

## GEVŞEK YAPILI SİSTEMLER OLARAK OKULLARIN ÜÇ KAVRAMI: KARAR VERME, LİDERLİK ve ÇATIŞMA

Celal Teyyar UĞURLU  
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
celalteyyar@yahoo.com

### Özet

*Sistem yaklaşımı örgütlere bir bütün olarak bakılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Her sistemin üst ve alt sistemlerinin bulunması, bunların birbirlerine bağımlı ve etkileşimli olarak çalışmalarını gerektirir. Eğitim örgütlerinin de çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olması sistem yaklaşımını gerekli kılmıştır. Eğitim örgütlerinde yönetim, öğretmenler ve öğrenciler sistemin parçaları olarak bazen birbirlerine sıkı bağlı bazen gevşek bağlı olarak hareket etmek zorunda kalabilirler. Okullarda yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve sivil toplum örgütlerinin birbirleri ile ilişkileri gevşek bir yapıda sürdürülür. Weick tarafından kavramlaştırılan Gevşek Yapılı Sistemler Kuramı okullar açısından ele alındığında okul işleyişinin kendine özgü özelliklerinin olduğu ortaya çıkar. Weick'in gevşek yapılı sistemler modeli çerçevesinde okullarda karar verme, liderlik ve çatışma durumlarının gevşek yapılı sistem modeli özellikleri temelinde ne anlam ifade ettiği uygulama örnekleriyle bu çalışmada tartışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Gevşek yapılı sistem, okul yönetimi, sistem teorisi, A Schools As Loosely Coupled System Three Concept: Make Decison, Leadership and Conflict*

## THE TREE CONCEPTS OF SCHOOLS AS LOOSELY COUPLED SYSTEMS: DECISION MAKING, LEADERSHIP AND CONFLICT

### Abstract

*System approach displays that it is necessary to see the organizations as a whole. Existing of sub and super system of every systems requires them to operate dependently and interactively. That the education organizations have a versalite and complicated structure necessiates the system approach. Also in the education organizations, administration, teachers and students, as being a part of the system, may have the account for behaving sometimes strictly tied and sometimes loosely tied. The relationship of the school employees with the administrator, teacher, student, parent of the student and NGOs could be maintained in a loose structure. When Loosely Coupled System conceptualized by Weick undertaken in the schools, that the course of the school has its own features is arised. In the framework of Weick's Loosely Coupled Systems model, it is discussed with the examples of applications that in the base of Loosely Coupled Systems model, what authority, leadership and conflict situations mean.*

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

## Giriş

Eğitim örgütlerinin çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olması sistem yaklaşımını gerekli kılmıştır. Eğitim örgütü ve eğitimci hızla değişen politik ve ekonomik değişikliklere cevap verebilecek bir yapıda olmalıdır. Eğitim örgütleri, örgüt sosyolojisi ve örgüt psikolojisindeki değişiklikleri içerdiğinden, parçaların bütüne anlamlı katkısının eşgüdümlemesini de gerekli görmektedir. Aksi halde değişim ve gelişimin gerisinde kalan eğitim örgütleri kapalı/katı sistemler olarak, ilişkilerin anlamlılaştırılmadığı bir yapı sergilerler.

Sistem Kuramı, örgüte, yapısı, yönetimi, işgöreni ve tüm alt sistemleri ile bir bütün olarak bakılması görüşünü getirmiştir (Başaran, 1991: 18). Bu anlayış birçok değişkenin birbiriyle etkileşimini ve çevreyi de dikkate alarak ortak amacın etkili gerçekleştirilmesine katkıyı artırmayı hedefler. Erdoğan'a göre (1983: 44) bu yaklaşım aynı amaç etrafında toplanmış ve amaca uygun olarak uyum sağlamış alt sistemlerin bütünleşmesidir. İnsan vücudunun analizinde birbirinden bağımsız olan sistemlerin, bağımsız olarak çalışmalarına rağmen, bedensel faaliyetin tamlığı için bu alt sistemlerin her birinin görevini tam olarak yerine getirmesi sistem anlayışının özüdür. Bu anlayış örgüte uygulandığında da her alt sistemin kendi içerisinde etkili olarak çalışması sistemin bütünlüğü ve anlamlı faaliyeti için gerekli olabilir.

Eğitim örgütleri, diğer örgütlere göre sistemin bağımlı değişkeni durumundadır. Okulun açık sistem özelliği gösteriyor olması sürekli çeşitli olayların olmasına neden olur. Öğretmen, öğrenci ve yöneticiler davranışları ile birbirlerini etkilerler. Bu etkileme toplumsal kurumlarla okul arasında da görülür. Okul örgütü de uzun dönemde toplumsal kurumları etkiler.

Bursalıoğlu (1997:67)'na göre, eğitim bireyi sosyalleştirecek, bilinçli vatandaş durumuna getirecek en iyi üretici ve tüketici durumuna çıkaracaktır. Bu nedenle eğitim sistemi, sosyal, politik, ekonomik sistemlerin ihtiyaçlarına dönük olmak ve ona göre değişmek zorundadır. Çünkü eğitim sistemi biyolojik ve fizyolojik sistemler gibi sınırlı değildir.

Okul ile toplumsal sistemler arasında kurulacak yakın bir ilişki, okulun sürekli kontrol altında tutulmasına, aksayan yönlerin düzeltilmesine yardımcı olur. Okulun bir sistem olarak düşünülüp yönetilmesi gerekir. Sistem yaklaşımının okul örgütüne faydalarını, sistem yaklaşımının yararlarını sıralayarak ifade edebiliriz. Koçel'e göre (1989) sistem yaklaşımının faydaları şunlardır:

1. Sistem yaklaşımı ile yönetici görevini dar bir şekilde yalnızca kendi görevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi alt sistemine bağlı ve ilişki içinde bulunduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını dikkate almasını sağlar.
2. Sistem yaklaşımı yöneticiye, kendi alt sistemlerinin amaçları, parçası ve bağlı olduğu daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı vermiştir.
3. Sistem yaklaşımı yöneticiye örgüt yapısını, alt sistemlerin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde bütünleştirme olanağı sağlamıştır.

4. Sistem yaklaşımı son olarak yöneticiye alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin ana sisteme yaptıkları katkıyı saptama fırsat vermiştir.

Bu ifadeler olayları bir bütün olarak görme, çok yönlü ve çok değişkenli durumları dikkate alma imkanını yaratabilir. Sistem yaklaşımı bütünün parçalarının toplamından daha anlamlı olduğunu vurgular.

Bunun yanında sistem yaklaşımının eleştirilen yanları da vardır. İyi yetişmiş uzman personele ihtiyaç duyması, sistem yaklaşımının geleneksel örgüt yapısını değiştirmesi, iyi bir iletişim ağının kurulmasını gerekli kılması, eşgüdümlemenin en üst düzeyde gerçekleştirilmesinin gerekiyor olması, sistem yaklaşımının olumsuz yanları olarak gösterilmektedir (Tortop ve diğerleri, 1993: 243).

Eğitim örgütlerinde sistem yaklaşımını uygulamak, değişimi yakalayacak ve yönetecek, yeni kavram ve düşüncelere açık, vizyon sahibi yönetici ve öğretmenler sayesinde ancak mümkün olabilir. Böyle bir ilişki ağının okullarda esnek olması ve katı kurallardan uzak değişime açık olması beklenir. Her sistemin alt sistemleri vardır. Alt sistemler genel işleyişe katkıda bulunurlar. Bu görevi üstlenirken çoğu zaman üst sistemlerin bilgisi ve denetiminden bağımsız hareket etmek zorunda kalırlar. Okullar Milli Eğitim Müdürlüğünün emirlerini yasal mevzuata uygun olarak yerine getirmeye çalışırken, örneğin ders dağıtım çizelgelerinin hazırlanması, zümre öğretmenler toplantılarının gündem maddelerinin belirlenmesi, okul gelişim yönetim ekibinin okul gelişimi için kararlar alması konularında oldukça bağımsız hareket edebilirler.

Weick tarafından kavramlaştırılan, okulların tanımlanmasında kullanılan Gevşek Yapılı Sistemler Modeli, okullarda iş ve işlemlerin yapılmasında çalışanların davranışlarının nasıl olabileceğini açıklamaya çalışıyor. Sistem bütünlüğü içerisinde gevşek yapılilik işlevsel bir bağlantının adıdır. Okullardaki kültürlerin değiştiği bir gerçektir. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin beklentileri zaman içerisinde sürekli değişiyor. Bu yüzyılda mekanik, bürokratik ve endüstriyel modeller, öğretmenin rol doğasını açıklamada yetersiz kalabiliyor. Weick tarafından önerilen gevşek yapılilik model okul içinde olup biten şeylere yeniden bir değer biçiyor (Lack, 1999)

Weick'e göre; okullar endüstriyel veya ticari girişimler gibi açık, sade ve belli bir döngüde davranamazlar. Gevşek yapılilik sistemler genellikle "işlevsel bütünlük" esasına dayalı olarak çalışır (Lack, 1999). Weick, Mayer ve Rowan, gevşek yapılilik sistemlerde gevşek yapılilik sınırlandırılmadığını vurgularlar. Teknik usallıktan daha farklı bir mantığa göre sistemlerde bağlilik söz konusudur. Hiyerarşik roller arasında açık bir bağlantı yoktur (Rodney, 2002). Eğitim örgütleri için gevşek yapılilik olma özellikleri konuşuldukça, eğitim sistemleri bürokratik davranıştan uzaklaşmaya başlamışlardır. Örgütsel analizde bürokrasi çok karmaşıktır. Çoğu insan kuralları rasyonel olarak izleyemez. Gevşek yapılilik sistem düşüncesi bürokrasiden sapma olarak algılanır (Roven, 2002).

Weick'e göre eğitim kurumları olan okullar, diğer örgütler gibi yönetilemez. Örneğin, sıkı kontrol, bozulan işleyişin hemen düzeltilmesi, iş betimlemeleri yapmak, problemlere çözüm getirmek için rutin geliştirmek, emir vermek, plan yapmak mümkün değildir.

Bunun nedeni diğer örgütlerdeki yönetim sayıtlılarının eğitim kurumları için geçerli olmadığıdır. Bu sayıtlılar:

1. Rasyonel olarak çalışan insanlara sahip olması,
2. Bilginin etkili bir şekilde yayımı,
3. Kendini kontrol eden bir düzenin olması, problem ve çözümleri kestirme olanağının bulunması (Lack, 1999; Weick, 1976)

Eğitim örgütleri çevresindeki sağlık, mühendislik, işletme örgütleri gibi örgütlere, karşılıklı olarak bakıldığında bu örgütler arasındaki yönetim, denetim, çalışma, değişme gibi süreçlerin eğitim örgütlerinden oldukça farklı tarzlarda yapıldığı ve çalıştığı görülebilir.

Okullarda öğretmenler belli bir dersin programıyla, belli zaman dilimi içinde ve seçilmiş bir mekânda kendi duygularıyla öğrenme-öğretme etkinliğini gerçekleştirmekle görevlidirler. Dersler arası ilişkiler ve zümre çalışmalarıyla bütünsel olarak bir okul ortamı düzenlenmeye çalışılsa da her zaman verimli bir düzenleme imkanı sağlanamayabilir. Başar'a göre (1995:8) öğretmenin fiziksel, zihinsel, psikolojik özellikleri, gereksinimleri, yeterlikleri ve bunların yansımaları, öğrenciler için konan amaçlara ulaşmayı çeşitli derecelerde etkilemektedir. Bununla birlikte bu özelliklerden değerlendirme boyutunda etkilenir ki, bu durumda performansı belli kriterlere göre ölçmek zorlaşır.

Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireysel duygu farklılıkları, bağlı etkileşim durumlarının yetersizliği, amaçların gerçekleştirilmesini optimum düzeye getiremeyebilir. Her öğretmenin kendine uygun yöntemi seçmesi veya kendisini belli bir yöntem/yöntemlerde başarılı bulması, kendine göre tekli/çoklu değerlendirme yöntem ve tekniklerini seçmesi ve kullanması araçlar üzerinde fikir birliğini düşürebilir. Ancak okulda işletmecilik benzeri etkinlikler diğer örgütler gibi yönetilebilir. Kantinin kiraya verilmesi, okul bahçesinin otopark olarak işletilmesi, internet odasının işletilmesi bunlardan bazılarıdır. Bu birimlerin işletilmesi doğası gereği mekaniktir ve belli kriterlere göre işletilebilir.

Okulların her birim ya da bölümünde yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, hizmetliler, veliler bağımsız olarak hareket ediyor gibi görünürler. Aslında gerçekte de böyledir. Ancak tam bir bağımsızlık mümkün değildir. Okuldaki her iş ve işlem birbirini etkiler ve yönetir. Bu yönetimin sorumluluğu sadece okul müdürünün omuzlarında değildir. Her birim kendi sorumluluk alanında belli sorumlulukları yüklenir. Her birim bağımsız ve bağlı olmak durumundadır. Okulları bu gözle görmediğimiz sürece onları anlamada ve çözümlemede yetersiz kalabiliriz.

### **Çalışmanın amacı ve yöntemi**

Bu çalışmanın amacı, okulların gevşek yapılı sistemler kuramı çerçevesinde bazı okul kavramları (karar verme, liderlik ve çatışma) açısından durumunun ne olduğunu tartışmaktır. Weick'in gevşek yapılı sistemler için belirlediği özellikler incelendiğinde araştırmacı bu özelliklerin okullar için büyük bir öneme sahip olan karar verme, liderlik ve çatışma kavramları ile daha çok ilişkili olduğunu düşünmüştür.

Okullar "Gevşek Yapılı Sistemler" olarak görüldüğünden, bu çalışmanın yönteminde "Weick'in gevşek yapılı sistem özellikleri" dikkate alınmıştır. Bu amaçla gevşek yapılı sistemler olarak okullar, karar verme, liderlik ve çatışma kavramları ile ilgili olan, okul iş ve işleyişi içerisinde yer alan olaylarla örneklendirilmiş ve bu kavramların okullarda ne anlam ifade ettiği, nasıl yönetilmesi gerektiği tartışılmıştır. Bu anlamda çalışma sadece bu üç kavram ile sınırlandırılmıştır.

### **Gevşek yapılı sistemlerin özellikleri**

Weick, "gevşek yapılı sistemlerin" özelliklerini 15 maddede açıklar (Lack, 1999: 5-6; Furaselli, 2002)

\* Merkezileşme esneklik. Karar verme okul içindeki alt sistemlere kasıtlı olarak bırakılır.

\* Aynı ürünü elde etmede araçlar farklılaşabilir, her bölüm ya da personel kendi yöntem ve tekniklerini geliştirebilirler.

\* İletişim yavaştır. Mesajlar yavaş ilerler, her çalışan kendi mesaj kanalını oluşturur.

\* Kurallar ve düzenlemeler azdır. Kurallarda belirsizlik vardır.

\* Tesadüfi ya da rast gele bir bağımsızlık vardır.

\* Gözlem ve inceleme yapılı başarıyı tanımlamak zordur.

\* Sistemin seyrek denetlenir.

\* Yetki aktarımı ve takdir yetkisi yüksektir.

\* Birimler arası güçlü teorik bağlantıları yoktur. Her alt birimin amaç ve araçları arasındaki farklılık sistemde güçlü bağlantılı bir teori yaratmayı engelleyebilir.

\* Kaynaklar, çalışanlar, bölümler ve yönetim yapısı arasında özerk ilişki vardır. Kaynaklar ve bölümler arasında uyumsuzluklar meydana gelebilir.

\* Zayıf bir eşgüdüm vardır. Her alt sistem (bölüm, fakülte, sınıf gibi) kendi doğrultusunda çalışabilir. Bu durumda bölümlerin birbiriyle çatışması söz konusu olabilir.

\* Örgütlerde (okullarda) güncel aktivitelerin bir yol haritası bulunmaz. İşlerin yürütülmesinde hiyerarşik olmayan bir yapı izlenir.

\* Sorumluluk almaktan kaçınan birimler, kişiler olabilir. Personel önceden kendisine bir duvar örebilir.

\* Değişikliklerin kabul edilmesinde dirençle karşılaşılır. Rahat ve düzenli bir yaşamın değişmesi istenmez.

\* Ünite ve süreçlerin birbirine bağlılığı zayıftır.

Karar verme, liderlik ve çatışma gibi kavramları okul yönetimi çatısı altındaki işleyiş ile ilgili düşündüğümüzde; okul yönetiminin okul ile ilgili kararların alınmasında, öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerindeki rolleri yerine getirmesinde, çalışanlar arasındaki informal ilişkileri açıklamada, ortak mekanları birlikte kullanmada eşgüdümlü çalışmada v.b. konularda okul çalışanlarının özel bir ilişki içinde olduklarını söyleyebiliriz.

### **Karar Verme;**

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir (Aydın, 1994: 126). Karar verme problem çözme durumunda gereklidir. Karar vermede kişiler sürekli yüz yüze olmak zorundadırlar. Çünkü karar verme sadece seçim yapmanın ötesinde bir şeydir (Christensen, 1968:24). Sürekli yüz yüze olmayı, iletişim ve ilişki içinde olmayı gerektiren karar verme eylemleri okulda alt sistemleri kendi doğrultusunda işletme durumuna uymayabilir. Bu programlı bir karar verme sürecini gerektirir ki, bu durumu yaratmak her zaman mümkün olmayabilir. Zaman ve mekan sorunları bu programlı karar verme sürecinin okullarda işlenmesini zorlaştırabilir. Merkezileşme karar verme sürecini yavaşlatabilir. Oysa Griffiths, yönetici kendisini örgütün karar vericisi olarak değil de, karar verme sürecinin kontrol edicisi olarak algılayorsa, kararın daha etkili olacağını (Akt:Aydın, 1994:128) ifade eder.

Okulların karmaşıklığı, alt sistem amaçlarının birbirinden farklılığı ve öğretmenlerin kendine özgü bireysel yöntem ve teknikleri kullanarak sınıf içinde özerk hareket etme davranışlarına sahip olma dereceleri karar sürecini yasal planlı bir eylem olmaktan çıkarır. Her alt birim için bilgi, sistemin temel dinamiğini oluşturur. Her sistem kendine uygun davranış, model ve söylemi seçer. Seçilen bu unsur zaman içinde kullanılır. Örgütün yasallaştırma, seçme ve alıkoyma eylemleri bu süreçte bağımsızdır. Her birim, bölüm kendi sürecini işletme konusunda esnek davranabilir. Bölümler, serbestlik içinde bölüme özel amaçların gerçekleştirilmesinde üst yapıdan bağımsız kararlar alabilirler.

Her örgüt etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır (Aydın, 1994: 127) Kaynaklar, çalışanlar, bölümler ve yönetim yapısı arasında özerk bir ilişkinin varlığı, karar verme davranışlarını etkiler (Lack, 1999). Etkili olabilmek için karar verme becerisine sahip olması gereken örgütler olarak okullara baktığımızda; müdür, öğretmen, hizmetli gibi birbirine bağımlı her birimin çoğu zaman özerk davranışlar içerisinde yer aldığını görmek mümkün olmaktadır. Kendi çalışma alanlarında, görev tanımlarına uygun olarak iş ve işlevlerini yerine getirme durumunda olan çalışanların, kendi karar verme aşamalarını oluşturduklarını görmek mümkün olabilmektedir. Okulun kütüphanesini zenginleştirmek için okul müdürünün 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 işlemlerini zorunlu kılabilir. Bu durumda yönetici ve öğretmen belki hiç karşı karşıya gelmeyebilirler. Birbirlerinden özerk davranabilirler. Bağımsızlık, merkezileşmenin 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.

Weick'in örgüt modelinde karar yönetiminde ve yorumlamada hoşgörü/serbestlik vardır. Weick örgütleri bilgi işleme süreci olarak görür. Bilgi işleme sürecinde amaç karar verme ve problem çözme değildir. Amaç bilginin örgüte girişindeki çok anlamlılığı ortadan kaldırmadır. Çünkü örgütler bilgi ile yönetilir. İki ya da daha çok örgüt çalışanın ve biriminin karşılıklı ve bağlı davranışları örgüte bir yasallık sağlar. Birbirine bağlı bu davranışlar üç süreçle ifade edilir. Bunlar: Yasallaştırma, seçme, alkoymadır. Çevreden alınan bilgi örgüt çevresini yaratır. Örgüt problemlerine çözüm olacak durumlar tespit edilir. Son olarak en uygun bilgi gelecekte kullanılmak üzere tutular (Choo, 2001:32-62)

Okulda yönetim kademesinin çalışma araçları ile öğretmenlerin çalışma araçları hatta hizmetlilerinin çalışma araçları birbirlerinden farklıdır. Bu araçların tek bir elden organizasyonunu her an üst yönetim olarak yapabilmek mümkün olmayabilir. Kaldı ki gerçekleştirilecek amaçların benzersiz oluşu karar verme sürecinin kendi içinde yürütmesini gerekli kılar. Laboratuvarı kullanacak bir öğretmen ancak bunun planlamasını zümresi ile yapabilir. Bunun için okul yönetiminin devreye girmesi tepeden bir planlama yapması söz konusu olamaz. Kaynakları kullanacak kişilerin görev tanımlarının farklılığı da değişen rolleri gerektirir. Rol değişikliği her çalışanın belli alanlarda hareket etmesini gerektirir ki bunun da esnek bir ilişki temeline dayalı olması okulların doğası gereğidir. Guarny'ye göre (Akt: Taymaz,1995:19) kişilerin hangi işlerden ne derece sorumlu olduğu ve rolleri açıkça belirlenmeli ve her personele açıklanmalıdır, ifadesinde rol dağılımının yapılması yönetime ilişkin bir kaide olarak tanımlansa da, işleyişin özerkliği yönetim ve çalışanlar arasındaki gevşek ilişkili bir süreci izler. Her an çalışanın başında, onu belirlenmiş rollere göre davranmasını gözetleyemezsiniz. Çünkü (Ryan, 1995) sınıfta olan şeyler öğretmenlere ait kişisel bilgiler içerir. Çağdaş ideolojiler öğretmenlerin daha özerk davranmasını ister.

Her sınıf kendi okulunun bir alt sistemi olarak düşünüldüğünde, sınıfların kendine özgülüğü, yani sınıfın kültürü, iklimi o sınıfı diğerlerinden biricik yapar. Her sınıfın akademik düzey olarak amaçlarının farklılığı, alt ve üst sınıflara göre farklılık gösterir. Her sınıf bir örgüttür. Toprakçı (2002:20) sınıfı bir örgüt ve okulun bir alt sistemi olarak ele alır, alt sistem olarak sınıfın kendine özgülüğü üst yönetim yapısıyla, diğer birimlerinin ilişkilerini özerkleştirir. Bu özerkleşme ile birlikte yeni ve başka rol dağılımları her birim içinde farklılık arz eder. Başaran'a göre (1994:264) rol, örgütün toplumsal çevresine ilişkin bir kavramdır. Örgütün rol örüntüsü örgütte bulunan tüm işgörenleri ve bunlarla ilişkisi olan tüm çevre insanlarını kapsayan karmaşık bir dokudur. Bu ilişki her alt sistemde benzersizdir. Her örgüt amaçları farklı olduğu gibi alt sistemlerinin amaçları da birbirinden farklı olabilir. Bununla birlikte amaçları gerçekleştirmede kullanılan araçlar da aynı düzeyde farklılık içerir.



Yetiştirilecek insanlarda bulunmasını isteyebileceğimiz özellikler, yani istenilir özellikler amaç olarak adlandırılır. Bu özellikler, bilgiler, yetenekler, beceriler, tutumlar, ilgiler, alışkanlıklar olabilir (Ertürk,1994:24). Okulun, kurum olarak özel amaçları olabileceği gibi, ülkenin eğitim felsefesinden kaynaklanan genel amaçları, ilköğretimin amaçları, ortaöğretimin amaçları hatta daha alt düzeyde her bir dersin kendi amaçları birbirinden farklılık gösterir. Sınıf alt sisteminde, aynı eğitim kademesinde birinci sınıflarda yada ikinci sınıflarda aynı amaçları çalışma durumunda olan ve aynı ürünü elde etmek için etkinliklerini planlayan öğretmenlerin amaçları algılama ve çalışma biçimleri farklılık gösterir. Bu durum amaçların farklılaşması sonucunu doğurur. Sınıfların program gereği amaçlarının farklılaşması, öğretmenlerin kendi sınıflarındaki ders işlenişinde sınıfının hazır bulunuşluğuna, çevre koşullarına, ailelerin sosyoekonomik durumlarına göre kararlar alması gerekir. Öğretmen ailelerle toplantı yaparak, hedef kitlesinin geldiği kültürü tanıması gerekir. Öğretmenin sınıf içerisinde oynayacağı rolü, öğrencilerin sahip oldukları çevrelerinden getirdikleri özellikler belirler. Sınıfta etkili bir eğitim ortamı yaratmakla görevli öğretmen, öğrencileri, ailelerini, çevreyi tanıma çalışmalarını okul yönetimi yapısı bilgisi ve planlaması olmadan yapabilir. Böyle bir iş için öğretmenin rutin geliştirmesi, izin alması gerekmez.

Okul örgütünün sınıf alt sistemlerinin varlığı her alt sistemin kendi mesaj kanallarını oluşturmasını sağlar. Alt sistemlerin özerk yapıları birimler arası mesaj iletimini yavaşlatır. Bu durum aynı zamanda her birimin kendi kural ve düzenlemelerini oluşturmasını sağlar ki bu da eşgüdüm sorunlarını birlikte getirebilir. Birimler arası çatışma bu durumda ortaya çıkabilir. Simon'un (Aydın, 1994:153) ortak bir amaç doğrultusunda planlı bir etkinliğe katılanların birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberdar edilmeleri süreci olarak tanımladığı eşgüdümlüme, karşılıklı ve doğrudan ilişki, sürekli bir işlem ile birlikte düşünülür. Oysa gevşek yapıli sistemler olarak okullarda her birim (bölüm, fakülte, sınıf gibi) kendi doğrultusunda çalışabilir. Böyle bir durumda amaçlar için ortak bir eşgüdümden söz etmek zorlaşır. Karar verme durumunu sürekli bir ilişki içinde yürütmek eşgüdümlüme için gereklidir. Okullarda özellikle zümre öğretmenlerin çalışmaları birbirini izlemek durumundadır. Bir zümre öğretmenin diğerinden farklı hareket etme esnekliği her zaman vardır. Ancak zümreler bilgiyi paylaşmak, yenilikleri birbirlerine iletmekle görevlidirler. Türkçe dersinin öğretmenleri bir zümre olarak ara bağımlı çalışmak durumundadırlar. Bu bağımlılık her ders öğretmenin kendi sınıfında kapalı kapılar ardındaki eylemleri gereği net değildir. Zümre öğretmenleri bazen birbirlerini dahi birkaç gün göremeyebilirler. Böylece eşgüdümlü sorunları yaşanabilir. Bilgi paylaşılamaz. Okul yönetim yapısı zümrelerin eşgüdümlü etkili bir şekilde sağlayacak yasal düzenlemelerin zaman, yer ve içeriğini yönetmede belirleyici değil yönlendirici olmalıdır. Kontrol edici bir mekanizma olarak zümre toplantılarını incelemesi, öğretmenlere dönüt vererek yapılan çalışmaları paylaşması yerinde olur. Bu yaklaşım ile alt birimler arasında mesaj iletimi sorunlarını en aza indirebilir.

## Liderlik

Gevşek yapıli sistemler ile sıkı yapıli sistemlerde liderlik ve kültür kavramları örgüt ortamındaki ilişkiler açısından ele alındığında belli bazı farklılıkları ortaya koyarlar. Sıkı yapıli sistemlerde kuralların açıklığı, eylemlerde fikir birliği, çalışmaların denetimi ve amaçlara uyum için geri dönüt her durumunda açıkça görülebilir. Oysa gevşek yapıli sistemlerde bu dört unsurdan en az biri yönetilemez. Bu nedenle gevşek yapıli sistemlerde yönetim/liderlik daha zordur (Lack, 1999). Liderlik ve örgütsel yapı birbiri ile ilgilidir. Yapı liderliği kolaylaştırabildiği gibi zorlaştırabilir de (Rodney, 2002:578).

Okullarda liderlik olgusuna, liderlik tanımından yola çıkarak baktığımızda; Pagonis'in tanımında liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir (Erçetin, 1998:10). Okullar amaçlı örgütler olarak tüm kademelerinde etkili ve bütünleşik bir ürün vermek için yönetilmelidir. Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Kültürel çevreye yeni anlamlar katan ise çevredir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin psikolojik, sosyolojik koşullarını hazırladığı söylenebilir (Erçetin, 1998: 17) Liderlik ve kültür öğretmenlerin okulda ve sınıftaki eylemleri arasındaki bağlantıyı açıklamada önemli bir göstergedir. Okul öğretmenin çalışmaları için bir sınır çizer ve bir çatı oluşturur. Ona olanaklar sağlar (Grotured, ve Nilsen, 1999).

Gevşek yapıli sistemler olarak okullarda okul çalışanlarının karar sürecine katılmasında, okul yönetim yapısı ve yöneticinin liderlik biçimi önemlidir. Okullarda yöneticilerin otokratik davranışları karar sürecine katılmayı ve sorun çözmeyi engeller. Karar sürecinin aslında yönetim tarafından yürütülmesi, uzun zaman süresi içerisinde okul çalışanlarının isteksizliğine ve informal yollarla karar sürecini bağımsız işletmeye kadar vardırabilir. Yöneticinin öğretmenlerin karar katılma konusundaki istekliliğini göz ardı etmemesi beklenir. Aksi durumda kendi sınırları içerisinde, okulda olan bitenden habersiz bir öğretmen/çalışan kitlesi yaratılabilir.

Alt sistemlerin varlığı her birimin kendi duvarları olduğu varlığını doğrular. Sorumlu birimler, bu sorumluluklarını kendi birimlerinin ötesinde örgütün üst amaçları ile bütünleştirmek durumundadır. Bütünün işleyebilmesi için, parçaların hedeflerinin bütünün hedefleriyle kaynaşması zorunludur. Saptanmış sonuçları elde etmekten sorumlu birimlerin birbirlerine güvenmeleri gerekir (Handy, 1998: 209). Sorumsuzluk bu güvene dayalı amaç yönelimini kırabilir. Her okul çalışanın özellikle öğretmen kadrosunun niteliği yani belli bir yetenek potansiyeline sahip olmaları onların yönetimini zorlaştırır. Bu durum okul öğretmenlerinin kendilerine duvarlar örmesine neden olur. Handy (1998: 201) birçok yöneticinin yetenekli insanları örgütlemeyi meşhur "kedi sürüsünü gütmek" deyişi ile bir tutar. Bunun nedeni çalışanların alt sistemler olarak kendilerine duvar örmeleri, iletişim ve etkileşim kanallarını kesmeleridir. Nitelikli bir öğretmen kadrosunun okul yönetiminde söz sahibi olması yeni liderlerin ortaya çıkmasına olanak vermesi için gerekebilir. Emir-komuta zinciri içerisinde yasal süreçlerin takibinde katı kurallı davranmak yaratıcı fikirlerin okul yönetim çalışmaları içerisinde yer almasını engelleyebilir.

Öğretmenler belli yetkilerle donanık olarak sınıf etkinliklerini yürütürler. Bu yetkilerle öğretmenler okul amaçları ile uyumlu ve farkında çalışanlar olarak yeteneklerini işe koşmak durumundadırlar. Ancak her öğretmen bu bağımlılığı istemeyebilir. Bu durum (Aytaç, 200:107) okul merkezli yönetim anlayışında yöneticiye öğretmenlere fırsatlar sunması konusunda önemli görevler yükler. Okul ile ilgili kararlarda öğretmenlerin söz sahibi olmaları onların rast gele bağımsızlıklarını indirgeyecektir. Yalnız bu durum öğretmenlerin özerk olmayacakları anlamına gelmemelidir. Öğretmenler girdikleri dersin amaçlarını gerçekleştirmek için, sınıfın teknolojisini düzenlemek isteyebilir. Dersini laboratuvarında işlemesi, öğrencileri ile çevre kuruluşları ziyaretlerde bulunması, tarihi ve turistik yerleri gezdirmesi konularında özerk davranabilir. Okul yönetiminden izin almak zorunluluğu olsa bile okul yönetiminin böyle uygulamalara hayır deme şansı yoktur. Okulda amaçların çeşitliliği bu tarz etkinliklerinin gerçekleştirilmesini zorunlu kılar.

Okullar belli üretim bantlarında hareket eden ürünler modeli olarak düşünülemez. Her öğretmenin ya da her öğrencinin başında bir nöbetçi bulunamaz. Bu durum okullarda meydana gelen olaylarla ilgili gözlem ve incelemeler yapmada rutin eylem planlamaları yapmayı engelleyebilir. Özellikle amaçların farklılığı, sorumsuzluk ve rast gele bağımsızlıklar bunun için engeldir. Buna alt sistemlerin birbirinden bağımsız işlemsi de eklendiğinde gözlem ve incelemelerin doğası daha bir ağırlaşır. Sistemin seyrek denetimi rast gele bağımsızlığı daha da yükseltir. Belli bir zaman dilimi içine sığdırılmış denetimin etkisi uzun süreli devam edemez. Bunu merkezileşmenin esnekliği olarak da ifade edebiliriz. Özellikle okullarda merkezileşme nedeniyle karar verme kasıtlı olarak alt sistemlere bırakılır. Okullarda yapılan zümre toplantıları bunun tipik bir örneğidir. Bir dersin nasıl planlanacağı, materyallerin nasıl kullanılacağı, hangi yöntem ve tekniklerin işe koşulacağı, ders içi ve ders dışı ilişkilendirmelerin nasıl yapılacağı zümre öğretmenleri kurulu aracılığıyla gerçekleştirilir. Okul yönetimi rutin planlamalar dahilinde öğretmenlerin okuldaki bir gününü, dersinin içeriğini, kullanacağı materyali planlayıp kontrol edemeyeceğinden, öğretmenler özerk davranmalıdırlar. Okul yönetimi sık olmayan kontrol mekanizması ile öğretmenlerini izleyebilir. Ancak bu izleme öğretmeni rahatsız etmemelidir. Yoksa öğretmenin okulla özdeşleşmesini engelleyebilir. Öğretmen belli bir alanda uzman olduğundan yöneticinin onun uzmanlığına saygı duyması gerekir. Bağımsızlık öğretmenlerin okulla özdeşleşmeleri için gereklidir.

Sistemin değişen bir ortamda yaşamını sürdürmesi için uyum sorunu ile ilgili birim ve bölümlerin kurulması gerekir(Katz ve Kahn,1977:98). Bu durum okullarda farklı alt sistemler şeklinde karşımıza çıkar. Şube öğretmenler kurulları aynı sınıfta derse giren öğretmenleri o sınıfın eğitim öğretim etkinliklerini, sorunlarını iyileştirmek için eşgüdümle. Bu durum okulun yaşamını sürdürmesi için gereklidir. Okulun genel amaçlarına hizmet etmede zümre öğretmenler kurulu çalışmaları, farklı sınıflarda derse giren öğretmenlerin uyumlu bir ders organizasyonu, planlaması, ölçme değerlendirme etkinlikleri çalışmalarının yürütülmesi görevini yüklenir.

Gevşek yapıli sistemlerde yetki aktarımı ve takdir yetkisi yüksektir. Öğretmenler yönetici bilgisi ve yönlendirmesine gerek olmadan ailelerle görüşebilirler. Okul ve

öğrenci hakkında görüş açıklayabilirler. Bazı konularda üst yönetime bilgi verme zorunluluğu olmayabilir. Yöneticilerde öğretmenler kurulu kararı olmadan geniş kararlar alabilirler. Yani her iş belli hiyerarşik yapılara, planlı bir yol haritasına bağlı olmayabilir. Gevşek yapılı sistemlerde ders planlamalarında öğretmenin özerkliği söz konusudur. Derslerde ünite ve konuların öne ve arkaya alınması öğretmen ve öğrencilerle birlikte belirlenebilir.

Gevşek yapılı sistem özelliği gösteren kurumlar olarak okullar bu özellikleri “bizim okul” sloganı ile hayat geçirebilirler. İş ve eylemlerin bağımsızlığı, karara katılma olgusu, bireysel ihtiyaçların değeri ve sürekli öğrenme gevşek yapılı sistemler olarak okullarda esnek bir akış içinde yönetilir. Bunun için oturmuş bir okul liderliği gerekir.

Özellikle çevre birçok okulun okul yönetimine belli kalıplarda davranması için baskı uygular. Bazen okul yönetimi bu baskıyı kırmak için yasallığı artırma yoluna gider (Wisemen, 2004) ancak bunu başarmayı okulların gevşek yapısı engeller. Gerek kendi içi dinamikleri gerek çevre dinamikleri buna engeldir. Okul, rol davranışlarına uygun olarak çevre isteklerini organize etmek, yönetmek durumundadır. Okul, çevresinden bağımsız olamaz. Candoli, okul merkezli yönetimi, bütün eğitim sistemlerinde özgürlük ile sorumluluk arasında dengeyi gerçekleştirme aracı olarak görür (Aytaç, 2000:28)

### Çatışma

Bir örgütteki işgörenlerin aynı fikirde olmalarını sağlamak güçtür. Her insanın farklı önceliklerinin olması veya en azından bu şekilde algılanması örgütteki çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır (Thompson, 1998: 121).

Etkililik için çatışmanın yönetilmesi gerekir. Çatışmayı yönetecek olan yönetici, okul çalışanlarının kişisel, sosyal, psikolojik özelliklerini bilmelidir. Örgütteki çatışma nedenlerinin bilinmesi yöneticinin çatışmayı yönetmesinde izleyeceği yol hakkında bilgi sağlar. Çatışma nedenlerinin farklılığı yöntemleri de farklı kılmaktadır. Çalışanların yöneticiye duydukları güven, yaratıcı okul kültürü, sıcak okul iklimi yöneticinin kabul edilme alanını genişletir. Yönetici kendisine duyulan güvenle okul içinde daha demokratik ve samimi bir ilişki imkanı yaratır. Okul kültürü ve iklimi de okul çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliğini etkiler.

Güven, kültür ve iklim okul etkililiğinin temeli olarak adlandırılabilir. Güven, görevlerde bireysel gücün kullanımına izin verir. Etkili okulların oluşturulmasında güven kendine özgü bir ilişki biçimi yaratır. Güvensizliğin tedirginlik yarattığı ortamlarda okulun verimliliği de düşer. Güven etkililikte zincir görevi görür. Öğretmenlerin müdürleri için hissettikleri güven derecesi müdürlerin etkililiğini destekler. Güven olaylara genel bir iyimserlikle bakmak demektir (Megan ve Wayne, 1997:341-342) Okulda yaratılan güven, olası çatışma durumlarına önceden tampon olur. Alt sistemler arasında çıkacak çatışmalar böyle bir güven ortamında önlenmiş olurlar. Birbirinden bağımsız olarak çalışan okul birimleri (sınıflar, müdür ve müdür yardımcıları, hizmetliler, veliler, öğrenciler v.b.) birbirlerine duydukları güvenin değerinde bağımsız iş yapma güçlerini de artırırlar. Bölümler ya da birimler böyle bir güven ortamında daha özgür hareket edebilirler. Güven ve çatışma kavramları okul sisteminde birbirlerine dönüt

vererek yaşarlar. Birinin pozisyonu diğerini etkiler. Güven eşgüdümlü ilişki ağı geliştirebilir. Ancak her örgütte olabileceği gibi okul örgütünde de çalışanlar kendilerini sınıflarına, yönetim odalarına kapatabilirler. Çatışmadan kokma, görmezlikten gelme, yok sayma gibi durumlar görülebilir. Bu ilişki biçimi aslında çatışmaları azaltmaz. Zaten süreçlerin birbirinden bağımsız olması, taraflar arasındaki uçurumu artırabilir.

Okullar kendi kültürlerini oluşturduklarında daha kalıcı olurlar. Diğerlerinden farklı, kendine özgü, ajan okul olma yolunda değişkenlerini çeşitlendiren bir okul, çalışanlarının davranışlarını değiştirme konusunda daha etkili olabilir. Okul yöneticileri güçlü okul kültürünü tüm okul çalışanları paylaştığı sürece okulun belirsizliklerini azaltabilir. Okul kültürü, her okulu diğerinden ayırabilme özelliğini taşımalıdır. Bu nedenle okul yöneticileri okulu biricik yapacak uygulamaların yaratıcısı olmalıdırlar. Çelik(1997)'e göre, güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin, ortak değer norm ve inanç etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına engel olur. Okulun informal boyutu ağır basar, ancak okul yöneticisi bu alt gurupların okul kültürü etrafında kenetlenmesini sağlamalıdır.

Gevşek yapıli sistemler olarak okulların rol davranışlarının belli özerklikler içermesi, bu rol davranışlarının kullanılmasında da belli özerklikleri gerektirmektedir. Okulun işlevsel bütünlük içerisinde işleyişine katkı sağlayan her alt sistemin, kendi içinde çalışanlarına inanması ve belli sorumlulukları yüklemesi hatta yetkiyi devretmesi gerekmektedir. Sorunu olmayan okullar yaratmak mümkün değildir, ancak sorunu görmeyen okullar yaratmak mümkündür. Bu çatışmanın olmadığı anlamına gelmez, okullar bu anlamda sorunu olmayan örgütler gibi kendilerini yansıtabilirler. Oysa yansıyan, okulların sorunlarının olmadığı değil, sorunlarla yüzleşilmediği olgusudur. Gevşek yapıli sistemler olarak okullarda bu tarz ilişki ağını gözlemek mümkün olabilir. Bu durum okul iş ve eylemlerinin eşgüdümlememesinden kaynaklanabilir.

Bu manada okulları açık bir vizyonun arkasında birleştirmek için güvene ve paylaşılan bir okul kültürüne ihtiyaç vardır. Yönetime karşı bir güvensizlik varsa okul vizyonu etrafında okul çalışanlarını birleştirmek zorlaşır. Yönetimde belli bir güven kültürü olmadan ve paylaşılan bir kültür yaratılmadan okul çalışanlarının uzmanlık ve bilgilerinden yararlanılamaz (Payne, 2003: 4). Ortak amaçlara katkıyı artırmak için, yönetimin çalışanlarını etkili bir ortamda çalıştırmaya özen göstermesi gereklidir. Çalışanlarının okul için bir değer olduğuna inanan, güvenen ve onların yetişmesi için imkanlar sağlayan okul yöneticilerine her zaman ihtiyaç vardır. Bu durum çatışma yaratan etkenlerin ortaya çıkmasını engeller. Ortaya çıkan çatışma etkenlerinin yönetilmesini kolaylaştırır.

Mega ve Wayne(1997)'e güveni okul etkililiğinde temele alırlar. Okula yarar sağlama konumunda olan öğretmenler, hizmet vermekle yükümlü oldukları kitleye ne kadar ulaşabilirlerse okulun etkililiğini o derece artırabilirler. Etkili okulun oluşmasında, yöneten ve yönetilen konumunda olan müdür-öğretmen ikilisinin payı büyüktür. Belirlenmiş rol setine uygun davranışları oynarken her öğretmen okul müdürü tarafından destekleneceğini, korunacağını, güven duyulacağını bilmelidir. Okul müdürünün öğretmenleriyle yetkisini paylaşması, sınıfı ve okulu ile ilgili konularda öğretmenin

özerk davranışlarını desteklemesi istenen okul yönetimi davranışlarıdır. Okul kültürel bütünlüğü, gevşek yapılı okul işleyişinin güvenli ilişkiler kurma amacına hizmet eder.

Okul çalışanlarının okulda yapılan/yapılacak yenilik veya değişikliklere bakışları, kendilerinden beklenen davranışlara karşı bir direnç geliştirmelerine neden olabilir. Sorumluluk almak istemeyen çalışanlar çıkabilir. Hatta okul gelişim planlarına engel olmak, küçümsemek gibi davranışlarda bulunulabilir. Olası beklentiler, çatışma durumları için kaynaklık yapar. Okul yönetimi bu gibi durumlara karşı hazırlıklı olmalıdır. Çatışmaları yönetmek için olası sorunları önceden görebilmek ile mümkün olabilir.

Son zamanlarda tartışılan sosyal adalet liderliği (West, 2006; McKezie, 2008; Theoharis, 2007) adil dağıtım sorunlarının bir sonucu olarak okullarda ortaya çıkan çatışma durumlarının düzenlenmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Okul çalışanlarına/öğretmenlerine ödül ve ceza doğru dağıtılmadığında, okulun örgüt kültür ve iklimi bozulabilir. Psikolojik bir varlık olarak insan, etki altındadır. Yöneticiler, okulda çoğu zaman görmedikleri öğretmenlerinin arkasından söyledikleri bir sözün ya da davranışın bedelini ağır öderler. Okul çalışanı/öğretmeni yönetici ile sürekli birebir ilişki düzeni içerisinde olmasa da, yöneticisinin söylem ve davranışlarının kapsamında yaşar. Okul çalışanı/öğretmenine ulaşan her söz ve davranış yeni çatışma durumları yaratabilir. Okul yöneticisi söz ve davranışlarının (okul gevşek yapı ilişkisi içerisinde) her bireye en hızlı yoldan ulaştığını bilerek davranmalıdır. Okul yöneticisinin “siz aklıma gelmediniz, gözden uzak kaldığınız için sizi unuttum, bunu nasıl da düşünemedim” deme lüksü olamaz. Okul gevşek yapısı, çok yönlü olmayı, okula çok lensli bakmayı gerektirir.

### **Sonuç**

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 zorlayabilir. Johnson'a göre; Alt sistemlerin herhangi birindeki bozukluğun sistemi etkileme hızı ve derecesi, sistemin türüne göre değişir. Sosyal bir sistemde alt sistemin birinde meydana gelen bozukluğa daha uzun bir süre dayanılabilir. (Bursalıoğlu, 1997:68)

Bu durum okul sisteminin işleyişine özerklik katan, yatay ilişki ağını egemen kılan, karar katılmayı destekleyen, okulun çalışanlarına her konuda yardımcı olan, güdüleyen, güvenen, yetkiyi paylaşan yönetim anlayışını getirir.

Okulun işleyişini, dış odaklılıktan iç odaklılığa çevirmek için her okul sisteminin gevşek bir zeminde hareket etmesinin yolları aranmalıdır. Gevşek yapılı okul sistemini hayat geçirecek olan yetişmiş elemanlardır. Özellikle yönetim kavramları konusunda bilgi birikimine sahip teori ve uygulamayı bilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. 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 yapılı bir okul sistemi oluşturabilir. Bu her alt sistemin bağımsızlığını vurgulamak olarak algılanmamalıdır. Aksine bir dereceye kadar bağımlı bir bağımsızlığa gevşek yapılı sistemlerde yer verilmelidir.

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 teoriyi bilen yöneticilere büyük görev düşmektedir. Her işgören, sorumluluk aldığı anda görevini yapmaktan daha büyük zevk alabilir. Bu bağlamda işgörelere özerklik vermek okulların gevşek yapılılığına hizmet edebilir

### **Kaynakça**

- Aydın, M. (1994) Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu yayınevi.
- Aytaç, Tufan. (2000) Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Balcı, A. (1990) Eğitim Örgütlerinde Yeni Bakış Açıları: Kuram-Araştırma İlişkisi. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Bildirisi.
- Başar. H. (1995) Öğretmenlerin Değerlendirilmesi. Ankara: Pegem yayınları.
- Başaran, İ.E.(1991) Örgütsel Davranış. İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Gül yayınevi.
- Başaran. İ.E.(1998) Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetimsel Davranış. Ankara: Aydan web tesisleri.
- Bursalıoğlu, Z. (1997)Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara:Pegem yayınları.
- 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.
- 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.
- Furaselli, L.D.(2002) "Tightly Coupled Policy in Loosely Coupled Systems:İnstitutional Capacity and Organizational Change." Journal at Educational Administration, (40) 6.
- Handy. C.(1998) Ruhun Arayışı. Kapitalizmin Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı. Çev:Nurettin Elhüseyini, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Katz D.,Kahn L. R.(1977) Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, Ankara:TODAİ Enstitüsü Yayınları.

- Koçel, T. (1989) "İşletme Yöneticiliği", Ankara:
- Lack, A.(1999) Loosing Coupled. <http://www.members.ozemail.com.au> (erişim:04.11.2005)
- McKanzie, K.B., Christman, D. E., Hernandez, F., Fierro, L. (2008) From the Field: A Proposal for Educating Leaders for Social Justice, 44(1)111-138.
- Megan, T.M., Wayne, H. (1997) Trust İn Schools:A Conceptual and empirical Analysis. Journal of Educational Administration, 36(4)341-342.
- 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.psfps.nsw.edu.au/resources> (erişim: 20.11.2005)
- Rodney, T.O.(2002) "Leadership: Spanning the Tecnical and İnstitutional Dimension of Organizations" Journal at Educational Administration, (40) 6.
- Rowen, B. (2002) "Rationality and Reality in Organizational Management. Journal at Educational Administration, Vol:40 No:6
- Ryan, R.L. (1995) Local Mangement of School. İt's not Simple. <http://www.mun.ca/educ> (erişim: 09.11.2005)
- Şişman, M.(2004) Örgütler açısından Dil ve Söylem: Okul Yaşamının Yeniden Yorumlanmasına Doğru.Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (1)124.
- Taymaz, H. (1995) Okul Yönetimi. Ankara: Saypa yayınları.
- Theoharis.G. (2007) Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward a Theory of Social Justice Leadership, 43(2)221-258.
- Thompson, B. L.(1998) Performans Geliştirme, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Toprakçı, E. (2002) Sınıf Örgütünün Yönetimi. Ankara. Ütopya Yayınları.
- Tortop, N. ve diğerleri. 1993 "Personel Yönetimi", Ankara: Yargı Kitap Yayınevi
- Weick, K.(1976) Educational Organizations as Losely Coupled Systems, Administrative Science Quartely, (21) 1-9.
- West, A. (2006) School Choice, Equity And Social Justice: The Case For More Control, British Journal of Educational Studies, 54(1)15-33.