

OKUL YÖNETİMİNİN ORGANİZASYON PSİKOLOJİSİNE İLİŞKİN YÖNLERİ

Prof.Dr. Helmut GACHOWETZ*
Çev: Uzm.Psk. Serra ÖNER

1. GİRİŞ

1.1. Organizasyon Psikolojisi:

Organizasyon psikolojisinin konusu, organizasyonlar içinde grupların ve bireylerin yaşantı ve davranışlarını betimlemek ve açıklamaktır. Bunun yanı sıra, farklı organizasyon tipleri, organizasyonların gelişimi, toplumsal oluşum koşulları, organizasyonların toplum ile ilişkisi ve insanın organize olma derecesinin toplumun gelişimi üzerine etkileri gibi konular organizasyon psikolojisi kapsamına girer.

Bütün bu konular maddeler halinde şöyle toplanabilir:

- **Bireylerin incelenmesi:** Bireyler organizasyonların üyeleridir. Şu halde, bireyin organizasyona seçilip alınması, uzmanlaştırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi (kişilik gelişimi), değerlendirilmesi, çalışma mativasyonu ve işden hoşnutluk derecesi, başarı davranışının koşulları, işe gelmemesi gibi konular bu başlık altında incelenmektedir.

- **Grupların incelenmesi:** Gruplar organizasyonların alt sistemleridir. Dolayısıyla grupların ve grup içinde meydana gelen süreçlerin incelenmesi önemli bir noktadır. Organizasyonlar içindeki grupların integrasyonu, dolayısıyla birbirinden bağımsızlığı, en uygun grup yapılarının (formel ve informel) gelişmesi, yönetim davranışı, kooperasyon koşulları, haberleşme ağları, karar-, problem çözme- ve çatışma süreçleri, grup standartlarının ve grup normlarının gelişim ve etki koşulları bu noktada incelenmektedir.

- **Organizasyonların "bütün" olarak incelenmesi:** Organizasyonların yapıları (yapısal ve işleyişe ilişkin yapıları), organizasyon felsefesi, organizasyon kültürü, amaç ve görevlerine göre farklı organizasyon tipleri; bunlardan başka, organizasyonun gerek değişen dış şartlara (pazar ortamı veya hukuk kuralları gibi), gerekse değişen kendi iç şartlarına (üyeri gibi) uyum sağlaması burada incelenmektedir.

* Salzburg Üniversitesi, Organizasyon Psikolojisi Enstitüsü Müdürü

1.2. ORGANİZASYON (ÖRGÜT) :

"Organizasyon" kavramından ne anlaşılmalıdır?

Organizasyon kavramı üç farklı yönde yorumlanabilir:

- **Kurumsal Yön:** Burada organizasyon sosyal bir oluşum olarak görülür. Bu sosyal oluşum içinde, tek tek kişilerden bağımsız olarak "aktörlerin" (organizasyon içinde rolü olan kişilerin) davranışını sürekli düzenleyen yapı ve işleyiş yapıları bulunur. Bu anlamda; "okul bir organizasyondur".

- **Araçsal Yön:** Burada ise, organizasyon aktörlerin davranışlarını düzenleyen, sürekli kuralları meydana getiren bir bütündür. Bu anlamda; "okul bir organizasyona sahiptir".

- **İşlevsel Yön:** Organizasyon, organize etme anlamında bir eylem olarak ele alınır. Bireysel ve sosyal davranışı rasyonalize etme ve yapılandırma, amaca yönelik planlama ve koordine etme burada söz konusudur. Bu anlamda; "okul organize edilen bir yerdir".

"Organizasyon"dan söz edildiğinde, genellikle bu kavram sosyal bir yapı olarak, yani kurumsal yönüyle ele alınır. Buna göre, organizasyonların bazı önemli özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır:

- Organizasyon çevresinden kesin sınırlarla ayrılmış, belli bir süre için oluşturulmuş sosyal bir yapıdır.

- Organizasyonun bir veya daha fazla bilinçli olarak formüle edilmiş hedefleri vardır. Bu hedeflere yönelik sırayla yapılması gereken görevler belirlenir.

- Organizasyonun belirli sayıda üyesi bulunur. Bu üyelerin organizasyona alınması ve organizasyondan çıkarılması oldukça açık şekilde belirtilmiş kriterlere bağlıdır. Yine üyelerin görev ve hakları açık seçik tanımlanmıştır.

- Organizasyonun, hedeflerine ve görevlerine yönelik akılcı şekilde oluşturulmuş ve resmi (formel) olarak tanımlanmış yapıları vardır. Bunlar şöyledir:

- Çalışma-, güç- ve sorumluluk dağılımı
(yapısal yapı; örneğin, hiyerarşi, bölümler gibi)

- İletişim-, kooperasyon- ve karar yapıları
(işleyiş yapıları; örneğin, şekillendirme, standartize etme, kontrol etme gibi)

- Organizasyon üyelerine uygun pozisyon ve rol ayrımları (görev ve işlevleri, hakları ve yetkileri gibi)
- Organizasyon kendi kendine yeten (otonom) ve bir veya birkaç dış kaynaktan beslenen (heteronom) türden olabilir. Demek ki, organizasyon var oluşunu, hedef ve görevlerini, yasalarını ve yapılarını ya kendisi belirleyebilir ya da bunlar belli bir veya birkaç dış güç tarafından belirlenebilir.
- Organizasyonu saran toplumsal çevre ile ilgili olarak, organizasyonun ürünleri açısından başka organizasyonlarla rekabet içinde olup olmadığı, dolayısıyla konusunda tek (monopol) olup olmadığı da çok ilgil çekici bir özelliktir. Buna bağlı olarak bir başka özellik, organizasyondan yararlanan kişilerin (müşteriler, hastalar, öğrenciler gibi), o organizasyonu gönüllü olarak mı, yoksa bazı zorunluluklardan dolayı mı seçtiği meselesidir.

Yukarıda sayılan özellikler birbirinden bağımsız değildir. Örneğin iş dağıtımı, organizasyonun hedef ve görevlerine bağımlı olarak değişmektedir. Demek ki bazı hedeflere ulaşabilmek için, işin ufak parçalar halinde bölünerek yapılması gerekebilir. Bu durum da yine, belirli bir bölümde çalışanların sayısına, uzmanlık derecesine ve işin cinsine, örneğin rutin bir iş olup olmadığına, işi yaparken kullanılan araç ve metodlara bağlıdır. Buradan tekrar özel kalite profillerine, çeşitli pozisyon ve rollere ve de farklı hedeflere yönelik kontrol sistemlerine ulaşılır.

Bu noktada, çeşitli organizasyon tiplerinden tek tek söz etmek istemiyorum. Daha ziyade organizasyonların, içinde bulunan bireylerin yaşantı ve davranışlarını etkileyen önemli özelliklerini göstermekle yetiniyorum.

Burada organizasyon hedeflerine ilişkin yönü daha kapsamlı olarak ele alacağım.

1.3. ORGANİZASYONLARIN HEDEFLERİ:

1.3.1. HEDEF İÇERİĞİNE GÖRE AYRIM:

- **Mal üretimi:** Burada belli bir çalışma sonucunda hammaddeyi üretim malı (ürün) haline getirmek söz konusudur. Örnek: endüstri işletmeleri, zanaat işletmeleri, vs.

- **Hizmet üretimi:** Burada konu insandır. İnsanın durumu bir şekilde değiştirilecektir. Örneğin sohbet, eğlenme, dinlenme, kendini iyi hissetme, sağlık, bilgi ve beceri kazanma gibi insanla ilgili konular yönlendirilecektir. Okulun hedefi bilgi ve beceri kazandırmak olduğu ölçüde, okul hizmet

üreten organizasyonlar içinde yer alır. Gerçekten de okulun amacı olarak genellikle çocuk ve gençlerin eğitiminden söz edilir. Eğitim kavramı, sadece bilgi ve beceri kazandırmak ile ilgili değil, aynı zamanda toplum içinde bireylerin birlikte yaşayabilmesi için önemli olan veya önemli olduğu sanılan değer yargıları, normlar ve bakış açıları kazandırmak ile ilgilidir.

- **Yönetim davranışı:** Organizasyonların başlıca amacı yönetim sağlamaktır. Bu amaca göre, organizasyonlar insanın davranışına yönelir. Bazı yasalar ve yasaklar yoluyla, çeşitli izin ve yetkiler verme yoluyla, bazı haklar tanıma veya tanımama yoluyla, belirli görevler yükleme ya da belirli görevlerden muaf tutma yoluyla insan davranışı istenilen biçimde yönlendirilmeye çalışılır. Genellikle kamu yönetimi bu amaçla kurulur ve nitelenir.

1.3.2. KALİTE HEDEFLERİ:

Kalite hedefleri, amaca ne şekilde ulaşıldığına bağlıdır. Hemen her organizasyonda görülen önemli bir kalite hedefi, organizasyonun "etkinliğidir" (Effizienz). Bir organizasyon, ancak genel hedefe yönelik olan alt amaçlara en uygun şekilde yani malzeme, para ve insan gücünü en az düzeyde kullanarak ekonomik yoldan ulaştığında, etkin olur. Olayın bireysel yönü ele alındığında, organizasyonda çalışanların hoşnutluk ve kendini iyi hissetme derecesi de kalite hedefleri arasında yer alır. Bunlardan başka, organizasyonun güvenilir olması, hızı (seri üretimi), sürekliliği gibi faktörler de kalite hedeflerine eklenebilir.

2. BÜROKRATİK VE PROFESYONEL (mesleki) EYLEM SİSTEMLERİ ARASINDAKİ GERİLİM ALANI İÇİNDE BULUNAN OKUL:

Kamu yönetiminin bir parçası olan okul yönetimi oldukça genel olarak formüle edilmiş iki amaca sahiptir:

- **Çocukları ve gençleri eğitmek:** Onlara bilgi ve beceriler, toplumsal normlar, değerler ve bakış açıları kazandırmak.

- **Yasal hükümlere uymak:** Örneğin zorunlu eğitim, aynı düzeyde eğitim standartları sağlama, karne dağıtarak yetki verme, öğrencilere karşı eşit davranma, öğretmenlerin görevlerini ve kalitelerini (değerlerini) belirleme gibi eylemler böyle yasal hükümlere uymak sonucu ortaya çıkar.

Her iki amaç da, insanları etkileme olayını içerir. Ama yine de okulun "yasal hükümlere (temel hukuk kurallarına) uyma" amacı, insanın sadece dış davranışı ile ilgili iken, birinci amaç olan "eğitmek", insanın hem iç hem dış yönünü ele alarak insanı bütün olarak konu edinmiştir. Yönetim

davranışının temel prensipleri en ideal şekilde "Bürokrasi Modeli" ile betimlenebilir. Eğitim gibi karmaşık bir problemin üstesinden gelmek ise, daha çok işin "profesyonel" (mesleki) yönünü oluşturur. Bu sebeple, şimdi her iki model (Bürokrasi Modeli ve Profesyonel Model) kısaca açıklanacak ve bazı önemli boyutlarda birbiriyle karşılaştırılacaktır.

2.1. BÜROKRATİK ORGANİZASYON SİSTEMİ:

Yasal hakimiyet kurma anlamında yönetim davranışı, önemli ölçüde Weber'in Bürokrasi Modeli ile gözler önüne serilebilir:

1. Makamlar yoluyla kesin olarak belirlenmiş bir otorite sıradizini (hiyerarşisi).

2. Katı bir iş- ve salahiyet (Kompetenz) dağılımı.

3. Davranışın kişisel kararlara değil, resmi yasa ve normlara bağlılığı.

4. Memur ile "kişi"nin prensipli bir şekilde birbirinden tamamiyle ayrı tutulması.

5. Yazılı haberleşmenin özellikle vurgulanması.

6. Sınanmış uzmanlık kalitesi yoluyla statülerin belirlenmesi.

7. Kariyer prensibi (başarı düzeyinin değerlendirilmesi), yaşam boyu süren statü.

8. Başarıma göre değil, resmi olarak belirlenmiş hizmet süresine ve hizmet türüne göre ücret verme.

9. Akılcı disiplin; bireysel ideolojiden bağımsız olarak bütün yaptırımlara şartsız uyma.

10. Organizasyon üyelerinin yönetsel makamlardan tamamiyle ayrı tutulması.

Resmi yönetimin temelinde çok karmaşık olan görevi, ancak yönetim organizasyonunun karmaşık bir yapı ve süreç strukturuna sahip olması sonucunda ve yönetsel eylemin özellikle "şartlı programlama" (Konditionalprogrammierung) ile yönlendirilmesi yoluyla yerine getirilebilir. Şimde "şartlı program"ın ne anlama geldiğini örnekle açıklayalım:

Eğer bir x şartı var ise, verilecek karar y dir. (Belli bir olay 'x' yasal olarak tanımlanmış bir gerçeğe göre değerlendirilir ve eğer bu olay yasal tanımlanmış gerçeğe uyuyorsa, buna göre belli bir hukuksal karar 'y' varılır-örneğin: bir eşyanın bir yerden alınması olayının "hırsızlık olayı" olarak

belirlenmesi için, eşyanın sahibinden habersiz olarak ve kötü niyetle alınmış olması gerekir, ancak buna uygun bir durumda hapis cezası kararına varılır.)

Bir organizasyonda şartlı program yönteminin kullanılabilmesi için ön şart, yönetim açısından önemli olan gerçeklerin yasalar ve yönetim mevzuatı yoluyla tanımlanmış olmasıdır.

Çevrenin giderek artan karmaşıklığı ile, bir yandan sayısız yönetim yasaları ortaya çıkmış, diğer yandan insanın bilgi kapasitesinin sınırlılığı yüzünden olayları yasal bir çerçeve içinde toplamak üzere kategorilere ayırma gereği doğmuştur.

Bu noktoda "şartlı programlamanın" hiç şüphesiz avantajı vardır. Çünkü bu yöntemle yasaların doğru uygulanıp uygulanmadığı ve kararların yerine getirilip getirilmediği kolaylıkla sınanabilir. Aynı zamanda, bu programlar yoluyla yönetim, eylemlerinin sonucundan sorumlu tutulmaz. Yine de şu nokta unutulmamalıdır ki, kamu yönetiminde "akla uygun yaptırımlar" (ultima ratio) büyük rol oynamaktadır. Hatta kamu yönetiminde bazı kararlar, fiziksel güç kullanmaya kadar varan zorlamalar sonucu verilmektedir. Yönetimin "yasal olarak boyunduruk altına girenler"den (Rechtsunterworfenen) talep ettiği birçok davranış biçimi, bu kişiler tarafından aslında gönüllü olarak yapılmamaktadır. (Örneğin: vergi ödeme, askere gitme, okula gitme). Dolayısıyla da, bunun tam tersi olarak, yönetim tarafından yasaklanmış birçok davranışı yapma isteği büyüktür. (Örneğin: inşaat izni almadan ev yapma, okul kırma gibi) Bu sebeple, devlet yönetimi ile vatandaş arasında asimetrik ve eşit hakların bulunmadığı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bundan dolayı, devlet yönetiminin hizmet üreten bir organizasyon olarak ele almak anlamsız görünmektedir.

2.2. PROFESYONEL ORGANİZASYON SİSTEMİ: (PARSONS, 1965; FREIDSON, 1970; SCOTT, 1983)

"Profesyon" öncelikle organizasyon sistemleriyle ilgili değil, bilakis pratik ve teorik açıdan uzmanlığa bağlı, yoğun ve standart -çoğunlukla akademik- eğitim ve mesleki sosyalizasyon, etik kurallar, kendi kendini idare ve kontrol etme, resmi belge ve yüksek düzeyde bir otonomi ile karakterize edilen meslek sistemleriyle yakından ilgilidir.

Mesleki ya da profesyonel organizasyon modeli, "bürokratik organizasyon modile"ne alternatif bir model olarak ortaya atılmıştır. İki model arasında önemli bir fark vardır. Birinde yani bürokrasi modelinde,

işin pay edilip sıradizinsel (hiyerarşik) şekilde koordine edilmesi ve diğerinde, yani profesyon modelinde, körükörüne paylaşılmaksızın işin uygun ve üstün nitelikli işgücüne verilmesi söz konusudur.

Profesyonel modelin temel fikri, organizasyon üyelerinin karmaşık görevleri kendi sorumlulukları çerçevesinde yerine getirebilmeleri için başarımları gereken genel standartlar ile onların beceri ve yeteneklerini birleştirmektir. Bu modeller en ideal şekilde, yatay iletişim biçimleri, probleme ilişkin görev dağılımı ve görevlerin yerine getirilmesi sırasında yüksek düzeyde otonomi, eşit güç dağılımı, kendi kendini kontrol veya profesyonel standartlara dayanarak meslektaşların birbirini denetlemesi şeklinde nitelendirilir.

Profesyonelizasyon, belirli uzmanlık alanları ve başarımlarda tekelleşme (odaklaşma) stratejisi olarak tanımlanır. Önce bir meslek organizasyonu kurulur. Kalifiye olmayan elemanlar (üyeler) bu organizasyonun dışında bırakılır, yani mesleki organizasyona sadece kalifiye (niteli) eleman seçilir. Böylece tek tip (eşit) eğitim sağlanır, ünvan verilir ve meslek yasaları belirlenir. Buna uygun disiplin kuralları geliştirilir. Sonuçta mesleki ünvan ve mesleğin yasal olarak uygulanabilmesi için onay verilir. Bu eylemlerin yönetimi de önce amaçların programlanmasına bağlıdır.

3. PEDAGOJİ Mİ, YÖNETİM Mİ?

"Okul bürokratik modele mi, yoksa daha çok profesyonel madele mi uymaktadır?" Bu soruyu bir başka şekilde soracak olursak; "okul yönetiminin temelinde yatan bürokratik yapı, pedagojik anlamda, yani okulun asıl hedefi doğrultusunda profesyonel eylemlerin gelişmesine fırsat vermekte midir?"

Vogel (1977) "Bürokrasi Modeli"ne dayanarak şu sonuca varmıştır: "Bürokratik organizasyon, okulun pedagojik işlevine biraz değil, bilakis tümüyle hakimdir." Bu görünüşü Vogel, ileri sürdüğü sekiz tez ile şöyle açıklamaktadır:

1. Öğrenciler ve öğretmenler okulda, önceden planlanmış, kişiye ve duruma göre değişim göstermeyen bir düzen içinde hareket eder, kendi kararlarını uygulayamazlar. (Örneğin: Zorunlu eğitime başlama yaşı sabittir ve gelişim düzeyine göre ayarlanmamaktadır. İstenilen okul ve öğretmen seçilmemektedir. Öğretmen de istediği öğrenciyi seçme hakkına sahip değildir. Dersler ve ders kombinasyonları zorunludur. vs.)

2. Öğrenci ile öğretmen ilişkisinde, önemli olan okul yaşamının engellenmeden sürebilmesi için (formel) resmi ve (informel) resmi olmayan

yasalara uyma davranışı, okulun asıl amaçlarına üstün tutulur. (Örneğin: Bir derste ele alınan belli içeriklerin işlenmesinin iki tenefüs arası ve haftada bir kere gibi belirli bir süre ile kısıtlanması, ders planları yapılması, bir başka konuyu yetiştirmek için bir önceki konuyu belli bir zamanda kesmek ve konu değiştirmek, disiplin ve düzeni ön planda tutmak, öğretmenin sürekli bir gözetmen ve sınavcı rolünde olması, vs.)

3. Öğretmenin öğrencilere karşı tutumu etiketleme ve kategorize etme eğilimi gösterir. (Örneğin: Düzenli olmak için sayılar aracılığı ile not verilir ve öğrencinin canlılığı dondurulur. Öğretmen tarafından öğrenciler "tembeller", "şakacılar", "çalışkanlar", "yetenekliler" gibi kategorilere ayrılırlar.)

4. Okulda kurallara uyma, çeşitli önlemler ve zorlamalar ile sağlanır. (Örneğin: Öğretmenlere yönelik önlemler -meslektaşların biraraya gelmesini önleme, sıklıkla teftişler yapma ve görev cezaları verme. Öğrencilere yönelik önlem ve zorlamalar- alay etme, ek ödevler verme, sınıfta bırakma ve okuldan atma vs. gibi)

5. Öğretmenin öğrenciye karşı davranışı, onun bir "kişi" olduğunu görmeksizin, mekanik bir düzeydedir. (Örneğin: Öğretmen öğrencinin kişiliğini, ailevi şartlarını dikkate almadan, onun doğrudan gözlenen davranışı ile ilgilenir. Bu görünen davranışa not verir.)

6. Öğretmenin okul yönetimine "bağlılığı" (Loyalitat), öğrenciye "bağlılığı"ndan daha baskındır. (Örneğin: Öğretmenler güvenilir olmaları, meslek ilgileri, gelişme istekleri açısından değerlendirilirler. Çatışma durumlarında özellikle, okul yönetimine bağlılık daha belirginleşir.)

7. Emir ve kontrol zinciri okulda sıradizinseldir. Genel olarak iletişim ve haberleşme dikeydir. (Örneğin: Amaç ve program hakkında kararlar tepe yönetimi tarafından verilir. Eğitim önlemleri ve okul cezaları, öğrencilerin değerlendirilmesi, okul ile aile arası ilişkiler üzerine bir takım kararlar alınır. Bunlar uzmanlık gerektiren kararlar dahi olsa en üst düzeydeki yöneticiler tarafından verilen kararlardır. Aynı şekilde kontroller de hiyerarşik bir düzen içinde yapılır. Yazılı belgeler, öğrenci listeleri, not defterleri, yazılı sınıf ödevleri bu kontrollerde araç olarak kullanılır. Konferanslar, öğretmenler toplantısı sadece yatay bir iletişim içinde ve tepe yöneticiler olmaksızın hemen hiç yapılmaz.)

8. Üst düzeyde emir verme hakkına sahip olanlar, konuda da daha fazla usta olduklarını iddia ederler. (Örneğin: Öğretmen mesleki (uzmanlık) eğitim almış olmasına karşın, ders medyaları ve didaktik metodların seçimi gibi konular asıl konunun uzmanı olan öğretmene bağlı değildir.)

Her ne kadar bu sekiz tez, okul gerçeğini yansıtmaya açısından Bulla (1982) tarafından reddedilmişse de, bunlar yine de bürokratik organizasyon prensiplerinin etkisi altında olan bazı gelişmeleri gösterir. Sadece şu soru sorulmalıdır: "Uyumlu ve itaatkar davranan bir öğretmen gerçekten sınıfta (gözlerden uzak olduğunda) ne derece bu davranışını korumaktadır?"

Bulla (1982), okullardaki organizasyonel gerçeği, Dorothy Smith'in "front-line-organizasyon" kavramı yardımıyla betimlemeye çalışılmıştır.

Bir "front-line-organizasyon"un üç önemli özelliği vardır:

1. Organizasyonun temel faaliyetlerinin gerçekleştiği yer, "front-line-units" denilen "sınır birimleri"dir.

2. Her "front-line-unit" kendi işini diğer birimlerden bağımsız olarak yapar. (Örneğin, okulda "sınıf", okul organizasyonunun müşterileri, yani öğrenciler ile ilişkiye geldiği sınıfta bir birimdir. Demek ki, okul organizasyonu açısından "sınıf" bir "font-line-unit"dir. Veya bir endüstri işletmesi bakımından "satış bölümü" de yine bir "front-line-unit" örneğidir.)

3. Bu "front-line-unit" lerin faaliyetlerinin doğrudan yönetim tarafından kontrol edilmesi mümkün değildir.

Bu üç özelliği tek tek biraz genişleterek ele alalım:

1. "Front-line-units" asıl faaliyetlerin ve doğrudan doğruya işin yapıldığı yerdir. Bu yerler, kendi görevlerini kendileri formüle ederler ve dikey yoldan gelen emirlerden bağımsızdırlar. Demek ki bunlar, emirleri körükörüne uygulayan yerler değil, bilakis otonom olarak (kendi kendine yeten şekilde) işleyen birimlerdir.

"Okul"u örnek olarak alırsak; okulun asıl (çekirdek) faaliyeti öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkidir. Bu ilişki sınıfta olur. Burada dersi hazırlamak, işlemek ve dersin etkisini sınamak gibi faaliyetler öğretmen tarafından gerçekleştirilir.

2. İşin her birim tarafından bağımsız olarak yapılması, çeşitli iş konularının önce çalışanlara dağıtılması ve her çalışanın belli iş aşamalarını kendisinin yapması anlamına gelir. Bu durum, okul organizasyonu için, ancak öğretmenlerin faaliyetleri birbirine bağlı olmadığında gerçekleşir. Demek ki okul bir "front-line-organizasyon" olduğunda, bir öğretmenin (örneğin coğrafya öğretmenin) faaliyeti, diğer bir öğretmenin (örneğin matematik öğretmenin) faaliyetinden bağımsız olmalıdır.

3. Bir organizasyonda çalışan elemanlar ile o organizasyondan yararlanan kişiler (örneğin öğrenciler) arasında ne kadar çok doğrudan

iletişim varsa, yapılan işin yönetim tarafından doğrudan kontrol edilmesi o kadar fazla engellenmektedir. Öğretmenin işini yaparken geniş ölçüde bağımsız olması ve ders işleme sırasında doğrudan gözetim olanaklarının sınırlı olması nedeniyle, okulda amirlerin denetim uygulaması önemli ölçüde engellenmiş olur.

Okulun "front-line-organizasyon" olma özelliği, Bulla'ya göre bir dizi problemi beraberinde getirir: Haberleşme zincirinin eksikliği, birimin bir "bilgi tekeli" (Informationsmonopol) ve kendi içine kapalı bir iletişim sistemi haline gelmesine neden olur. Amirin cazip teklifler yapma ve bazı talimatlar verme olanağı sınırlanır. Öğretmenin asıl pedagojik görevine ilişkin başarısının doğrudan kontrolü ortadan kalktığı için, amaçtan sapma tehlikesi ortaya çıkabilir. Yani ancak kolay kontrol edilebilen şeyler denetlenir ve değerlendirilir; böylece öğretmen, çoğunlukla faaliyetinin resmi yönlerini oluşturan belli bazı kriterlere uymaya çalışır: Örneğin, sınıfta düzen ve sessizlik, sınıf ve not defterlerinin düzenli olarak tutulması, konferanslara ve kendini geliştirme kurslarına katılma, tam zamanında işe gelme (dakiklik) ve öğrencilerin resmi başarı göstergeleri olan notlar vs. vasıtasıyla öğretmen değerlendirilir. Bu "formel" yönler tabii ki, diğer meslektaşlar arasında saygı görmek ve meslekte ilerlemek açısından önemlidir.

Böyle bir organizasyon tipi ile, aslında çok gerekli olan yatay iletişimin öngörülmemiş olması yüzünden, meslektaşlar arası integrasyon ve koordinasyon tehlikeye düşer. Bunun sonucunda öğretmenin işi izolasyon ve bireyselliğe doğru kayar. Görevde bireysellik, problemlerde bireyselliğe, dolayısıyla bireylerin kendilerini problemlerin kaynağı olarak görmelerine yol açar. Öğretmenin organizasyon hakkında bilgisinin eksikliğinden dolayı, kişisel başarısızlıkların, "nitelik" (Qualifikation) eksikliğinin, öğrencilerin ve diğer meslektaşların başarısızlıklarının nedeninin aslında organizasyondan kaynaklandığı görülmez.

Bütün bu problemleri gidermek için girişilen çabalardan biri yatay iletişimi arttırmaktır. Örneğin, belli bir ders alanı çerçevesinde toplantılar düzenlenebilir. Bu toplantılar vasıtasıyla asıl pedagojik çalışmaya ağırlık verilir: Belli bir derste, bir yıl içinde hangi içeriklerin ne miktarda ele alınacağı tespit edilir, bir metod kataloğu hazırlanabilir ve ders malzemeleri tartışılabilir, bazı deneyimler, ulaşılan sonuçlar ve karşılaşılan sorunlar kişiden kişiye aktarılabilir.

Front-line-organizasyon niteliğindeki okulda, diğer bazı eksiklikleri gidermek için "Proje ders" yöntemi de kullanılabilir. Buna "toplular öğretimi" de denilir ve bir ortak proje çerçevesinde dersleri yürütmek anlamına gelir.

Böyle bir yöntem, farklı didaktik alandan meslektaşların (farklı ders öğretmenlerinin) yatay bir iletişim kurmasını sağlar.

Diğer bir yöntem de "takım halinde öğretim" (team-teaching) dir. Sınıf içinde belli bir konuda daha deneyimli, ustalaşmış meslektaşlar tarafından denetim yapılabilir. Bu yöntem ile öğretmen, kendi eğitim ve öğretim eylemi hakkında yeterli geri bildirim alabilir.

"Front-line-unit" çerçevesinde "okul" analiz edildiğinde, okulun asıl amacına yönelik olmasa dahi, kontrol mekanizmasının sadece yönetim alanına, yani işin resmi yönüne ağırlık verdiği görülür.

Birçok eğitimcinin, "öğretmenin eğitim faaliyetinin her türlü müdahale ve denetimden uzak tutulması gerektiği" görüşü, ne pedagojik alanda bir ilerlemeye yol açacak, ne de bürokratik kontrolün tamamıyla ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Çünkü toplum açısından okulun işlevi çok önemlidir. Bu noktada ileriye yönelik bir öneri, meslek açısından uzman kişilerden oluşan kontrol mekanizmaları geliştirmektir. Böylece, günümüzde var olan bürokratik kontrol mekanizmaları önemli ölçüde etkin ve ikna edici olacaktır. Ve ancak bu yolla, okulda eğitim ve öğretimin yönetsel açıdan mümkün olana mı, yoksa yönetimin pedagojik bakımdan önemi olan şeylere mi ağırlık vermesi gerektiği konusunda gerçekten mantıklı ve akılcı bir şekilde karar verilebilecektir.

KAYNAKLAR

BULLA, H.G. : "Probleme einer Organisationsentwicklung in der Schule",
Frankfurt/M., 1982.

FISCHER, W. : "Schule und kritische Padagogik", Heidelberg, 1972.

FREIDSON, E. : "Professional Dominance : The Social Structure of Medical Care",
Chicago, 1970.

PARSONS, T. : "Struktur und Funktion der modernen Medizin." Kölner Zeitschrift
für Soziologie und Sozialpsvchologie, Sonderheft 3, 1965.

SCOTT, W.R. : "Health Care Organizations in the 1980's : The Convergence of Public
and Professional Control Systems." Beverly Hills, 1983.