

## Okullardaki Formal Yapı ve Bireysel Davranışlar Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Derleme Çalışması

SEDAT GÜMÜŞ

*Mustafa Kemal Üniversitesi*

**Özet:** Örgütlerde resmi yapı ve bireysel davranışlar arasındaki ilişkinin anlaşılması, örgüt kuramcılarının tartıştıkları en önemli konulardan birisidir. Önceleri standartlaştırma, bireysel davranışların kontrol edilmesi ve verimliliğin artırılması konusunda etkili bir yöntem olarak ortaya konulmuşsa da, daha sonra bu yöntemin uygulamada bazı sınırlılıkları olduğu fark edilmiştir. Sonuç olarak, çalışanların sadece resmi yapı tarafından oluşturulan kural ve süreçleri takip etmeleri mi yoksa kendi işleri üzerinde belli bir otoriteye sahip olmaları ve kurumlarındaki karar alma süreçlerine katılmaları mı gerektiği süre gelen bir tartışmadır. Okullar açısından bakıldığında ise öğretmenlerin kendi sınıflarındaki otoriteleri ve okuldaki diğer örgütsel süreçlerdeki rolleri, eğitim araştırmaları arasındaki en tartışmalı konulardandır. Bu kapsamda, mevcut ve özgün çalışmaları tarayarak okullardaki resmi yapı ve bireysel davranışlar arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın sonuçları; öğretmenlerin kendi işlerinde belli bir otonomiye sahip olmalarının gerekliliği ile birlikte, öğretmen ve okul yöneticilerinin hem sınıf içi hem de sınıf dışı konularda ortak çalışmasının örgütsel etkililiğin sağlanması açısından hayati önem taşıdığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Standartlaştırma, formal yapı, kontrol

### A Literature Review on the Relationship between Formal Structure and Individual Behaviour in Schools

**Abstract:** Understanding the relationship between formal structure and individual behavior in organizations is one of the central problems that organizational theorists have been discussing. Even though formalization was first introduced as an effective way to control individuals' behaviors and improve their productivity, it was later realized that there were some limitations of its implementation. As a result, there has been a big argument over whether employees should just follow the rules and procedures and be controlled by formal structure or if they should have some authority over their own work

and be involved in decision-making processes in their organizations. Similarly, teachers' autonomy in their classrooms and their role in the organization processes of schools are among the most discussed topics in educational research. At this point, this study aims to contribute to the understanding of the relationship between formal structure and individual behaviors in schools by reviewing seminal research on this topic. Results of this review suggest that even though some discretion for teachers is inevitable in schools, it is vital for teachers and administrators to work together closely to deal with both in-classroom and out-of-classroom issues in order to improve organizational efficiency.

**Keywords:** Standardization, formal structure, control

İnsan hayatında örgütlerin büyük önem taşıdığı yaygın olan bir konudur. İnsanların örgütleri oluşturan doğal bileşenler olmalarının yanısıra, her insanın çok genç yaşlardan başlayarak bir çok farklı örgütle etkileşim içerisinde olması örgütlerin insan yaşamındaki hayati rolünü ortaya koymaktadır. Örneğin, çocuklar ve yetişkinler günlerinin çoğunu ya okulda ya da iş yerinde geçirirler ve geriye kalan zamanlarının önemli bir kısmını da çeşitli sosyal örgütlerde değerlendirirler. Dolayısıyla örgütler, insan davranışlarını açıklamaya ilgilenen sosyal alandaki bilim insanları için önemli kaynaklardır (March ve Simon, 1993). Örgütlerin insan yaşamındaki bu belirgin önemine rağmen, geride bıraktığımız yüzyıla kadar onları anlamak ve araştırmak için çok az girişimde bulunulmuştur. Ancak yirminci yüzyıl başlarında, mühendislikten sosyolojiye birçok farklı alandan bilim insanı örgütler ile ilgili araştırmalar yapmaya başlamış ve örgütlere ait çalışmalar özgün bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Örgütlerle ilgili çalışmaların özgün bir alan olarak ortaya çıkışıyla birlikte eğitim örgütlerine de büyük ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Günümüze değin yapılan çalışmalar sayesinde genel olarak örgütlerin, özel olarak ise eğitim örgütlerinin yapıları, kültürleri, zorlukları, farklılıkları ve benzerlikleri hakkında daha çok bilgi edinme imkanımız olmuştur.

Örgütlere ait çalışmalar ve eğitim örgütleri üzerine yapılan araştırmalarda, örgütsel kuramcıların tartışmakta oldukları temel problemlerden birisi, belki de en önemlisi örgütlerdeki formal yapı ile bireysel davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamak olmuştur. Bu konuda ilk akla gelen, bir kontrol aracı olarak standartlaştırmanın çalışanların davranışları üzerinde büyük bir etki oluşturabileceği ve örgütlerin başarısında kilit bir rol oynayacağı olmuştur. Ancak, daha sonra örgütlerin birbirine bağlı ve öngörülemeyen bir çok faaliyeti içeren karmaşık sistemler olduğu ve bu nedenle etkili standartlaştırmanın her zaman mümkün olamayabileceği

anlaşılmıştır (March ve Simon, 1993). Buna ek olarak standartlaştırmanın ya da sıkı kontrolün, çalışanların örgütlerine olan adanmışlıklarını azaltabileceği ve verimliliklerini olumsuz etkileyebileceği fikri ortaya atılmıştır. Sonuç olarak bazı örgütsel kuramcılar, çalışanları karar verme aşamalarına dahil etmenin ve onlara işleri ile ilgili bazı yetkiler vermenin, örgütlerin hayatta kalmasında hayati önem taşıdığından söz etmeye başlamıştır (Rowan, 1990).

Bu iki farklı yaklaşımın bir sonucu olarak ortaya çıkan soru, çalışanlar arasında arzu edilen davranışları ve verimliliği sağlayabilmek için örgütlerin nasıl planlanması ve yönetilmesi gerektiği olmuştur. Bir başka deyişle çalışanların, formal yapı tarafından kontrol edilerek sadece kuralları ve prosedürleri izlemesi gerektiği fikri ile, her bir çalışanın kendi yaptığı iş üzerinde bazı yetkilerinin olması ve örgüt içerisindeki karar verme aşamalarına dahil olmaları gerektiği fikri arasında bir tartışma meydana gelmiştir. Eğitim örgütleriyle ilgili olarak da benzer sorular ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin profesyonelliği ve okullarda karar verme sürecindeki rolleri hakkında hala süregelen bir tartışma söz konusudur. Öğretmenlerin sınıflarındaki otoriteleri ve hem öğretim hem de okuldaki diğer konularla alakalı karar verme aşamalarındaki rolleri, uluslararası eğitim çevrelerinde en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır (Shedd ve Bacharach, 1991). Türkiye’de ise bu konunun eğitim araştırmaları veya politika tartışmaları arasında önemli bir yer tuttuğunu söylemek pek mümkün değildir. Ancak 2004 yılı sonrasında gerçekleşen müfredat değişikliği ve klasik öğretim yöntemlerinin değiştirilmesi konusundaki beklentiler, öğretmenin sınıf içerisindeki otoritesi konusunda bazı tartışmaların başlamasına sebep olmuştur. Bu konuda ciddi akademik araştırmalara duyulan ihtiyaç ise halen devam etmektedir.

Hizmet verdikleri bireylerin, çalışanlarının ve amaçlarının özellikleri dolayısıyla okullar, diğer örgütlerden önemli farklılıklar gösterse de, okulların örgütlenişi hakkındaki çalışmalar ve kuramların genel örgütsel araştırmalar ve kuramlardan büyük ölçüde etkilendiği bilinmektedir. Buna ek olarak, formal yapı ile bireysel davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen mevcut çalışmalar okullarla diğer örgütler arasında bazı benzerlikleri ve farklılıkları göz önüne sermektedir. Okullarda etkili bir formal yapıyı tasarlayabilmek için bu benzerlik ve farklılıkları ve okulların örgütlenişi üzerine yapılmış araştırmaların kuramsal ve tarihsel köklerini doğru bir şekilde anlamak çok önemlidir. Bu kapsamda, bu derleme çalışmasının amacı örgütlerde formal yapı ile

bireysel davranışlar arasındaki ilişkiye dair özgün araştırmaları gözden geçirmek ve özel olarak öğretmenlerin sınıf içinde veya dışında sahip olmaları gereken otonomi konusunda kuramsal bir analiz yapmaktır.

## Yöntem

Bu çalışma, örgütlerde özellikle de okullarda formal yapıyla bireysel davranışlar arasındaki ilişkiye dair yazılmış özgün araştırmaları gözden geçirmekte ve sentezlemektedir. Bu analizin ilk adımı, hedeflenen konudaki özgün ve alanda yeni ufuklar açan çalışmaları belirlemek için ilgili literatürün tarihi bir sentezini yapmak olmuştur. Bu analiz, örgüt araştırmaları ile ilgili iki önemli çalışmayı ortaya çıkarmıştır: *Örgütler* (March ve Simon, 1993) ve *İki Tür Bürokrasi: Destekleyici ve Baskıcı* (Adler ve Borys, 1996). Benzer bir şekilde, yapılan inceleme sonucunda eğitim örgütleri ile ilgili iki çalışma ön plana çıkmıştır: *Adanmışlık ve Kontrol: Okulların Örgütsel Yapılanması için Alternatif Stratejiler* (Rowan, 1990) ve *Karmaşık Hiyerarşiler: Profesyoneller olarak Öğretmenler ve Okulların Yönetimi* (Shedd ve Bacharach, 1991). Bu metinler belirlendikten sonra, her bir çalışmanın aşağıda sıralanan özellikleri sistematik olarak ortaya konulmuştur: çalışmanın yazıldığı tarih ve düşünsel içerik, çalışmayı destekleyen esas problem ve kaygılar, yazarların esas iddia veya tezi ve ana parametreleri. Yapılan bu analiz sonucunda, özellikle öğretmenlerin davranışları ve okulların formal yapısı arasındaki ilişkiyi hedefleyen yeni ve bağımsız bir analiz oluşturmak için dört metin sentezlenmiştir. Bu dört temel metine ek olarak, bu konuda yapılan çağcıl araştırmaların bulguları da sonuç kısmında ele alınmıştır.

## Klasik Örgüt Kuramı ve Standartlaştırma

Klasik örgüt kuramı, ondokuzuncu yüzyılın sonu ve yirminci yüzyılın başlarında Frederick W. Taylor'un, insanların endüstriyel örgütlerdeki etkili kullanımını inceleyen araştırmalarından ortaya çıkmıştır. Taylor'dan sonra klasik kuram; Weber, Fayol, Simon, Gulick, ve Urwick gibi birkaç akademisyen ve sanayici tarafından geliştirilmiştir. Genel anlamda klasik kuram, örgütleri mantıklı sistemler olarak algılar ve standartlar, roller, kurallar ve düzenlemeler üzerine odaklanır. Hedeflerin belirlenmesi, stardartlaştırma ve bölümlere ayırma klasik kuramın en önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Klasik kuram; çalışanları

onlara verilmiş görevleri yerine getiren tepkisiz araçlar olarak gördüğü için, bireysel davranışlar ve bu davranışların motivasyonel temelleri ile ilişkili formal olmayan faktörleri genellikle gözardı eder. Bu kuram kapsamında çalışanlardan, hiçbir işlemi başlatmadan veya sürece hiçbir şekilde etkide bulunmadan, sadece daha önceden belirlenmiş kuralları takip etmeleri beklenir (March ve Simon, 1993).

Klasik kuram içerisindeki en önemli akımlardan biri, Taylor tarafından temelleri atılmış bilimsel yönetimdir. Bilimsel yönetim, örgütlerde çalışan her bireyin üretim faaliyetlerinin yakından takip edilmesi ve ölçülmesi gerekliliğini önemle vurgulamaktadır. Bu yönetim tarzı aynı zamanda bütün rutinleşmiş üretim hizmetlerinin eksiksiz ve açık bir biçimde tanımlanması ve standartlaştırılması gerektiğini savunur. Bilimsel yönetim hareketinin odaklandığı temel alanlar üretim sürecinde veya büro bölümlerindeki genellikle kendini tekrar eden ve çok karışık olmayan faaliyetler olduğu için, bu görevlerin kolayca standartlaştırılacağı varsayılmıştır. Bu bağlamda, bilimsel yönetim hareketinin üç temel formülü bulunmaktadır: (1) zaman kullanımı ve üretim metodları ile ilgili verileri kullanarak en yüksek ortalama üretimi alabilmek için en iyi yolu bulmak, (2) üretimi arttırmak için, üretim standartlarını karşılayan çalışanlara özel promosyonlar vererek teşvik yöntemini kullanmak, (3) çalışanların çeşitli görevlerini belirli standartlara oturtmak için alanında uzmanlaşmış kişiler kullanmak (March ve Simon, 1993).

Taylor'ın çalışmaları özellikle rutin üretim faaliyetlerinde makinelerin yanında insanları da kullanarak ve her bir faaliyeti standartlaştırarak verimi arttırmaya odaklanmıştır. Bilimsel yönetim hareketi örgütlerdeki her bir insan faaliyetinin otomasyonunu desteklerken, çoğunlukla insan davranışının psikolojik yönlerini gözardı eder. Dolayısıyla bireysel farklılıklar, değerler, davranışlar, hedefler ve paydaşlar arasındaki formal olmayan ilişkiler gibi örgütlerdeki insani etmenler bu modelde göz ardı edilmiştir. Bir başka ihmal de, her görevin eksiksiz ve etkili bir şekilde açıklanabilir ve standartlaştırılabilir olduğu iddiasıyla örgütlenme sürecinin fazla basitleştirilmesidir. Üretim ve büro düzeyindeki basit görevlerin uygulanmasında her adımı açıklamak ve süreci standartlaştırmak zor olmasa da, bir makine dizayn etmek veya fiyat belirlemek gibi daha karmaşık işlemleri tam olarak tanımlamak oldukça zordur. Aynı zamanda, bu gibi karmaşık işlerde yapılması gerekenin en yakın tanımı bile asıl faaliyeti detaylı bir şekilde açıklayamaz ve belirleyemez (March ve Simon, 1993).

Genel olarak, klasik kuram örgütlerdeki her bir hareketin her durumda standartlaştırılabileceğini ve kontrol edilebileceğini savunan saf rasyonellik üzerine kurulmuştur. Ancak şu söylenebilir ki, bu safrasyonellik örgütlerin karmaşıklıklarını gözardı etmekte ve sadece ana hatları ele alarak gereğinden fazla basitleştirilmiş modellere yol açmaktadır. Buna ek olarak rasyonel davranış, insan ile ilgili etmenleri ve örgütlerdeki formal olmayan ilişkileri gözardı etmektedir. Aslında örgütler farklı amaçları, ilgi alanları, yetenekleri ve ilişkileri olan katılımcıları içeren çok karmaşık sistemlerdir. Sonuç olarak, klasik örgüt teorisinin önerdiği mükemmel örgütsel mekanizmanın dizayn edilemeyeceği söylenebilir. Çünkü her durum için, özellikle de insani etmenler ve çevresel belirsizlikler göz önünde bulundurulduğunda, bütün olası alternatifleri ve sonuçları bilmeye ve bunlara göre standartlar geliştirmeye imkan yoktur (March ve Simon, 1993).

### **Örgütlerde Formal Yapı ve Bireysel Davranış**

Örgütler, basitçe ifade etmek gerekirse farklı seçimleri, bilgileri, ilgileri, v.s. olan gruplar ve bireyler arasında koordine edilmiş eylemler sistemi olarak tanımlanabilir. Bütün örgütlerde herkesin paylaştığı ortak hedefler ve çıkarlar olsa da, paydaşlar etkileşim içerisinde oldukları örgütlere anlaşmazlıklar doğurabilecek bir takım farklılıklar da getirirler. Bu nedenle, örgütlerin hayatta kalma mücadelesi oldukça çetrefillidir çünkü hayatta kalma, bir yandan ortak hedeflere yoğunlaşırken diğer yandan farklı katılımcıların ihtiyaçlarını karşılamayı da becerebilmekten geçmektedir. Bu noktada örgütlerin formal yapısı kilit bir rol oynamaktadır. Klasik örgüt kuramı, örgütler ve onların formal yapısını detaylı bir şekilde anlamaya çalışan denemelerden ilkidir. Bu kuram bireylerin eylemlerinin üzerinde kurulan mutlak kontrolün, örgütlerin hayatta kalmasına büyük katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi bu kuram tarafından standartlaştırma, eylemleri kontrol etme sürecinde çok önemli rol oynayabilecek hayati bir araç olarak tanıtılmıştır. Ancak bu kuramın ortaya çıkışından kısa bir süre sonra örgütsel kuramcılar örgütsel tasarımda katı bir standartlaştırmanın yer almasının ciddi problemlere yol açabileceğini tartışmaya başlamışlardır. Çünkü her örgütün kendine has bir yapısı vardır ve örgütleri keskin sınırlarla betimlemek zordur. Örneğin titizlikle yazılmış bir kurala farklı örgütlerde ya da aynı örgütte, farklı zamanlarda tam olarak uymak bireysel farklılıklar, formal olmayan ilişkiler

ve çevresel belirsizliklerden dolayı çok mümkün gözükmemektedir (March ve Simon, 1993).

Standartlaştırmayı ya da klasik örgüt kuramını eleştirenler, standartlaştırmanın sınırlılıklarına odaklanan ve örgütsel yaşamda insan etmenine özellikle dikkati çeken neo-klasik yaklaşımların öncüsü olmuşlardır. Sonuç olarak, formal yapıyla bireysel davranış arasındaki ilişki, örgütsel kuramcılarının yoğunlaştığı en tartışmalı konulardan biri haline gelmiştir. Bazı örgütsel kuramcılar standartlaştırmanın çalışanlara rehberlik ederek ve sorumlulukları açıklığa kavuşturarak onların daha etkili olmalarına yardım eden bir araç olduğunu söylerken, bazıları da standartlaştırmanın çalışanların yaratıcılıklarını engelleyeceğini ve memnuniyetsizliklerini fazlasıyla arttıracığını iddia etmektedir. İlginç olan; her iki hipotezi de destekleyecek delillerin mevcut olmasıdır. Bazı araştırmalar standartlaştırmanın devamsızlık, stres, kendine yabancılaşma gibi değişkenler ile pozitif, iş tatmini ve yenilikçilik gibi değişkenlerle ise negatif bir ilişkisinin bulunduğunu göstermektedir. Ancak bazı çalışmalar, standartlaştırmanın rol anlaşmazlığı ve belirsizliğini azaltarak iş memnuniyetini artırıp çalışanlar arasındaki stresi azalttığını göstermiştir (Adler ve Borys, 1996).

Bu bağlamda, örgütün türü ve derecesine bağlı olarak standartlaştırmanın olumlu ya da olumsuz olabileceğini öneren durumsallık kuramı geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, standartlaştırma ve bireylerin davranışları arasındaki ilişkiler üzerine yapılan geçmiş çalışmaların çelişkili bulgularının esas nedeni, görevler ve çalışanların karakterleri arasındaki farklılıklardır. Standartlaştırmanın olumsuz tutumlara yol açmasının asıl nedeninin, görev gereksinimlerinin ve örgütsel dizaynın yanlış düzenlenmesi olduğu iddia edilmiştir. Bu yaklaşıma göre, yüksek seviyede standartlaştırma rutin görevlerle, düşük seviyede standartlaştırma ise rutin olmayan görevlerle ilişkilendirildiğinde, olumlu davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında örgütlerin, çalışanların memnuniyetini ve yenilikçi düşüncelerini azaltabilecek çok sert ve baskıcı bir mantıkla ya da çalışanların kapasitelerini ve iş memnuniyetlerini geliştirebilecek esnek ve imkan tanıyan bir mantıkla tasarlanabileceği söylenmektedir. İkinci tip formal dizayn olan destekleyici standartlaştırma, çalışanlara yol gösterebilir ve çalışanların örgütlerdeki işlemlere katılımlarını destekleyerek görevlerini kendi yöntemleriyle tamamlamalarına imkan tanır. Diğer taraftan standartlaştırmanın ilk tipi olan baskıcı dizayn kurallar koymakta, çalışanların sadece kurallara ve emirlere uymasını beklemektedir (Adler ve Borys, 1996).



## Okullardaki Formal Yapı ve Bireysel Davranışlar

Genel anlamda örgütsel literatüre benzer şekilde, okulların formal yapısı ve öğretmenlerin davranışları arasındaki ilişki de eğitim araştırmacıları tarafından yoğun ilgi görmüştür. Öğretmenlerin profesyonelliği ve onların okullarda karar verme aşamalarındaki rolü hakkında hala süregelen bir tartışma söz konusudur. Eğitim reformcularının bir çoğu, okulların ağır bürokrasiler olduğunu ve öğretmenlere profesyoneller gibi davranılmadığını iddia etmektedir. Bu tartışma, okulların örgütlenmesinde öğretmenlerin rolü hakkında bazı soruları akla getirmiştir. Öğretmenler karar alma aşamasında yer almalı mıdır yoksa sadece onlara söylenenleri mi yapmalıdır? Hangi kararlar için öğretmenler karar alma aşamasına dahil edilmelidir? Bazı reformcular, öğretmenlerin sadece sınıfları ve öğrencileri konusundaki karar alma süreçlerine katılmaları gerektiğini söylerken, bazıları da okul yönetiminin öğretmenleri her türlü karar alma aşamasına dahil etmeleri gerektiğini savunmaktadır (Shedd ve Bacharach, 1991). Bu noktada, formal yapının öğretmenlerin çalışma şekli üzerindeki etkilerini anlamanın, bu soruları cevaplamada kilit bir rol oynadığı söylenebilir.

Genel anlamda örgütsel kuram içerisinde görülen değişiklikler ve gelişmeler ile, özel anlamda öğretmenlerin okullardaki rolleri hakkındaki tartışmalar temelinde okulların örgütsel yapıları ile ilgili iki temel model ortaya çıkmıştır: *kontrol* ve *adanmışlık*. Kontrol stratejisi, sınıf içerisindeki öğretim aktivitelerini düzenleyen ve her öğrenci için öğrenme fırsatlarını standartlaştıran bir sistem geliştirerek öğrenci başarısını arttırmayı amaçlamaktadır. Tam tersine adanmışlık stratejisi, bürokratik kontroller yerine öğretmenlerin kendi başlarına karar vermesinin yanısıra yenilikçilik ve girişimciliği destekleyen çalışma ortamları geliştirmeyi amaçlamaktadır (Rowan, 1990).

Müfredat ve öğretim üzerinde bürokratik kontrollere değinen kontrol stratejisi, 1980'li yıllar boyunca okullardaki düşük başarı problemlerine bir yanıt olarak doğmuştur. Kontrol stratejisi, öğretimi kolaylıkla standartlaştırılabilir rutin bir süreç olarak gördüğü için, klasik örgüt kuramı ve baskıcı standartlaştırmayla birçok benzerlik göstermektedir. Bu perspektiften bakıldığında, öğretimi standartlaştıran ve öğretmenlerin öğretim içerik ve yöntemi ile ilgili kararlarını kısıtlayan katı bürokratik kontrollerin geliştirilmesi okulun etkisini arttırabilecektir. Bu strateji, kontrol mekanizmasının kullanılması ile her öğrencinin



akademik içeriğe ve standartlaştırılmış bir öğretim kalitesine sahip olmasının garanti edileceğini iddia etmektedir (Rowan, 1990).

Adanmışlık stratejisi, kontrol stratejisinin öğretmenlerin moralini bozabileceği tartışmasının bir sonucu olarak doğmuştur. Buna ek olarak kontrol stratejisinin, öğretmenlerin mesleki özerkliği ve okulların değişken yapısıyla uyumsuz olduğu iddia edilmektedir (Rowan, 1990). Bu stratejiyi savunanlar, ürün standartlaştırması ve sabit pazarlar açısından okulların diğer örgütler gibi olmadığını vurgulamaktadır. Okullar için öğretim sürecinde karşılaşılabilecek bütün problemleri tahmin etmek ve her biriyle uğraşabilmek için ayrı ayrı yöntemler belirlemek mümkün değildir. Bu yüzden okul sistemleri, işleriyle alakalı bir çok kararı vermeleri ya da vermeye çalışmalarını için öğretmenlerine itimat etmek zorundadırlar (Shedd ve Bacharach, 1991). Dolayısıyla adanmışlık stratejisi, öğretmenlerin karar vermesine destek veren ve öğretmenlerin öğretim görevlerine adanmışlıklarını arttıran yenilikçi çalışma ortamları geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşıma göre öğretmenlerin işleri üzerindeki otoritelerini arttırmak, onların adanmışlıklarını ve iş performanslarını yükseltebilecektir (Rowan, 1990). Neo-klasik örgüt kuramlarına benzer olarak bu yaklaşım, okulların hiyerarşik örgütsel yapısını eleştirir ve bunun öğretmenler arasında memnuniyetsizliğe yol açtığını iddia eder.

Okullarda kontrol ve adanmışlık stratejilerini kullanmanın uygunluğu hakkında büyük bir tartışma olsa da, standartlaştırmanın çalışanların davranışları üzerindeki etkisiyle ilgili, iki yaklaşımı da destekleyen deliller bulunmaktadır. Daha önceki araştırmaların da gösterdiği gibi, kontrol stratejisinin yoğun şekilde uygulanması öğrencinin öğrenmesini destekleyebilir. Buna ek olarak öğretim üzerindeki yoğun kontrolün, öğretmenlerin okul sistemine adanmışlıklarını zedeleyeceği iddiasını doğrulayacak güçlü bir delil de bulunmamaktadır. Buna rağmen bazı çalışmalar, kontrol stratejisinin birbiriyle çelişen ve tutarsız uygulamalarının, öğretmenlerin memnuniyetini ve adanmışlıklarını olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Kontrol stratejisine benzer olarak, adanmışlık stratejisinin en iyi sonuç verdiği zamanların bu stratejinin yoğun bir şekilde uygulandığı zamanlar olduğu görülmektedir. Örneğin meslektaşlarla işbirliği ve ortak kararlar alma gibi faaliyetlerin sadece en yoğun formları öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını etkileyebilmektedir (Rowan, 1990).

Rowan'a (1990) göre, iki strateji de tutarlı bir şekilde ve doğru şartlar altında uygulandığı zaman en iyi şekilde işlemektedir. Örneğin bazı öğretmenler kontrol bazlı yönetimle daha iyi performans sergilerken, diğerleri adanmışlık bazlı yönetim altında daha iyi performans sergilemektedirler. Tamamen yapılandırılmış talimatlara ihtiyacı olan tecrübesiz öğretmenler veya öğretmeyi rutin bir iş olarak gören öğretmenler kontrol bazlı stratejiler altında iyi performans sergileyebilirler. Diğer taraftan tecrübeli veya öğretmenliği rutin bir iş olarak görmeyen öğretmenler, kontrol bazlı yönetim altında yaratıcılıklarını gösteremeyebilir ve etkililiklerini kaybedebilirler. Dolayısıyla farklı mesleki gelişim seviyelerinden öğretmenleri barındıran herhangi bir okulda, sadece bir yaklaşımı uygulamak mantıklı değildir. Bu bakış açısına göre Rowan'ın iddiası, durumsalcılık kuramcılarının standartlaştırmayla ilgili iddialarıyla önemli benzerlikler göstermektedir.

Sonuç olarak okulların etkili bir örgütsel dizayna kavuşmaları için tek bir model belirlemek, okul örgütlerinin karmaşıklığı yüzünden oldukça zor görünmektedir. Öğretmenlerin kendi sınıfları üzerinde önemli takdir yetkileri olmasına rağmen, geleneksel olarak sınıf dışında alınan kararlara çok fazla katkıda bulunamadıkları bilinen bir gerçektir. Ancak ilgili kaynaklar, mesleğin doğası gereği öğretmenler için belli ölçüde bir özerkliğin kaçınılmaz olsa da, okul sisteminin içerisindeki hiç kimsenin diğer katılımcılardan bağımsız olmadığını söylemektedir. Dolayısıyla okul sistemini yeniden yapılandırma amacını gerçekleştirmek için, öğretmenler ve yöneticilerin çıkarlarının birbirine karşıt olduğu fikrinin değiştirilmesine ihtiyaç olduğu açıktır. Bu değişim, sadece öğretmenlerin örgütsel kararların alınmasındaki etkilerinin artırılmasını sağlamakla kalmamalı aynı zamanda sınıf düzeyinde kararlar için, öğretmenler ve diğer ilgili kişiler arasında etkili bir işbirliği de sağlamalıdır. Genel anlamda özerklik ve koordinasyonun, okulların başarılı örgütsel dizaynında kilit rol oynadıkları söylenebilir (Shedd ve Bacharach, 1991).

## **Tartışma ve Sonuç**

Örgütsel çalışmalar geçtiğimiz yüzyıl içerisinde özgün bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıktığı andan itibaren araştırmacılar örgütlerin formal yapısıyla katılımcılarının bireysel davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu konudaki araştırmalara dayanarak, formal yapı ile örgütlerdeki bireysel davranışlar arasındaki

ilişkiyi açıklamak için iki temel yaklaşım ortaya çıkmıştır. İlk önce, klasik örgüt kuramı standartlaştırmayı “çalışanların üretkenliğini geliştirmek ve görevleri standardlaştırmak için bir metot” olarak sunmuştur. Bu teori herhangi bir görevin standartlaştırılabilirliğini ve bu standartlaştırılmış görevlerin çalışanlar tarafından kolayca uygulanabileceğini iddia etmiştir. Ancak katı bir standartlaştırmanın, çalışanların örgütlerine olan adanmışlıklarına zarar verebileceği ve iş performanslarını düşürebileceği daha sonradan anlaşılmıştır. Sonuç olarak, örgütsel dizayn için ikinci bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre çalışanlara birtakım insiyatifler vermek ve onları karar verme aşamasına dahil etmek, örgütler için daha yararlı olabilecektir. Üçüncü bir bakış açısı ise, standartlaştırmanın, şekil ve içeriğine bağlı olarak, örgütler için olumlu ya da olumsuz olabileceğini iddia etmektedir.

Bu analiz; standartlaştırmanın, örgütleri tasarlamının ve idare etmenin etkili bir yolu olabileceğini ve belirli koşullar altında üretkenliği arttırmaya yardımcı olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak standartlaştırma, çalışanların etkinliğini farklı koşul ve durumlarda garanti edememekte ve her seferinde arzulanan davranışları oluşturamamaktadır. Okullar açısından düşünüldüğünde ise, katı standartlaştırma veya kontrol, özellikle de tutarsızca ve uygun olmayan koşullar altında kullanıldığında, öğretmenler arasında moralin tükenmesine neden olabilir ve öğretmenlerin örgütlerine adanmışlıklarını azaltabilir. Aynı zamanda, formal yapının öğrencilerin öğrenmesi üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Dolayısıyla okullarda belirli bir ölçüde standartlaştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir ancak oluşturulan formal yapının ve uygulanan standartlaştırmanın şekli oldukça önemlidir. Bu noktada mevcut araştırmalar okullardaki standartlaştırmanın destekleyici olması gerektiğini göstermektedir. “Destekleyici yapılarda, müdürler ve öğretmenler kendine has rollerini korurken, aynı zamanda tanınan yetki sınırları çerçevesinde iş birliğiyle çalışırlar (Hoy, 2003)”. İlgili çalışmalar destekleyici standartlaştırmanın okul personeli arasında güveni desteklerken, öğretmenlerin güç anlayışını arttırıp, rol anlaşmazlığının önüne geçebileceğini ifade etmektedir (Geist, 2002; Hoy ve Sweetland, 2000; 2001; Sweetland, 2001). Aynı zamanda okullardaki destekleyici standartlaştırmanın, görevle ilgili ve olumlu değişimler getirme potansiyeli olan bilişsel çelişkiyi arttırdığı iddia edilmektedir (DiPaola ve Hoy, 2001).

Özetle hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin kendi görevlerinde bir takım insiyatifleri olmasına rağmen, bu görevleri etkili bir şekilde

yerine getirebilmeleri için birbirleri arasındaki koordinasyon oldukça önemlidir. Dolayısıyla öğretmenlere sınıflarında ne çok fazla özgürlük vermek ne de onları karar verme aşamasının dışında bırakmak ve sadece standartlaştırılmış süreçlere uymalarını beklemek, okul örgütlerini dizayn etmede etkili bir yol olarak görülmemektedir. Öğretmenlerin otoriteye ihtiyacı olduğu bilinmelidir, ancak çok fazla otorite öğrencinin öğrenmesine zarar verebilmektedir. Kısacası okullarda kurallar ve işlemlerle beraber bazı esneklikler de var olmalıdır (Sinden, Hoy ve Sweetland, 2004).

Okullardaki formal yapı ve bireysel davranışlar arasındaki ilişki teorik olarak, genel örgütsel kuramlardan da etkilenerek uzun yıllar tartışılmaktadır. Öte yandan mevcut araştırmalar, okul örgütlerinin belirli özelliklerini hesaba katarak bu ilişkiyi incelemeye başlamışlardır. Ancak bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu açıktır. Özellikle formal yapıyı ve bireylerin davranışlarını şekillendirmede okul yöneticilerinin rolünü incelemeye yönelik araştırmalar konusunda ciddi bir eksiklik vardır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin okullarla ilgili bir çok değişkenin yanı sıra öğretmenlerin sınıf içi uygulamaları ve diğer konularda meslektaşları ile yaptıkları işbirliği üzerinde de anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Cha ve Ham, 2012; Demir, 2008; Gümüş, Bulut ve Bellibaş, 2013). Dolayısıyla bundan sonraki araştırmalar okullarda formal yapı ve bireysel davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırırken, okul yöneticilerinin rolüne daha fazla odaklanmalıdır. Türkiye açısından bakıldığında ise, öğretmenlerin sınıf içi öğretim konusundaki otoriteleri ve öğretimin standartlaştırılması konularında çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle müfredat reformu sonrasında, bu konuda yaşanan değişimler ve bu değişimlerin öğretim faaliyetleri üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri derinlemesine incelenmelidir.

## Kaynaklar

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 61-89.
- Cha, Y. K., & Ham, S. H. (2012). Constructivist teaching and intra-school collaboration among teachers in South Korea: an uncertainty management perspective. *Asia Pacific Education Review*, 13 (4), 635-647.
- Demir, K. (2008). Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers' self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93-112.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2001). Formalization, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*, 15 (5), 238-244.
- Geist, J. R. (2002). Predictors of faculty trust in elementary schools: Enabling bureaucracy, teacher professionalism, and academic press. (Unpublished doctoral dissertation), Ohio State University.
- Gumus, S., Bulut, O., & Bellibas, M. S. (2013). The Relationship between principal leadership and teacher collaboration in turkish primary schools: A multilevel analysis. *Education Research and Perspectives*, 40, 1-29.
- Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research and practical considerations. *Journal of Educational Administration*, 41 (1), 87-109.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2000). School Bureaucracies That Work: Enabling, Not Coercive. *Journal of School Leadership*, 10 (6), 525-541.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37 (3), 296-321
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. MA: Blackwell.
- Rowan, B. (1990). Commitment and control: Alternative strategies for the organizational design of schools. In Cazden, C. (Ed.), *Review of Research in Education* (Volume 16) (pp.353-389). Washington, DC: AERA.
- Shedd, J. B., & Bacharach, S. B. (1991). *Tangled hierarchies: Teachers as professionals and the management of schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Sinden, J. E., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2004). An analysis of enabling school structure: Theoretical, empirical, and research considerations. *Journal of Educational Administration*, 42 (4), 462-478.
- Sweetland, S. (2001). Authenticity and sense of power in enabling school structures: An empirical analysis. *Education*, 121 (3), 581-588.

*İletişim:*

*Sedat Gümüş*

*Mustafa Kemal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*

*Hatay, Türkiye*

*E-posta: gumussed@gmail.com*