüm çalışanların güdülenmesine ayrılacak zaman ve ilgi ile aşılabılır.

## İlköğretim Okullarında Çatışma Durumu Nasıldır?

Üst, orta ve alt sosyoekonomik düzeydeki okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okullarda çatışmaya ilişkin görüşleri, sorular neticesinde incelendiği zaman ulaşılan tema başlıkları; disiplin, uzlaşma, iletişim ve eşgüdüm, iyi niyet, veli davranışı, ayrımcılık, şeklindedir.

## Disiplin

Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Everard ve Morris’e göre, örgütlerde çatışmanın olmamasını istemek sorumluluk almayı istememek, örgütsel yaşama ilgisiz kalmak ve işin kolayına kaçmak anlamlarını taşır (Akt. İpek, 2000: 219). Gevşek yapıli sistemler olarak okullar ise zayıf eşgüdüm, hiyerarşik olmayan yapılarıyla çatışmaya uygun sistemlerdir. Disiplin konusunda öğretmen; ÜÖM “Disiplin sorunu var, çocuk öğretmenden çekinmiyor, saygı duymuyor, öğretmenlik itibarının yitirilmesinden dolayı zorlanıyoruz.” OÖM ise “Öyle sınıflar var ki sürekli dersi sabote etmeye çalışırlar. Disiplin kuralları uygulanmayınca laçkalık

*oluyor.*” şeklindeki ifadelerde çatışma yaratan bir etken olarak öğrenci davranışları gösteriliyor. Belli disiplin kurallarının uygulanmaması sıkıntıları artırabiliyor. Öğrencilerin, öğretmenlerine karşı rahat hatta sorumsuz davranışları bir yönetim sorunu olarak değerlendiriliyor. Bu sorumsuzluk okulun genel işleyişinin bozulmasına neden olabiliyor. Okullarda disiplin kurallarının varlığı ve işletilmesi bu noktada zorunluluk gibi görülebilir. Kuralsız okul olmaz.

AÖM Disiplin konusunda “*İdarenin eli kolu bağlı*” diyerek istese de okulu disiplin edemeğini vurgulamaya çalışıyor. AÖS ise; “*Disiplin olursa daha fazla ve rahat çalışacağımı düşünüyorum.*”...”*Çok serbestliği sevmem. Bu okul kenar mahalle okulu, çocukların disiplin altına alınmaya ihtiyaçları var çocuklarda belli bir disiplin olmayınca ben faydalı olacağıma inanmıyorum.*” şeklindeki ifadesinde de okulun disipline gereksinim duyduğunu vurguluyor. Okullarda ne kadar kurallar her öğrenciye dayatılmasa da yine de kuralların dikte ettirilmesi istenen bir durumdur. Öğretmenler de bunu istiyorlar.

### **Uzlaşma**

Uzlaşma tarafların ‘*çatışmadan*’ kaybetmeden çıkmaları durumu olarak nitelendirilebilir. Okul yönetiminin, okuldaki tüm olayları güdümüne alamaması, çalışanlar arasında okul yönetimine yansımayan çatışma durumları yaratabilir. Her noktada bulunamayan yönetim okul çalışanları arasındaki uyumsuzlukları tarafsız çözüme yoluna gitmelidir. Aksi durum tarafların merkezden uzaklaşmasına neden olabilir. Uzaklaşma yeni çatışma durumları yaratabilir. Okullarda uzlaşma aramak, okulların özerkliğini güçlendirebilir.

ÜMS “*Sorun olduğunu duyduğumda sakinleşmelerini bekliyorum. Konu hakkındaki düşüncelerini alıp, nedenlerini araştırıyorum. Sonra onları uzlaştırma yoluna gidiyorum...*”

Müdür sakinlik içinde tarafsız ve nedenleri sorgulayarak olaylara yaklaşmaktadır. OÖS “*Kendi aramızda olan sorunları kendi aramızda halletmeye çalışıyoruz. Yönetime pek yansıtıyoruz. Birçok olay bazen öğretmenler arasında başlayıp, bitiyor bazen öğretmenler odasında. Çoğu zaman yönetim duymaz bile.*” diyerek, okul yönetiminin dahi duymadığı çatışmaların varlığına dikkat çekmektedir. Okulda çalışanlar ters düşebilirler ama sorunlarını da yine kendileri çözerler. Yönetim başka işlerle meşgulken, okul kendi kendine işleyişini sürdürebilir. Genel yapı bozulmaz.

## İletişim ve Eşgüdüm

Okul ortamında daha işlevsel çalışmak ve ortak amaca katkıda bulunmak için çabaların eşgüdümlemesi gerekir. İletişim ve eşgüdümün olduğu bir okulda çalışanların daha yüksek bir çaba içinde olmaları beklenir. Okul etkili bir iletişim ağını kurduğunda, her biriminde görevli çalışanlara bilgi akışı saklanmadan ve zamanında ulaşabilir. Okul müdürü iletişim kanallarını açık tuttuğunda ve kaynaklarını ortak amaca kanalize ettiğinde okulun gevşek yapılı bir zeminde işlevsel hareketliliğine imkân vermiş olabilir.

ÜMS “...İdareci olarak benim önümdeki engellerden birisi atamalarda hiç görüşümüzün alınmaması. İhtiyacımız olmadığı halde fazla öğretmen ataması yapılıyor.” ifadesinde müdür Milli Eğitim Müdürlüğünün atamalarda eşgüdümsüz çalışmasının sakıncalarını ortaya koyuyor. Okulun bu bağlamda bağlı olduğu söylenebilir. İhtiyaç fazlası bir atamayla tüm okulun programı alt üst olabiliyor.

ÜÖM “Okul gelişim projeleri ile sorunlarımızı çözeriz. Sorunu baskı altına almak değil de temeline inip zaman ayırıp onu temelden çözmek gerekir.”... “Sorunları idare üzerine almaz, öğretmene atar, öğretmen de uzak durur, ben karışmam der.” ifadesiyle paylaşılmayan ve zaman zaman baskı altına alınan ilişkilerin okulların sorunlarını daha da arttırdığı anlaşılmaktadır. Oysa sorunları idarenin paylaşması durumunda okul işleyişi hızlanacak ve sorunlar çözülebilecektir. Kapalı iletişim kanalları ve eşgüdüm eksikliği okulları katı sistemler yapabilir.

OÖM “Aslında sorun bence çözülüyor. Sadece bastırılıyor. Yani, soğuk hava deposuna alınıyor, zamana bırakılıyor zaten bir süre sonra güncelliğini yitirdiği için, önemini de yitiriyor bu nedenle çözülmüş gibi görülüyor” şeklindeki ifadesiyle bastırılan, ilgilenilmeyen, zamana bırakılan sorunlardan söz ederek yönetimin eşgüdümsüz ve iletişimsiz bir okul ortamı yarattığını ortaya koyuyor. Öğretmen olarak şikâyetleri okulun katı bir anlayışla yönetildiği mesajını veriyor. Öyle ki; “sorunların soğuk hava deposuna alındığını” ifade ederek tüm iletişim kanallarının kapalı olduğu vurgusunda bulunuyor.

AÖS ise “Kafamda bir sürü proje var, bir kenara yazdım duruyor. Bir sorsalar anlatacağım ama yönetimden bir adım geldiği yok” ifadesiyle kendi okulundaki iletişimsizlik örneğiyle okulunun katı bir sistem olarak işlediğini ortaya koyuyor. Okullara sosyo-ekonomik düzeylere göre bakıldığında, iletişim ve eşgüdüm eksikliğinin her düzeyde eksik olduğu görülmektedir.

## **Veli Davranışı**

Veliler, okullarda okul yönetimi ile öğretmenlerin davranışlarını etkileyerek, okul çalışanlarının rollerine etki edebilirler. Okul yönetimi ve öğretmenler, okulun gevşek yapılı özelliğinden dolayı veli etkisine açık olmak durumundadır.

AMM okulu ile ilgili olarak “Okulumuzda çevre itibari ile biraz düşük gelirlili insanların bulunduğu bir çevredir. Velinin isteksizliği. Asgari ücretle çalışan veliler. Ama merkezdeki bir okulun velisinin eğitim öğretime öğrencisini hazırlaması ile buradaki velini hazırlaması çok farklı.” ifadesiyle velinin okula ilgisini beklemekte ve buna açık olduğunu göstermektedir. Ancak okulun alt sosyoekonomik düzeyde olması velilerin davranışını etkilemektedir. Veliler gevşek yapılı okul sistemine uygun davranışlar gösterememektedirler.

ÜÖM “Velilerin görüşleri okul idaresi tarafından daha fazla dikkate alınır ve yaptırım gücü olan görüşlerdir. Zorumuza gidiyor, işin uzmanı olduğumuz halde bizim değil de velini görüşlerinin dikkate alınması bizi üzüyor” ifadesinde ise veli ve öğrencilerin görüşlerinin çok fazla dikkate alınmasının verdiği rahatsızlıktan söz ediliyor. Üst sosyoekonomik düzeydeki bir okul öğretmen görüşünden, okulun olabildiğince gevşek yapılı bir okul olduğunu hatta sınırları öğretmeni küstürecek kadar zorladığı söylenebilir. Aşırı gevşek bir sistem olarak okulun çatışma durumunda olduğu söylenebilir. Dengelerin bir taraf lehine rahatsızlık yaratacak boyutta değişmesi okulun gevşek yapılığın zarar verebilir. Veliler davranışlarıyla okulun pozisyonunun ne olabileceğini belirleyebiliyorlar. Bu bağlamda okul yönetimi dengeleri koruma konusunda daha dikkatli davranabilmelidir.

OÖM “Veli gruplarıyla çok fazla sağlam bir ilişkimiz yok. Ben bizzat kendi öğrencilerim içerisinde 2 sene okula getiremediğim velilerim var”

AÖM “Okulumuzda çevre itibari ile biraz düşük gelirlili insanların bulunduğu bir çevredir.”

AÖS “Velilerimizin çoğu işsiz çocukları ile ilgilenmiyorlar. Bu nedenle biz de yeteri kadar başarılı olamıyoruz. Çoğu veli ile birebir iletişim kuramıyoruz” ifadelerinden ise orta ve alt sosyoekonomik düzeyde veli ilgisizliği, iletişim kopukluğu durumlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Okullar gevşek yapılılık özelliklerine uygun olarak veli davranışı beklerden üst sosyoekonomik düzey okulundan farklı olduklarını ortaya koymaktadırlar. Okulların gevşek yapılı oluşları veli davranışı temasında okuldan okula farklılık gösterebilmektedir. Ancak özellikle son zamanlarda

ailelerin okul ile ilişkilerinin artması, yeni okul-aile ilişki biçimlerinin doğmasına yol açmaktadır. Zaman zaman öğretmenler velilerin adres bilgisi, telefon bilgisi, özel günlerine ilişkin bilgilerini edinerek öğretmene ulaşma yollarını artırmaya çalışmaktadırlar. Okul yönetimleri bu ilişki biçiminin dışında habersiz kalabilmektedir. Bu durumda veli okul ilişkisini eşgüdümlemek, öğrenci başarısı, okul başarısı için yeni yollar, birliktelikler yaratmak gerekebilecektir.

## **TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Okulların tanımlanmasında kullanılan “Gevşek Yapılı Sistemler Modeli” ile okullarda iş ve işlemlerin yapılmasında, çalışanların davranışlarının nasıl olması gerektiği ele alınmaktadır.

Müdür ve öğretmenlerin okullarını değerlendirmelerinde; kararların alt sistemlere bırakılması, amaçlara ulaşmada farklı araçların kullanılması, iletişimin yavaşlığı, kuralların azlığı, rastgele bağımsızlık, başarıyı tanımlamanın zorluğu, sistemin seyrek denetimi, yetki aktarımının yüksek olması gerekliliği, ilişkilerin özerkliği, zayıf eşgüdüm, sorumluluktan kaçma, değişime direnç gibi konularda okulların nasıl ifade edildiği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Weick’in gevşek yapılı sistemlerin özellikleri, okullar için önemli kavramlar olduğu düşünülen karar verme, liderlik ve çatışma başlıkları altında farklı temalarda irdelenmiştir.

Karar verme başlığı altında ortak görüş, öneri sunma, yasal mevzuat, sorumluluk bilinci, ikna etme ve kısmi danışma temalarına ulaşılmıştır. Gevşek yapılı sistemler olarak okulların ortak görüş ile karar alma konusunda davranış gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak yasal mevzuatın aşırı vurgulanması okulların katı bir sistem olarak değerlendirildiğini düşündürmektedir. Farklı sosyo-ekonomik düzeylerde okullar farklı değerlendirilseler de karar verme başlığında yer alan temalarda okullar arasında sosyoekonomik duruma göre belirgin bir farklılık gözlenmemiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde karar verme konusunda araştırma kapsamında yer alan okullar farklı temalarda okullarını gevşek yapılı ya da sıkı yapılı okulları olarak değerlendiriyorlar. Okul müdürleri daha çok yasallığı, kuralları vurgulayarak okullarını sıkı yapılı sistemler olarak görüyorlar. Karar verme davranışını alt sistemlere bırakmıyorlar, ancak bu durumun nedeni olarak müdürleri göstermek doğru olmayabilir. Çünkü yasal mevzuat buna çoğu zaman izin vermez. Weick (Meyer, 2002) de bu

bağlamda eğitim örgütlerinin olması gerekenden daha sıkı bağlı bir yapı içerisinde olduğunu vurgulamaktadır.

Öğretmenler öneri sunma konusunda sunulan önerilere karşı yöneticileri açık ve ilgili olarak değerlendirmişlerdir. Müdürler sorumluluk bilinci konusunda tüm yükün üzerlerinde olduğunu, yetkiyi aktarmadan yana olmadıklarını daha çok vurgulamaktadırlar. Öğretmenler ve müdürler kısmî danışmayı ön plana çıkararak okullarında sıkı bir sisteminin özellikleri olduğu mesajını vermektedirler. Bürokratik davranışların zorunlu olduğu bir okul ortamının izlerini bu alt başlıkta görmek mümkündür.

Bürokratik örgütler, zengin bilgi içeren karmaşık durumlara ve globalleşen çevreye karşı uymada yetersiz kalmaktadırlar. Değişime karşı direnç, yenileşeme, uyum sorunları gibi durumlar sıkça karşılaşılan durumlardır. Oysa bilgi toplumunda değişimin nasıl başarılabileceğinin öğrenilmesine ihtiyaç vardır (Meyer, 2002). Zaman zaman daha özerk ve demokratik değerlendirmeler yapılmış olsa da birçok müdür ve öğretmenin okullarını sıkı yapılı olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Bu durumun ön plana çıkmasında önemli değişkenin, okulların yasallığının üst yönetimlerce merkezi olarak belirlenmesi olarak kabul edilebilir.

Liderlik başlığı altında tecrübe, etkileme, informal ilişki, değişime direnç, emek, kişilik ve güdüleme temalarında müdür ve öğretmen görüşleri ile ilgili olarak;

Tecrübe, lider olarak algılanmak için yeterli bir gösterge olarak kabul ediliyor. Tecrübeli öğretmenler otorite olarak algılanıyor ama bu otorite baskı unsuru olarak kabul edilmiyor. Müdür ve öğretmen görüşleri liderlik davranışı açısından tecrübeyi önemsiyorlar. Tecrübenin gevşek yapılı sistemler olarak okul açısından değer olarak kabul gördüğü söylenebilir.

Etkileme ve emek temalarında gerek müdürler gerek öğretmenler liderlik için etkilenmek ve verilen emeğin değer görmesini gerekli görüyorlar. Okullarda müdür ve öğretmenlerin birbirlerini etkilediği ve birimlerin ara bağımlı olarak çalıştıkları ortaya konuluyor. Okul için harcanan emek, özverili çalışma gevşek yapılı sistemler olarak okullarda gerekli görülüyor. Bu bağlamda okullarda liderlik daha fazla birimde ön plana çıkıyor ve okul farklı pozisyonlardaki liderlerle işleyişini daha etkili olarak sürdürülebiliyor. Ceza verme okullarda başvurulan bir yöntem olarak değer görmüyor. Güdülenme ve kişilik ise, yine gevşek yapılılığın işleminde ve liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında gerekli görülüyor. Kişilikli sözü dinlenen bir çalışan okullarda başvuru kaynağı olarak değer görüyor. Okullar bu bağlamda esnek bir yapıda değerlendiriliyorlar.



Değişim konusunda ise, okullar değişime direnmiyorlar. Liderlik konusunda yukarıda ifade edilen tüm temalarda okullar gevşek yapılı sistem özelliklerini vurgularken, değişimi destekleme ve kabul etme davranışları konusunda oldukça kapalı değerlendiriliyorlar. Yine de okulların liderlik konusunda gevşek yapılı olduğu söylenebilir. Öğretmenler ve müdürler liderlik davranışını okulların gelişmesi için gerekli gördüklerini ortaya koymaktadırlar.

Çatışma başlığı altında disiplin, uzlaşma, iletişim ve eşgüdüm, veli davranışı, temalarında müdür ve öğretmen görüşleri ile ilgili olarak;

Disiplin kurallarının okullarda yeteri kadar işletilmemesi okulun rahat çalışmasını engellediğini ortaya koymaktadır. Yönetimin esnek tutumu öğrencilerin sorumsuzlaşmasının nedeni olarak gösteriliyor. Gevşek yapılı sistemlerin özelliklerinden kuralların belirsizliği öğretmenler tarafından onaylanıyor. Ancak öğretmenler okullarını gevşek yapılı görmek istemiyorlar. Daha çok disiplin istiyorlar. Boyd ve Crowson (2002) Okulların özellikle zaman içerisinde programlarında ve yönetim davranışlarında gevşek ilişki biçiminden daha sıkı bir ilişki ve yönetim biçimine kaydığını vurgulamaktadırlar. Öyle ki artık sıkı programlar ve testlerle okullarda etkililiğin ve verimliliğin artırılacağına inanılmaktadır. Oysa bürokratik örgütlerin zengin karmaşık bilgi içeriği ve globalleşmenin getirileriyle baş etmeden yoksun olduğu da bir gerçektir. Gevşek yapılı sistemler yaklaşımı tam tersine çalışanların bilgiyi yönetme ihtiyaçlarına etkili bir cevap olabilir.

Uzlaşma durumunda, okul yönetiminin tarafsız davranış göstermesi beklenen bir durum olarak ifade ediliyor. Okul yönetiminin gözlem ve incelemeyi sürekli olarak yapması ve çalışanlarına her zaman ulaşması mümkün olmayabilir. Öğretmenler okul yönetiminin çalışanlara eşit davranılmasını isteyerek dengeleri sürekli kontrol altında tutmasını istemesi gevşek yapılı sistemlerin özellikleri ile örtüşmemektedir. Yönetimin sürekli çalışanları gözlemesi ve değerlendirmesi gevşek yapılı sistemlerde beklenmez. Bu bağlamda ayrımcılık ve uzlaşma konularında öğretmenlerin görüşleri sıkı yapılı okul istemlerini ortaya koymaktadır.

Öğretmen ve müdürlerin iletişim ve eşgüdüm eksikliğini vurgulamaları okullarının gevşek yapılı özellikte olduğunu gösteriyor. Okullardaki iletişim ve eşgüdüm eksikliği çatışma nedeni olarak okul yönetimine yansiyabiliyor. Okullar bu bağlamda gevşek yapılı olsalar da, çatışma durumuna ve okulun işleyişinde aksamalara neden olması açısından istedik bir durum olarak değerlendirilmiyor.

Çatışmayı yönetimde de bir başvuru aracı olarak değerlendirilebilir. Ancak Fusarelli (2002) sıkı ve gevşek bağlar arasında örgüt yapısına göre değişikliklerin olabileceğine vurgu yapmaktadır. Zaman zaman bu iki uç arasında tutum, davranış, karar durumlarının değişebileceği varsayılır. Ancak özellikle çevre ve politika yapımcıları daha yüksek faydalar için okul örgütlerinde daha sıkı bir yapı kurgulama yoluna gitmektedirler. Oysa eğitim örgütleri bu düzlemde çok fazla kendini ifade edemez.

Veli davranışı üst sosyoekonomik düzeyde daha esnek bir şekilde okul işleyişine yansırken, alt sosyo-ekonomik düzeyde daha katı bir şekilde yansıyor. Veli giriş çıkışı üst sosyo-ekonomik düzeyde akışkandır hiyerarşik değildir. Alt sosyoekonomik düzeyde ise daha hiyerarşik olarak işliyor. Hiyerarşik olmama gevşek yapıli sistemlerin özellikleri olarak üst sosyo-ekonomik düzeydeki okulları bu bağlamda tanımlıyor. Bu bağlamda Cohen (Ogawa ve Scribner, 2002)'in örgütlerin rasyonel formların dışında davranması gerekliliği ile ilgili görüşü okulların farklı alt sistemlerindeki ilişki, yönetim, karar mekanizmalarının işleyişindeki özerklik davranışı ile ilişkilendirilebilir.

Bu araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre şu öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul yöneticileri otokratik davranışlarını ve kuralcı yönetim anlayışlarını en aza indirmelidirler.
2. Okul yöneticileri '*durumsal liderlik*' davranışlarını önemsemeli, karar verme durumunda çalışanların katılımını esas almalıdır.
3. Çatışma yaratan etkenlerin yönetimi için açık bir okul iklim ve kültürü vurgulanmalıdır.
4. Gevşek yapıli sistemler olarak okullar; liderlik, karar verme ve çatışma ana başlıklarında oluşturulacak bir araştırma ölçeği ile araştırılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Aydın, M. 1994. Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu yayınevi.
- Aytaç, T. 2000. Okul merkezli yönetim. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Balcı, A. 1990. Eğitim örgütlerinde yeni bakış açıları: kuram-araştırma ilişkisi. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Bildirisi.
- Başar. H. 1995. Öğretmenlerin değerlendirilmesi. Ankara: Pegem yayınları.

- Başaran, İ. E. 1991. Örgütsel davranış, insanın üretim gücü. Ankara: Gül yayınevi.
- Başaran, İ. E. 1998. Yönetimde insan ilişkileri. yönetsel davranış. Ankara: Aydan web tesisleri.
- Bursalıoğlu, Z. 1997. Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. Ankara: Pegem yayınları.
- Boyd, W.L., Crowson, R.L. 2002. The quest for a new hierarchy in education: from loose coupling back to tight? *Journal of Educational Administration*. 40 (6) 521-533.
- Christensen, R. L. 1968. Journal of cooperative extension. Spring, Volume 6 No.1
- Choo, C. W. 2001. Towards an information model of organizations. the canadian journal of information science. 16(3) 32-62. Toronto.
- Çelik, V. 1997. Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem yayınları.
- Demircioğlu, İ. H. 2006. Tarih öğretmen adaylarının öğrenme şekilleri üzerine nitel bir çalışma. *Eğitim Araştırmaları*. 6,23
- Gökçe, F. 2005. İlköğretim okulu müdürlerinin değişme yöneticiliği yeterlikleri ve değişme sürecinde gösterdikleri davranışlar. *Çağdaş Eğitim*, 30,32.
- Gamaron, A., Dreeben, R. 1986. Coupling and control in educational organizations. administrative scienc quarterly, 31(4) 612-632. [www.jstor.org/pss](http://www.jstor.org/pss) (erişim:19.12.2009).
- Grotured, N. 1999. School based development work, <http://www.jyu.fi/ktl/publication> (erişim:22.11.2005)
- Erçetin, Ş.Ş. 1998. Liderlik sarmalında vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. 1977. "Eğitim yönetiminde teori ve uygulama" Ankara: Pegem Yayınları, 6. Baskı.
- Ertürk, S. 1994. Eğitimde program geliştirme. Ankara. Meteksan Matbaacılık.
- Firestone, W.A., Heriott, R.E. 1982. rational bureaucracy or loosely coupled system? an empirical comparison of two images of organization, [www.jstor.org/pss](http://www.jstor.org/pss) (erişim:19.12.2009).

- Fusarelli, L.D. 2002. Tightly coupled policy in loosely coupled system: institutional capacity and organizational change. *Journal of Educational Administration*. 40 (6) 561-575.
- Handy. C. 1998. Ruhun arayışı. kapitalizmin ötesi: modern dünyada amaç arayışı. Çev:Nurettin Elhüseyni, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Ingersoll, R. 1996. Teachers' decision-making power and school conflict. *sociology of education*, 69 (2) 159-176. [www.jstor.org/pss/2112804](http://www.jstor.org/pss/2112804) erişim:19.12.2009
- İpek, İ. 2000. Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Katz D., Kahn L. R. 1977. Örgütlerin toplumsal psikolojisi. Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, Ankara: TODAİ Enstitüsü Yayınları.
- Lack, A. 1999. Loosing Coupled. <http://www.members.ozemail.com.au> (erişim:04.11.2005)
- Lutz, F.W. 1982. Tightening up loose coupling in organizations of higher education. *administrative science quarterly*, 27, 653-669. [www.jstor.org/pss/2112804](http://www.jstor.org/pss/2112804) erişim:19.12.2009
- Megan, T.M., Wayne, H. 1997. Trust in schools:a conceptual and empirical analysis. *journal of educational administration*, 36(4)341-342.
- Meyar, H.D. 2002. From “Loose Coupling” to “Tight Management”? making sense of the changing landscape in management and organization theory, *Journal of Educational Administration*, 40 (6) 515-520.
- Payne, L. 2003, Nov 29th to December 5th. school governance as the management of dilemmas: market or mission? Western Austrailia. P.4.
- Priority Schools Funding Program. 2003. Classroom and school organization and school culter. <http://www.psfp.nsw.edu.au/resources> (erişim: 20.11.2005)
- Ryan, R.L. 1995. local mangement of school. It's not Simple. <http://www.mun.ca/educ> (erişim: 09.11.2005)
- Spender, J.C., Grinyer, P.H. 1995. Organizational renewal: top management's role in a loosely coupled system. *human relations*, 48 (8) 909-926.<http://hum.sage.pub.com/cgil/content/abstract/48/8/909>.

- Şişman, M. 2004. *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. 1995. Okul yönetimi. Ankara: Saypa yayınları.
- Tyler, W. 1987. "Loosely Coupled" schools: a structuralist critique, 8 (3). [www.jstor.org/pss/2112804](http://www.jstor.org/pss/2112804) erişim:19.12.2009
- Toprakçı, E. 2002. Sınıf örgütünün yönetimi. Ankara. Ütopya Yayınları.
- Uğurlu, C.T. 2007. *Gevşek yapıli sistemler olarak okulların üç kavramı: karar verme, liderlik ve çatışma*, Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (3) 15-30.
- Weick, K.E. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, (21)1-9.
- Weick, K.E. 1982. Administering education in loosely coupled schools. JSTOR: The Delta Kapan, 63(10)673-676. [www.jsor/org/pss/20386508](http://www.jsor/org/pss/20386508) erişim:18.12.2009
- Yıldırım, A; Şimşek, H. 2005. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.