

Mekanik-Organik Örgütsel Yapı Değişkenleri Perspektifiyle 6528 Sayılı Kanunun Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Değişimin İncelenmesi*

Examining the Possible Changes in the School Organizational Structure Caused by the Law 6528 in the Perspective of Mechanic-Organic Organizational Variables

Kamil Yıldırım¹

Öz

Bu çalışmada okulların örgütsel yapısı üzerinde 6528 sayılı kanunun yaratabileceği etkilerin saptanması amaçlanmıştır. Okullarımızın örgütsel yapısı, Hage'in aksiyomatik kuramının değişkenlerine göre betimlenmiştir. Aksaray İli merkezindeki resmi örgün okullarda görev yapan on beş müdür ile yüzyüze görüşülmüştür. Yarı-yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı çalışmada hem nitel hem de nicel veri analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okullarımızda farklı alanlarda uzmanlaşmanın, merkezileşmenin, statü farklılığının, yeniliklere uyumun ve eğitimsel sonuçlar açısından eğitimsel üretimin düşük olduğu; fakat resmîleşmenin, verimliliğin yüksek olduğu ve iş doyumunun ortanın üstünde bir seviyede olduğu söylenebilir. Okulların organik örgüt yapısına daha yakın olduğu görülmektedir. 6528 sayılı kanunun, tarafsız ve belirlenmiş ölçütlere göre yürütülmesi halinde, okulların organik yapısını güçlendirebileceği ancak eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimliliğinde ve çalışanların iş doyumunda düşüşe sebep olacağı öngörülmüştür.

Anahtar sözcükler: Okullar, örgütsel yapı, mekanik-organik örgütler, 6528 sayılı kanun

Abstract

In this study we aimed at investigating the possible effects of the law 6528 on schools' organizational structure. We take the perspective of Hage's axiomatic theory to describe schools' organizational structure. We carried out face to face interviews with 15 school principals, who work in public schools located in Central Province Aksaray. We used a semi-structured interview form in collecting data and we performed both qualitative and quantitative analysis techniques. At the end of the study, we found that schools have low level of complexity, authoritative hierarchy, stratification, adaptability, and educational outputs but high level of formalization, productivity and slightly adequate of job satisfaction. It refers that schools are closer to organic organization. If the law 6528 is carried out objectively and through criteria, it would support the organic side of school structure but it would also diminish the level of productivity of teaching-learning activities and job satisfaction of school staff.

Keywords: Schools, organizational structure, mechanic-organic organizations, the law 6528

¹Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, Aksaray, kamilyildirim1@gmail.com

Atıf için/Please cite as:

Yıldırım, K. (2014). Mekanik-organik örgütsel yapı değişkenleri perspektifiyle 6528 sayılı kanunun okulların örgütsel yapısında yaratabileceği değişimin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(3), 359-391. doi: 10.14527/kuey.2014.015

Bir örgütün yapısal unsurlarını temel anlamda örgüt içindeki birimler, birimlerdeki çalışanlar, iletişimin niteliği, mesleki uzmanlaşma, emir-komuta zinciri, kontrol alanı/aralığı, karar alma süreci, yetki ve sorumlulukların dağılımı oluşturmaktadır (Başaran, 2000; Bursalıoğlu, 2002; Mintzberg, 2014). Örgütsel yapının gelişimi sürecinde otoriter, baskıcı yapılardan, Weber'in bürokratik örgüt yapısından, çalışanların moraline ve iş doyumuna odaklı katılımcı ve alternatif yapılara doğru bir değişim gözlenmektedir (Şişman, 2012). Bürokratik yapının iş bölümü, yeterlikleri tanımlama, kurallar belirleme, kayırmacılığı önleme gibi faydalarının yanı sıra örgütlerin rutinleşme, durağanlaşma, yaratıcılıklarını köreltme gibi olumsuz etkileri bildirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Örgütlerin canlılığını esneklik, mesleki uzmanlık, ihtiyaçlara cevap verebilme, işlevsellik ve çok yönlü iletişim temsil etmektedir. Bu özelliklere sahip örgütlere organik örgütler denilmektedir (Hage, 1965).

Okullar hem bürokratik hem de organik örgüt özelliklerine sahiptir ancak bürokrasiye dayalı yetki ve mesleki normlara dayalı yetki arasında temel bir çatışma olduğu varsayılmaktadır. Argyris (1993), hiyerarşik yapının, çalışanların kapasitelerini tam anlamıyla kullanmasını engellediğini belirtir. Ona göre öğretmenler, olgun bir insan olarak muamele görmek, kendini gerçekleştirmek ve karar sürecinde daha etkili olmak istemekte fakat formel örgütün kontrol süreçleri, emir-komuta zinciri bu duruma ters yönlü etki yapmaktadır. Likert (1987) ise etkili örgütsel yapı tanımlamasında kararların yukarıdan gelen emirler şeklinde değil grubun birer üyesi olarak yönetici ve çalışanların katılımıyla alındığını öne sürer. Okul müdürleri, hem üst yönetimin okuldaki bir temsilcisi olarak hiyerarşik işleyişin gereklerini yerine getirmek hem de örgütsel etkililik için çalışanları yöneltmek, harekete geçirmek ve desteklerini almak durumundadır.

Hage (1965), okulların bürokratik ve mesleki özelliklerini dikkate alarak iki farklı örgüt türü tanımlamıştır. Bürokratik yapının ağır bastığı okulları “mekanik”; mesleki yapının ağır bastığı okulları ise “organik” örgütler olarak belirtmiştir. Mekanik ya da organik okulları tanımlamak için sekiz değişken saptamıştır. Bunlar: karmaşıklık, merkezileşme, resmileşme, tabakalaşma, yeniliklere uyabilme, eğitimsel sonuçlar açısından üretim, verimlilik ve iş doyumudur. İlk dört değişken araç işlevi; diğerleri amaç/sonuç işlevi görmektedir. Karmaşıklık, farklı alanlarda uzmanlaşmanın artması, çeşitlenmesi ve derinleşmesini ifade etmektedir. Merkezileşme, karar alma süreci ile ilgilidir. Örgütsel kararların az sayıda üst yönetici tarafından alınması merkezileşmeyi anlatır. Resmileşme, işlerin standart hale gelmesini; tabakalaşma ise örgüt çalışanları arasındaki statü farklılaşmasını ifade etmektedir. Amaç değişkenleri ise nicel ve nitel sonuçları temsil etmektedir. Eğitimsel sonuçlar açısından üretim, örgütün ürettiklerinin nicel ve nitel durumunu ifade eder. Verimlilik, eğitimsel sonuçları üretmek için kullanılan kaynak miktarı ve ürün arasındaki ilişkiyi anlatır. İş doyumunu çalışanların örgütte yaptıkları işlerden dolayı memnun

olma durumunu bildirir. Yeniliklere uyum, çalışanların yeniliklere tepkilerini (direnç, kabul ve uygulama) belirtir.

Mekanik örgütler ile organik örgütler arasındaki farklılık Tablo 1’de görülebilir. Tablo, mekanik-organik değişkenlere göre örgütleri ayırıcı bir anahtar sunmaktadır. Amaç ve araç değişkenlerini dikkate alarak okulların mekanik ya da organik örgütler olma dereceleri saptanabilir. Böylece örgütlerin durağanlaşma, canlılıklarını kaybetme, yaratıcılıklarını yitirme riskine karşı önlemler almak mümkün olabilir.

Tablo 1

Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri

Mekanik (Bürokratik) Örgütler	Organik (Mesleki/Profesyonel) Örgütler
Düşük karmaşıklık (düşük uzmanlaşma)	Yüksek karmaşıklık (yüksek uzmanlaşma)
Yüksek merkezileşme (merkezi karar alma)	Düşük merkezileşme (ademi-merkezi karar alma)
Yüksek resmileşme	Düşük resmileşme
Yüksek tabakalaşma	Düşük tabakalaşma
Düşük düzeyde yeniliklere uyum	Yüksek düzeyde yeniliklere uyum
Eğitimsel sonuçlarda yüksek üretim	Eğitimsel sonuçlarda düşük üretim
Yüksek verimlilik	Düşük verimlilik
Düşük iş doyumu	Yüksek iş doyumu

Kaynak: Lunenburg ve Ornstein (2013, s. 43)

Literatür taraması, okulların örgütsel yapıları üzerine çalışmaların sınırlı olduğunu; Türkiye’de yapılanların büyük çoğunluğunun eğitim dışındaki alanlarda ya da “bürokratik yapı” üzerine odaklanıldığını göstermiştir. En ilgili çalışma Ordu (2011) tarafından ilköğretim okulundaki öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel yapı ve örgüt sağlığı ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de okul yöneticilerine ilişkin hükümleri de içeren 6528 sayılı kanun resmi gazetede yayınlanarak (Mart 2014) yürürlüğe girmiştir. Kanunun 22/8 maddesinde okul yöneticilerine ilişkin hüküm i) okul/kurum müdürlerinin il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından görevlendirilmesi, ii) okul/kurum müdürlerinin görevlendirme süresinin dört yıl olması, performansa bağlı olarak bu sürenin kısaltılması ya da uzatılması, iii) okul/kurum müdürünün, başmüdür yardımcısı ile müdür yardımcılarını görevlendirilmek üzere teklifini içermektedir.

Başaran (2000), örgütü yönetimin aracı olarak görür. Yönetim, hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgütü oluşturur ve işletir. Bursalıoğlu (2002), okul yönetimini, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olarak tanımlar ve okul yönetiminin, tanımlanmış amaçlar doğrultusunda okulu yaşattığını belirtir.

Pratikte bu görevi okul müdürleri üstlenmektedir. Türkiye’de eğitim-öğretim hizmetini sunmakla görevlendirilen okulların büyük çoğunluğu devlete bağlıdır. Yetki genişliği ilkesine göre işleyen Türk Kamu Yönetimi açısından okul müdürleri merkezi yönetimin okuldaki temsilcisi olarak görülür. Bu nedenle hiyerarşik yapının bir parçasıdır (Gürsel, 2008). Okulda görev ve yetkiler merkezi otorite tarafından tanımlanmıştır. Bu durum okula mekanik (durağan) bir görünüm kazandırır. Oysa okullar, bulundukları çevrenin, anne-babaların sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılama yeterliğini artırdıkça organik bir örgüte dönüşür bunun temelinde ise mesleki yetki yatar (Başaran, 2000). Okulun yapısını okul içindeki çeşitli roller, statüler, görevler, yetkiler ve sorumluluklar oluşturur. Okul içinde yetkilerin dağılımı hiyerarşiyi oluşturur (Şişman, 2010). Fakat okullarda yatay örgütlemenin daha baskın olması, hiyerarşik kademe sayısının azlığı ve informal ilişkilerin güçlü olması okulları organik örgüt modeline yaklaştırmaktadır. Okul müdürünü bu modelden alıp bürokratik modele yaklaştıran temel unsur Türkiye’nin kamu yönetimi yaklaşımıdır. Yönetim, örgütün yapısını oluşturan unsurları harekete geçirme, yöneltme, kontrol ve değerlendirme yetkisini kullanabildiği için okul müdürü, okulun en yetkili kişisi olarak belirtilir. Okul müdürünün seçimi, görevlendirilmesi ve değerlendirilmesinde işe koşulan süreçler okulun mekanik ve organik yapısını etkiler.

6528 sayılı kanunun okul yöneticilerine ilişkin maddeleri okul yöneticilerinin görevlendirilmesinde görevlendirme yöntemi, görev süresi, performansın değerlendirilmesi ve okul yönetiminin oluşumu bakımından değişimi tanımlamaktadır. Okul yöneticilerinin görevlendirilme şekli, görevin icra edilmesini, bürokratik ve mesleki yetkilerin kullanılma şeklini dolayısıyla okuldaki karar alma süreçlerini, işlerin yapılma biçimini, eğitimsel sonuçların niceliğini ve niteliğini, çalışanların iş doyumunu ve onların yeniliklere yönelik tutumlarını vb örgütün yapısal unsurlarını etkilemektedir. Değişikliğin, okulların örgütsel yapısının boyutlarından hangileri üzerinde ve nasıl bir etki yaratabileceği, okulların bürokratik yapısını mı yoksa mesleki yapısını mı daha güçlendireceği eğitim yönetimi alanında bir tartışma ve sorun olarak belirmiştir. Bu problemin odağında halen görev yapmakta olan okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticileri, birer uygulayıcı olarak, okul yönetimi ile ilgili hangi kararların ne tür etkiler yaratabileceğini kestirebilecek pozisyonadırlar. Bu çalışma, 6528 sayılı kanunun okul yöneticilerinin görevlendirilmesi ve okul yönetiminin teşekkülüne ilişkin maddelerinin okulun örgütsel yapısı üzerinde yaratabileceği etkileri okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak incelemektedir. Bunun için Hage’in aksiyomatik kuramı açısından Aksaray İli örneğinde okullar betimlenmekte, bu betimlemeye 6528 sayılı kanunun yöneticilerle ilgili maddelerinin yaratabileceği etki açısından bakılmakta ve son aşamada elde edilen iki betimleme karşılaştırılmaktadır.

Amaç

Bu çalışma ile Aksaray İli örneğinde okulların mekanik-organik örgütsel boyutlar açısından betimlenmesi ve 6528 sayılı kanunun okul yöneticilerine ilişkin hükümlerinin okulların mekanik-organik konumlarında doğurması muhtemel etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Mekanik – Organik örgüt kuramı değişkenleri açısından okulların durumu nasıldır?
2. 6528 sayılı yasanın okul yöneticilerine ilişkin hükümlerinin mekanik-organik kuram değişkenleri açısından okulların yapısında yaratabileceği etkilere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
3. Saptanacak etkiler mekanik-organik örgüt kuramı bağlamında nasıl değerlendirilmektedir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bu çalışmada olgusal bir durumun (yeni bir yasal düzenlemenin okulların örgütsel yapıları üzerinde olası etkileri) betimlenmesi söz konusudur. Bu nedenle bu çalışma karma yöntemli olgubilim deseni bir çalışmadır (Lund, 2011; Teddlie ve Tashakkori, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Okul yöneticilerinin, atama ve yer değiştirme yönetmeliklerindeki sık sayılabilecek değişiklikler uzun bir süredir tartışma konusudur (Şişman, 2010). 6528 sayılı kanunla, okul yöneticilerinin görevlendirilmesi, görev süresi, görevlendirilme şekli ve okul yönetiminin oluşumuna ilişkin yeni bir değişiklik söz konusudur. Bu yeni yasal düzenlemenin okul yapısında yaratabileceği etki, derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmamızı gerektiren bir olgu olarak görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Okulların mekanik-organik örgütsel özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla araştırmacı tarafından yarı-yapılandırılmış görüşme formları geliştirilmiştir. Formun geliştirilmesinde alan yazından (Bishop ve George, 1973; Brady, 2008; Hage, 1965; Hoy ve Miskel, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Mintzberg, 2014; Ordu, 2011, s. 13-18, Tüzel, 2010) yararlanılmıştır. Bishop ve George (1973) ilkokul ve ortaokullarda örgütsel yapıyı ölçmeye çalışmışlardır. Geliştirdikleri “Yapısal Özellikler Anketi”, Hage’in mekanik-organik örgüt kuramını temel almıştır. Brady (2008), örgütsel yapıyı ölçmek için

organik örgütlerin açıklayıcı kavramlarını temel almıştır. Türkiye’de benzer bir çalışma, Ordu (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Hage’in mekanik-organik örgüt kuramı temel alınmış ancak sekiz değişkenden yalnızca karmaşıklık, resmileşme ve merkezileşmeye odaklanılmıştır. Mevcut çalışmada ise veri toplama aracı olarak kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşme formu mekanik-organik kuramın tüm değişkenlerini içerecek şekilde düzenlenmiştir.

Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenirlik, nicel çalışmalardan farklı yaklaşımlarla sağlanmaktadır. Lincoln ve Guba (1985’ten akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 265-274)’ya göre nicel çalışmalarda iç geçerlik, nitel çalışmalarda inandırıcılık; dış geçerlik, aktarılabilirlik; iç güvenirlik, tutarlılık ve dış güvenirlik ise teyit edilebilirlik ile karşılık bulmaktadır. İnandırıcılığın, aktarılabilirliğin, tutarlılığın ve teyit edilebilirliğin sağlanmasına ilişkin açıklamalara ilerleyen satırlarda yer verilmiştir. Bu çalışmada inandırıcılığın sağlanmasında görüşme sayısı ve süresinin yeterliliği, görüşme sırasında derinlik sağlamaya yönelik önceden planlanmayan sorular sorulması, ihtiyaç duyulan anlarda teyit istenmesi, farklı bakış açılarının ifade edilmesinde kolaylaştırıcı tutum sergilenmesi, veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi (farklı özelliklere sahip katılımcılar, hem görüşme hem doküman incelemesi), uzman incelemesi, katılımcı ve bağımsız araştırmacı teyidinin sağlanması stratejileri kullanılmıştır. Aktarılabilirliği sağlayabilmek için amaçlı örnekleme ve yorum katılmamış ham verilerin tablolar halinde sunulması ve bunların doğrudan alıntılarla zenginleştirilmesi stratejileri benimsenmiştir. Tutarlılığı sağlayabilmek için görüşme formu üretilmesi, benzer süreçlerle formun uygulanması, bağımsız uzmanlardan hem veri toplama hem analiz sürecinde yararlanılması, verilerin karşılaştırılarak çelişkilerin ayıklanması stratejileri izlenmiştir. Teyit edilebilirliğin sağlanması için ise bulguların elde edilmesinde toplanan verilerin temel alınması, sonuçlara da bulgular temel alınarak ulaşılması stratejileri kullanılmış ayrıca ham veriler isteyen araştırmacılara sunulabilecek şekilde arşivlenmiştir.

Veri toplama aşamasında kullanılan görüşme formunun ilk hali üç okul müdürüne uygulanmıştır. Anlaşılmasında güçlük çekilen maddeler ve uygulama kolaylığı açısından form yeniden düzenlenerek son hali verilmiştir. Bu süreçte iki alan uzmanından bir ölçme-değerlendirme uzmanından görüş alınmıştır. Görüşme sorularının yer aldığı formlar ve işlenmiş veriler bulgular kısmında yer almaktadır. Formda yer alan sorulardan ikisi açık uçlu (örn. *Siz bu okulda hangi amaçları gerçekleştirmek için çaba harcıyorsunuz?*); üçü likert tipi (örn. *Hangi sıklıkta yalnız başınıza karar alıyorsunuz?*), ikisi dereceli ölçek tipi (örn. *Tanımlanmış standartlaşma düzeylerinden hangisi kurumunuzdaki yazışma, muhasebe ve memurluk işleri için uygundur?*) ve ikisi madde puanlama türünde (örn. *Okuldaki işler için isteklilik, canlılık ve moral durumunuzu en düşük 1, en yüksek 10 arasında puanlayınız.*) olmak üzere 11 başlık altında toplam 61 soru bulunmaktadır. Geliştirilen form aynı zamanda 6528 sayılı yasanın ilgili

maddelerinin olası etkilerini ortaya koyabilmek için de kullanılmıştır. İlk aşama için form A; ikinci aşama için form B olarak adlandırılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu oluşturulurken temsiliyet, ekonomiklik ve ulaşılabilirlik ölçütlerine dikkat edilmiştir. Öncelikle temsiliyet sağlamak adına araştırmanın amaçlarına etkisi olabilecek değişkenler saptanmıştır. Böylece örgütü oluşturan unsurlardan durumsal (büyüklük, çevre vb.) öğelerin kontrol edilmesi amaçlanmıştır. Bu değişkenler okulların düzeyi (okul öncesi, ilkököl, ortaokul, ortaöğretim); okulların büyüklüğü (öğrenci sayısına göre küçük, orta, büyük); okulun türü (Anadolu, İmam-Hatip, Meslek), okulun bulunduğu yerleşim yeri (köy, ilçe, şehir merkezi) ve okul müdürünün cinsiyeti şeklinde belirlenmiştir. Bu araştırmada, öğrenci sayısı 0-400 arası küçük, 401-800 arası orta, 801 ve daha fazla olanlar büyük okul şeklinde kabul edilmiştir. Belirlenen her kategorik sınıflandırmayı temsil edecek en az bir okul olmak koşuluyla amaçlı örnekleme yöntemiyle 20 okul belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim bilgilerine ulaşarak randevu talep edilmiş kabul edenlerle görüşülmüştür. Görüşmek üzere randevu alınan ancak insani özel sebeplerle görüşme gerçekleştirilemeyen üç okul müdürünün görüşleri araştırmaya dâhil edilememiştir. Görüşülen 17 müdürden ikisi bütün maddelere aynı cevabı verdiğinden değerlendirme dışında tutulmuştur. İncelemeye alınan 15 okul müdürünün demografik bilgileri Tablo 2’de yer almaktadır.

Verilerin Toplanması

Görüşmeler, okul müdürlerinin görev yaptıkları kurumlardaki odalarında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde araştırmacının yanı sıra Eğitim Fakültesinin Türkçe Bölümünden bir uzman bulunmuştur. Görüşmeler iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Görüşülen her bir müdür için görüşmenin ilk aşamasında form A’dan ve ikinci aşamasında form B’den üçer adet (biri okul müdüründe, diğer ikisi araştırmacı ve bağımsız uzmanda) olmak üzere toplam altı adet form kullanılmıştır. Her iki aşamada da görüşme formunun maddeleri üzerinden birlikte geçilmiştir. Görüşme başlangıcında çalışmanın amacı ve içeriği açıklanmıştır. Anlaşılmayan maddeler için ek açıklamalar yapılmıştır. Örneğin standartlaşma, verimlilik gibi kavramlar ilgili soruların cevaplanması sırasında öncelikle açıklanmıştır.

Görüşmenin başlangıcında görüşülen kişiye “isterseniz sorulara siz konuşarak cevap verin biz söylediklerinizi video veya ses kayıt cihazı ile kaydedelim ya da yazarak not edelim ve size teyit ettirelim isterseniz siz de ilgili kısma yazarak cevap verebilirsiniz” açıklaması yapılmıştır. Müdürlerin büyük çoğunluğu yazarak not alınmasını tercih etmiştir. Görüşmenin başlangıcından itibaren hem görüşmeci, hem araştırmacı hem de bağımsız uzman ilgili maddeye ait ayrılan kısma notlar almıştır. Bazı sorularda okul müdürleri kendileri yazarak cevap vermeyi tercih etmiştir ancak bunların sayısı yalnızca üçtür. Görüşme sürecinde okul müdürü

tarafından yapılan açıklamanın doğru ve tam olarak aktarıldığını kontrol etmek amacıyla kaydedilenler sesli okunmuş ve müdürlerden teyit etmeleri sağlanmıştır. Her bir görüşme tek oturum halinde ortalama 2,5 saat sürmüş, görüşmeler 11 - 30 Nisan 2014 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Her bir görüşme sonrasında görüşme kayıtları karşılaştırılarak tutarsızlıklardan arındırılmış ve görüşmeye ait A ve B formlarından birer form analizi yapılmak üzere korunmuştur.

Tablo 2

Görüşme Yapılan Okul Müdürlerinin Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler	1	2	3	4	Toplam
Okulun büyüklüğü <i>1:Küçük; 2:Orta; 3:Büyük</i>	6	3	6	-	15
Okulun düzeyi <i>1:Okulöncesi; 2:İlkokul; 3:Ortaokul; 4:Lise</i>	1	5	5	4	15
Okulun türü <i>1:Anadolu; 2:İmam-Hatip; 3:Meslek</i>	11	1	3	-	15
Yerleşim yeri <i>1:Köy; 2:Kasaba; 3:Şehir merkezi</i>	1	1	13	-	15
Müdürün cinsiyeti <i>1:Kadın; 2:Erkek</i>	2	13	-	-	15
Öğretmenlikteki deneyimi <i>1:11-15 yıl; 2:16-20 yıl; 3:21 yıl ve üstü</i>	2	5	8	-	15
Toplam Müdürlük deneyimi <i>1:1-5 yıl; 2:6-10 yıl; 3:11 yıl ve üstü</i>	5	2	8	-	15
Okuldaki Müdürlük Süresi <i>1:İlk yıl; 2:İkinci yıl; 3:Üçüncü yıl; 4:Dördüncü yıl ve üstü</i>	3	1	2	9	15

Verilerin Çözümlemesi

Görüşme sırasına göre görüşülen müdürler için rakamlarla kodlar verilmiştir. Analizler Microsoft Excel çalışma sayfasında ve SPSS 22 istatistik paket programında yapılmıştır. Doldurulmuş görüşme formlarını temel alan analiz matrisleri oluşturulmuştur. Matrislerde müdürlerin tercihi, ilgili hücreye kodları yazılmak suretiyle tespit edilmiştir. Madde puanlama türü sorulara (1 en az; 10 en yüksek) verilen cevapların analizi SPSS paket programında indeks değişkenler üretilerek ve tanımlayıcı istatistikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Diğer maddelerin indeks puanlarının hesaplanmasında ise dereceli ölçek puanları dikkate alınmıştır. Örneğin, verimlilik indeksi puanı, ilgili hücreye tercihte bulunan müdür sayısı ile çarpılıp, o boyutta hücrelerin toplam puanları toplam müdür sayısına bölünerek hesaplanmıştır. Yorumlamayı kolaylaştırmak ve gerçekliği daha iyi kavrayabilmek amacıyla

açıklamaların yanı sıra bu indeks puanlar da kullanılmıştır. Okul müdürlerinin açıklamaları incelenirken tematik kodlamalar yalnızca açık uçlu ilk iki soru için yapılmıştır. Bu sorular: “*Bu okulda gerçekleştirmek için en çok çaba harcadığınız amaçlarınız nelerdir?*” ve “*Bu okulda, çalışanların farklı alanlarda uzmanlaşma düzeyi (görev alanı bilgi/becerisi, öğretimsel yöntem bilgi/becerisi, özel ilgi alanı) hakkında ne düşünüyorsunuz?*” sorularıdır. Açık uçlu sorulara verilen cevapların analizi yapılırken bir alan uzmanında yararlanılmıştır. Hem araştırmacı hem de alan uzmanı bağımsız bir şekilde açıklamaları incelemişler ve tematik gruplamalar yapmışlardır. Yapılanları karşılaştırıp, tutarsızlıklar giderildikten sonra veriler kullanılmıştır.

Bulgular

Bu çalışmada elde edilen bulgular, çalışma grubunu oluşturan müdürlerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın alt amaçlarına göre bulgular aşağıda verilmektedir.

1. Mekanik-Organik örgüt kuramı değişkenleri açısından okulların durumu nasıldır?

Bu alt amaç kapsamında sırasıyla gerçekleştirmek için çaba harcanan amaçlar, çalışanları harekete geçirmek için kullanılan güç türleri, merkezileşme, tabakalaşma, eğitimsel sonuçlar açısından üretim, standartlaşma, yeniliklere uyum ve iş doyumu açısından okulların örgütsel yapıları betimlenmiştir.

Okul müdürlerinin daha ağırlıkla öğrencilerin başarısına ve davranışlarına dönük amaçlara odaklandıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu ($n = 11$) öğrenci başarısını artırmayı amaçladıklarını belirtmişlerdir. Bazı müdürler ($n = 6$) öğrenci davranışlarını düzeltmeye ve onların iyi birey olmalarına odaklandıklarını vurgulamışlardır. Bazı müdürler ($n = 3$) ise öğrencilerin sosyalleşmesini ve kendilerine güven duymalarını sağlamayı amaçladıklarını belirtmişlerdir. Yalnızca iki müdür öğrencilerin milli, manevi değerlere sahip olarak yetişmelerine çaba harcadıklarını söylemişlerdir.

Öğrenci başarısı ve davranışları kadar olmasa bile müdürlerin vurguladığı amaçlar arasında olumlu okul iklimi oluşturmak ve paydaşlar arasındaki ilişkileri geliştirmek önemli bir paya sahiptir. Beş okul müdürü bu amaca odaklandıklarını belirtmiş; dördü ise okulun fiziki yapısının iyileştirilmesi, daha nezih ve yaşanabilir bir ortam hazırlamaya çalıştıklarını bildirmiştir. Yalnızca 3 kodlu okul müdürü, öğretmenlerin mesleki gelişimine ve okuldaki hiyerarşik işleyişi daha düzenli hale getirmeye çaba harcadığını vurgulamıştır.

Okul müdürlerinin gerçekleştirmek için uğraştığı amaçların kurumsal amaçlar olduğu görülmektedir. Bireysel amaçların (örneğin daha nezih ve yaşanabilir bir ortam yaratmak) nadiren vurgulanması müdürlerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz ardı ettiği ya da göremediğini düşündürmektedir.

Tablo 3, okul müdürlerinin kullandığı güç türlerini ve bunların sıklık düzeylerini göstermektedir. Okul müdürlerinin daha çok yasal güçlerini kullandıkları, ödül gücüne de başvurdukları anlaşılmaktadır. Zora dayalı gücü ise çok az kullandıkları söylenebilir. Tablodaki dağılım uluslararası çalışmalarda çıkan sonuçları destekler niteliktedir. Çünkü eğitim örgütlerinde en çok yasal gücün kullanıldığı, sonra ödül gücünün daha sonra ise zora dayalı gücün kullanıldığı çok sayıda araştırma bulgusu olarak bildirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Tablo 3

Müdürlerin Kullandığı Güç Türü ve Sıklığı

	1. Baskı ve korkuyu kullanırım.	2.Ödüllendirmeyi kullanırım.	3. Kuralları, okulun amaçlarını, toplumun yararı, vb. kullanırım.
1.Hiç	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 13		
2.Nadiren	4, 10, 11, 14, 15	13	
3.Bazen	12	8	4
4.Sıkça		1, 5, 6, 9, 10, 12, 15	12
5.Çoğunlukla		2, 3, 7, 11, 14	8, 10, 11, 14
6.Her zaman		4	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 13, 15

A- Çalışanların üstlendikleri görevlerde ve bireysel olarak uzmanlaşma düzeyi nasıldır?

Örgütsel yapının temel kavramı, işi özel alanlarına göre bölümlere ayırmak ve farklı birimler şeklinde örgütlemektir. Örgüt çapında işin bölünmesi uzmanlaşmayı da beraberinde getirir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Uzmanlaşma (karmaşıklık) alan bilgi/becerisi, öğretim bilgi/becerisi ve bireysel ilgiler olmak üzere üç boyutta betimlenmiştir. Uzmanlaşma açısından okulların yetersiz olduğu söylenebilir. Hage (1965), uzmanlaşma arttıkça örgütün karmaşık bir yapıya dönüşeceğini, kurumsal özerklik içinde kendilerini ifade etme, meslekli ve bireysel alanlarda daha çok geliştireceklerini düşünmektedir.

Okul müdürlerinin çoğunluğu çalışanların alanlarına hâkim olduklarını düşünmektedir. Bir oran vermeleri istendiğinde Sekiz okul müdürü, okuldaki çalışanların % 80-90'ının alan bilgisine hâkim olduğunu belirtmiştir. Buna karşılık beş okul müdürü uzmanlaşmanın yeterli olmadığını vurgulamıştır. Örneğin (1) kodlu müdür aşağıdaki vurguyu yapmıştır:

Sınıflara girerek, öğrencilerin arasında derslere katılıyor ve gözlem yapıyorum. Alana ve müfredata hâkimiyet noktasında öğretmen arkadaşlarımın uzmanlaşmaya ihtiyacı var. Kılavuz kitap öğretmeni sınırlandırıyor. Hepsi değil ama yaklaşık % 40 yetersiz. Bazıları ise çok iyi durumda, deneyime bağlı olarak da alana hâkimiyet artıyor.

Bir meslek lisesi müdürü ise aşağıdaki açıklamayı yapmıştır:

Meslek dersleri öğretmenlerinin uzmanlaşma düzeyi çok iyi ancak kültür dersleri öğretmenleri için aynı şeyi söyleyemem. Meslek derslerinde

uygulanmalı öğretim yapıldığından bu yönden uzmanlaşmanın çok iyi olduğunu söyleyebilirim(6).

Müdürlerin çoğunluğu öğretimsel yöntem bilgi ve becerisi açısından çalışanların yetersiz olduklarını düşünmektedir:

Bu açıdan çok olumsuz durum var, etkinliklerin yapılmadığını, kitaptan derslerin işlendiğini görüyorum(1). Öğretimsel boyutta sıkıntılar var. Örneğin ölçme-değerlendirme sonuçları öğretimle ilişkilendirilmiyor(11). Yalnızca % 30'u pedagojik açıdan uzmanlaşmış diyebilirim(2)(10)(14)(15). Bu durum iç açıcı değil; yeni ve farklı yöntemler yerine tek düze, eski yöntemler kullanılıyor. Öğrencilerin birbirinin aynısı olduğu düşünülüyor(5). Ancak yarı yarıya yeterli diyebilirim(8).

(12) ve (13) kodlu müdürler, çalışanların yarıdan fazlasının bu konuda uzman olduğunu, deneyime bağlı olarak uzmanlaşmanın da arttığını vurgulamaktadırlar. Dört okul müdürü öğretmenlerin pedagojik boyutta güçlü olduklarını düşünmektedir.

Müdürlerin çoğu öğretmenlerin dışında diğer çalışanların bildiklerini öğretme ve aktarma açısından bir uzmanlığa ihtiyaçları olmadığını bu nedenle görüş belirtemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, çalışanların bireysel ilgi alanlarında uzmanlaşmadıklarını düşünmektedir. Bu konuda müdürlerin ifadelerinden bazı alıntılar aşağıda verilmektedir.

Genelde bireysel ilgi alanlarında bir uzmanlaşma olduğunu göremiyorum (4)(11). Oldukça sınırlı sayıda, nadiren, bireysel ilgileri açısından uzmanlaşmış çalışan olduğunu düşünüyorum (5)(6)(7)(8)(13). Bu anlamda kendilerini bireysel olarak ilgi duydukları alanda geliştirdiklerini düşünmüyorum. Ama örneğin şiir dinletilerinde katkı sağlayan öğretmen arkadaşlarım var (1). Tam olarak kendilerini farklı alanlarda geliştiremiyorlar. İlgileri yok (2)(10)(12).

Çalışanların bireysel ilgi alanlarında uzmanlaşmamalarının sebeplerine ilişkin bazı müdürler teşvik yapısında eksiklik, bazıları ise önceki öğretim yaşantılarının etkisini vurgulamaktadır.

Maalesef hepimizin ilkökul sınırlarında ilgi alanları, yetileri göz önünde bulundurularak eğitim ortamları oluşturulmadığından özelliklerimiz ya körelmiş ya da hiç fark edilmemiş. Bu sebeple (ilgi alanlarında uzmanlaşan) öğretmen sayısı oldukça az durumdadır(5). Çevresel teşvik unsurlarının eksikliği (örn. Öğrencilerin ve velilerin isteksizliği, hedefsizliği vb.) sebebiyle öğretmenler kendilerini özel alanlarda geliştirmiyorlar (12).

(14) ve (15) kodlu müdürler özellikle genç çalışanların bireysel ilgi alanlarında daha çok uzmanlaştıklarını belirtmektedirler.

Karar alma ve diğerlerini yönetme hakkı, yetki olarak ifade edilir. İşlerin yapılabilmesi için yetki verilir, yetkiye denk şekilde sorumluluk tanımlanır.

Yetki, üst kademelerde toplanır. Alt kademelere doğru yetki darlaşır. Kararların daha çok alt kademelerde alınması yetki ve sorumluluğun alt kademelere devredildiğini gösterir. Bu işleyiş âdemi merkeziyetçiliği açıklar. Tersî durumda yani yöneticinin karar alma yetkisini elinde tuttuğu zaman örgüt merkezileşir (Başaran, 2000; Bursalıoğlu, 2002; Gürsel, 2008; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Tablo 4, merkezileşme açısından okullardaki durumu resmetmektedir. Buna göre kararlar ağırlıklı olarak örgüt içinde çalışanlarla alınmaktadır. Fakat çalışanlar arasında da bir ayrım dikkati çekmektedir. Öğretmen kökenli olanlar ile diğerleri karar alma sürecinde ayrılmakta; öğretmenler karar alma sürecine dâhil edilmeye çalışılmaktadır. Müdürler, yalnız başına karar almaktan kaçınmaktadır. Müdür yardımcılarını, öğretmenler arasından düşüncelerine önem verdiklerini ya da uzmanlığına güvendiği öğretmenleri karar sürecine dâhil etmektedir. Tablo genelinden hareketle okullarda merkezileşmenin az olduğu ancak; küçük gruplar halinde kararların alındığı anlaşılmaktadır. Çalışanların tamamının katılımıyla karar alınmak istense de bunun gerçekleştirilemediği söylenebilir. Bunu (13) kodlu müdürün sözleri örneklendirmektedir: *“Bütün öğretmenleri karar alma süreçlerine katmaya çalıştığım halde bu yönde bir katılım göremiyorum. Sürece katılırsam yapmak durumunda kalırım diye düşünüyorlar.”*

Tablo 4’te okulun yakın çevresini oluşturan veliler ve okul-aile birliği başkanı gibi temsilcilerinin karar sürecine nadiren ya da bazen dâhil edildiği görülmektedir. Fakat okul içinde çalışanların temsilcilerinin özellikle sendika temsilcilerinin karar sürecine katılması açısından müdürlerin iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Bir grup “bazen” bir grup ise “çoğunlukla” tercihini seçmiştir. Bu durum sendikal faaliyetlerle temsil edilebilecek siyasi görüş farklılıklarının okulların işleyişine sirayet ettiğini düşündürmektedir.

Tüm örgütlerde emir komuta zinciri vardır. Dikey makam farklılaşmaları statü farklılığı yaratır. Alt ve üst statü seviyeleri arasındaki ücret (ödül) farklılığı ne kadar fazla ise ve bu seviyeler arasında hareketlilik oranı ne kadar düşük ise örgüt o kadar tabakalaşmış demektir. Tablo 4, tabakalaşma açısından okullardaki durumu sergilemeye yöneliktir. Müdürlerin görüşleri dikkate alınarak altı boyutta statü farklılıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Yorumlamayı kolaylaştırmak üzere tabakalaşma indeksi hesaplanmıştır. İndeksin hesaplanmasında ilgili boyutta statü farklılığının gerçekleşme durumu en düşük 1, en yüksek 5 puan olarak dikkate alınmıştır. Okullarda çalışanlar arasında farklı muamelenin neredeyse hiç olmadığı (indeks puanı=1.67), görevde yükselme ve yer değişikliğinin az olduğu (sırasıyla indeks puanları 2.67 ve 2.47) anlaşılmaktadır. Maaş ve ücret boyutunda ise farklılığın diğer boyutlara göre biraz daha belirgin (2.53); aynı pozisyona talebin ise diğerlerine göre en fazla (3.13) olduğu görülmektedir. Tablo 6’daki genel dağılımı (indeks puanı=2.47) temel alarak okullarda tabakalaşmanın az olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4

Okullarda Merkezileşme, Tabakalaşma, Eğitimsel Sonuçlar Açısından Üretim, Standartlaşma Verimlilik Düzeyleri

Müdürlerin karar alma şekli ve sıklığı	1.Hiç	2.Nadiren	3.Bazen	4.Sıkça	5.Çoğunlukla	6.Her zaman
1.Yalnız başıma karar aldığım durumlar	11	2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 14	1, 6, 9, 12, 13	15		
2.Müdür yardımcılarla birlikte			9, 12	4, 6, 8, 10, 13	1, 3, 5, 7, 11, 14, 15	2
3.Düşüncelerine önem verdiğim bazı çalışanlarla		12	9, 13, 14	5, 7, 8, 10	1, 3, 4, 6, 15	2, 11
4.Uzmanlık alanlarına göre çalışanların katılımıyla		13	8, 14	3, 9, 12	5, 7	1, 2, 4, 6, 10, 11, 15
5.Okul-Aile birliği başkanı ile birlikte	2, 4	6, 8, 9, 13, 15	5, 7, 12, 14	10	1, 3, 11	
6.Görevlilerin temsilcilerinin katılımıyla	2, 9	6	4, 7, 8, 13, 14	3	1, 5, 10, 11, 12, 15	
7.Tüm öğretmenlerin katılımıyla			4, 7,	1, 3, 8, 10, 12, 14	6, 9, 11	2, 5, 13, 15
8.Tüm çalışanların katılımıyla		4, 9, 14	3, 7, 8, 10, 12	1,	5, 6, 11	2, 13, 15
9.Karar alma sürecine katılan diğer		4, 7, 14	3, 6, 10, 13	1, 5	2, 11	15
Okullarda Tabakalaşmanın Gerçekleşme Durumu	1.Hiç yok	2.Az	3.Biraz	4.Çok	5.Çok fazla	İndeks
1.Maaş ve ücret açısından	5	1, 2, 4, 11, 14, 15	3, 6, 7, 8, 9, 12, 13	10		2,53
2.Saygınlık açısından	4, 8, 11	1, 2, 5, 7, 9, 14	3, 6, 10, 15	12, 13		2,33
3.Ayrıcalıklar açısından (Farklı muamele görmek)	1, 2, 4, 7, 8, 9, 11, 13	3, 5, 6, 10, 15	14	12		1,67
4.Hareketlilik (Yer değişikliği) açısından	11, 15	1, 3, 5, 8, 10, 12, 13	6, 7, 9, 14	2,	4	2,47
5.Görevde yükselme açısından	11, 14, 15	8, 10, 13	3, 5, 6, 7, 9, 12	1, 2	4	2,67
6.Aynı pozisyona talep sayısı açısından	15	3, 5, 8, 12, 14	1, 6, 9	2, 7, 11	4, 10, 13	3,13
Açıklama: (8) kodlu müdür seçeneklerden “3.Biraz” seçeneğini “3.Orta” olarak dikkate almak istediğini ve cevaplarını buna göre vermek istediğini belirtti.						
Okulda Üretilen Eğitimsel Sonuçların Durumu	1.Çok Zayıf	2.Zayıf	3.Orta	4.İyi	5.Çok İyi	Sonuç İndeksi
1.Sayısal olarak sınıf geçme ve mezun verilmesi				3, 6, 8, 11	1, 2, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 15	4,71
2.Müfredatın gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılması			1, 8, 11, 12, 14	2, 3, 4, 5, 6, 10, 13	7, 15	3,79
3.Üst düzey bilgi ve becerilerin öğrencilere kazandırılması		8	1, 2, 4, 5, 6, 11, 12, 14	3, 4, 7, 10, 13	15	3,40
4.Çalışanların ekonomik talep ve ihtiyaçlarının karşılanması	13	1, 2, 5, 7, 8, 14	4, 9, 12	3, 10, 11	15	2,79
5.Çalışanların sosyal-kültürel-sportif ihtiyacın karşılanması		1, 5, 7, 9, 12	3, 4, 6, 8	2, 11, 13, 14	10, 15	3,20
6.Çalışanların mesleki doyumlarının sağlanması	2, 7	1, 5, 14	3, 4, 8, 10, 12	6, 9, 11, 13	15	2,93
7.Yakın çevrenin kültürel-sportif-sosyal ihtiyacın karşılanması	9	1, 5	2, 3, 4, 6, 8, 12, 14	7, 13	10, 11, 15	3,27
8.Ulusal düzeyde eğitimsel-kültürel-sosyal amaçlara katkı	12	3, 5, 8	1, 2, 4, 9, 14	6, 7, 10, 13	11, 15	2,93
Açıklama: (6) kodlu müdür 4. madde; (9) kodlu kurum müdürü 1, 2 ve 3. maddeler için değerlendirmede bulunmamıştır.						

Tablo 4'ün devamı...

Standartlaşma Dereceleri	1.Yazı, memurluk muhasebe,	2.Tören, kutlama ve toplantılar	3.Aileler ve çevreyle ilişkiler	4.Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	5.Sosyal-sportif-kültürel faaliyetler	6.Temizlik, bakım, onarım
1.Bütün işler standartlaşmıştır. Nasıl yapılacağı tanımlıdır. İşin yapılması halinde sonucu nettir.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15	1, 4, 5, 7, 11, 14, 15	1, 7, 11, 15	1, 2, 4, 5, 9, 11, 14, 15	1, 4, 7, 11, 14, 15	2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 13, 14, 15
2.Standartlaşmayan işler oldukça azdır. Bunlar kısmen kişilerin tercihi/performansına bırakılmıştır.	12, 13	6, 8, 10, 13	3, 4, 5, 6, 8	6, 7, 13	2, 5, 6, 10, 13	1, 6, 7
3.Okuldaki işlerin yarısı standartlaşmamıştır, kişilerin tercihi/performansına göre yapılmaktadır.		3, 12	9, 10, 12, 13, 14	8, 12	8, 12	12
4.Okuldaki işlerin büyük bölümü standartlaşmamıştır. Pek azının tanımları ve sonuçları yapılmıştır.				3, 10	3	
5.Okuldaki işlerin neredeyse tamamı standart değildir. Kişilerin tercihi /çabasına göre yapılmaktadır.		2	2			
Standartlaşma İndeksi Puanları	4.87	4.14	3.73	4.13	4.14	4.64
Açıklama:(9) kodlu müdür 2. Madde ve 5. Madde için bir değerlendirmede bulunmadı.						
Verimlilik Dereceleri	1.Yazı, memurluk muhasebe,	2.Tören, kutlama ve toplantılar	3.Aileler ve çevreyle ilişkiler	4.Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	5.Sosyal-sportif-kültürel faaliyetler	6.Temizlik, bakım, onarım
1.Verimlilik üst düzeyde sağlanmakta, işler daha düşük maliyet ve daha az kaynak kullanarak yapılmaktadır.	2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15	1, 2, 3, 4, 7, 11, 13, 15	1, 2, 4, 11, 13, 15	1, 2, 3, 4, 13, 15	1, 2, 3, 4, 10, 13	2, 4, 6, 13, 15
2.Verimlilik kabul edilebilir düzeydedir. İşlerin yapılmasında az da olsa maliyet düşmüştür.	1, 6	6, 8, 10, 12	5, 7, 12, 14	8, 9, 10, 11, 12	5, 6, 7, 11, 12, 14	7, 8, 10, 11, 12
3.Orta seviyede verimlilik söz konusu, daha az kaynak ile aynı iş yapılabilir ancak henüz o noktada değiliz.		5, 9, 14	3, 6, 8, 9, 10	6, 14	8	1, 3
4.Verimlilik düşük. Gereksiz fazla miktarda kaynak kullanılmakta ancak sonuçlar aynı kalmaktadır.					15	5, 9, 14
5.Çok verimsiz çalışıyor. Maliyet ve kaynak kullanımı artmakta ancak sonuçlar daha da kötüleşmektedir.				5		
Verimlilik İndeksi	4.86	4.33	4.07	4.07	4.21	3.80
Açıklama: (7)kodlu müdür eğitim-öğretim faaliyetlerine ilişkin herhangi bir tercihte bulunmamıştır. (9)kodlu müdür 2. Madde ve 5. Madde için bir değerlendirmede bulunmamıştır.						

Okullarda üretilen sonuçlar sekiz boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar ve müdürlerin tercihleri Tablo 4'te gösterilmektedir. Tablonun yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla sonuç indeksi hesaplanmıştır. Sonuç indeksi, müdürlerin ilgili boyutta tercihleri ait olduğu hücrenin puanı ile çarpılarak elde

edilen toplam puanın müdür sayısına bölünmesi ile hesaplanmıştır. Tablo 4'e göre en iyi sonucun öğrenci mezun sayısında olduğu fark edilebilir (4.71). Müfredatın gerektirdiği bilgi ve becerilerin öğrencilere kazandırılması 3.79'a gerilemiş, üst düzey becerilerin öğrencilere kazandırılması ise 3.40'a inmiştir. Müdürlerin görüşlerine göre en düşük değer alan sonuç, çalışanların ekonomik taleplerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (2.79). Bir diğer düşük değer, çalışanların mesleki doyumlarının sağlanmasıdır.

Okullarda üretilen sonuçlara ilişkin müdürlerden bazılarının görüşleri özellikle öğrenci davranışlarına odaklanmıştır. Örneğin (7) kodlu müdür disiplin olaylarının sıklığını belirtmiş bu konuda yapılanların ve elde edilenlerin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Sınıfta kalmanın, uygulamada olmamasının, öğrencilerde nasıl olsa mezun olacağım fikri yarattığını, bunun öğrencilerin disipline konu davranışlarının artırdığını vurgulamışlardır.

Bir başka vurgu ise okul çalışanlarına verilen önemin zayıflamasıdır. Örneğin (2) kodlu müdür: “Çalışanlar kendilerinin değerli olduklarını hissetmiyorlar çünkü hissettirilmiyor” demektedir. İndeks puanları ortalamasına göre değerlendirildiğinde okulların ürettikleri sonuçlar orta düzeyde (3.32) memnuniyet yaratmaktadır. Eğitimsel sonuçlar açısından üretimin yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

Müdürlerin görüşlerine göre saptanan standartlaşma düzeyleri “yazışmalar, muhasebe, memurluk” ve “temizlik, bakım, onarım” işlerinde üst düzeyde (sırasıyla indeks puanları 4.87 ve 4.64) iken “tören, kutlama ve toplantılar”, “sosyal sportif-kültürel faaliyetler” ve “eğitim-öğretim faaliyetleri” alanlarında standartlaşmanın irtifa kaybettiği görülmektedir. Bursalıoğlu (2002, s. 45), eğitim-öğretimde standartlaşma arttıkça yaratıcılığın ve yeniliğin azalacağını belirtir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinde standartlaşmanın düşük düzeyde olması olumlu olarak değerlendirilebilir. Dağılımda diğerlerine göre en düşük standartlaşma düzeyi “aileler ve çevreyle ilişkiler” alanında saptanmaktadır. Genel dağılım okulda işlerin büyük kısmının standartlaşmış olduğunu anlatmaktadır (standartlaşma indeks puanı=4.28). Bununla birlikte bazı sorunlardan da söz edilmektedir. Örneğin (13) kodlu müdür işlerin standartlaşmasının engellerinden birinin personel hareketliliği olduğunu belirtmektedir.

Özellikle müdür yardımcılar, memurlar, hizmetlilerin sık değiştiği bir okul burası. Bazen tek hizmetli ile çalıştım. Bütün görevlilerin tam olduğu durum çok nadirdi. Şu anda müdür yardımcısı bir başka okuldan görevli, asıl müdür yardımcım ise başka bir yerde görevli (13).

Verimlilik kavramı i) kullanılmakta olan kaynak miktarını azaltarak aynı sonuçlara ulaşmak, ii) sahip olunan aynı miktar kaynak ile daha fazla/daha nitelikli sonuçlar üretmek şeklinde açıklanmıştır. Tablo 4'te müdürler, altı farklı boyutta okullarındaki verimlilik derecelerini belirtmişlerdir. Verimlilik ile

standartlaşma görüşleri uyumluluk sergilemektedir. Yazışmalar, muhasebe ve memurluk işlerinde verimliliğin üst düzeyde (4.86) olduğu ancak temizlik, bakım ve onarım işlerinde verimliliğin düşük (3.80) olduğu bildirilmiştir. Aileler ve çevreyle ilişkiler ile eğitim-öğretim faaliyetlerinde verimliliğin kabul edilebilir düzeyde (4.07) olduğu belirtilmiştir. Tablo genelinde verimlilik indeksi 4.22 olarak hesaplanmıştır. En üst düzey verimlilik puanının 5.00 olduğu dikkate alınırsa müdürlerin görüşlerine göre okul/kurumlardaki işlerde verimliliğin iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Teorik olarak direnç-kabul-uygulama boyutları kendi içinde bir dengeyi sergilemektedir. Örneğin direnç düzeyi arttıkça kabul ve uygulama düzeyinin düşme eğiliminde olduğu görülmektedir. Fakat bu noktada ihtiyatlı olmayı gerektiren bazı vurgulamalar da söz konusudur. Müdürler, çalışanların direnç düzeyi yüksek olduğu halde uygulama düzeylerinin de yüksek olabildiğini vurgulamışlardır. Tablo 5, her bir hücre için ortalama puanları (1: En düşük; 10 En yüksek) vermektedir. Ortalama puanlar dikkate alındığında özellikle “Bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanılmasında” çalışanların çok az direnç gösterdiği ($\bar{X} = 2.46$; $S = 1.59$) ve kabul ($\bar{X} = 7.73$; $S = 1.98$) ve uygulama ($\bar{X} = 7.73$; $S = 1.83$) düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. En fazla direnç düzeyi ise “Mesleki bilginin yenilenmesi ve uygulanması”nda rastlanmaktadır ($\bar{X} = 5.33$; $S = 2.76$). Kabul ve uygulama düzeyleri de bu durumu teyit etmektedir (sırasıyla $\bar{X} = 5.60$; $S = 1.61$ ile $\bar{X} = 5.87$; $S = 1.88$). Okullarda çalışanların direnç düzeylerinin görece olarak yüksek ve fakat kabul ve uygulama düzeylerinin de görece olarak yüksek olduğu başlıklar sistem düzeyinde ve yerel düzeyde üst yönetimlerden gelen değişiklik talep ve zorlamalarıdır. Eleştirdikleri halde kabul etmek ve uygulamak zorunda kalmaktadırlar.

Yeniliklere uyum indeksi, uygulama düzeyi ile direnç düzeyi farkı olarak hesaplanmıştır. Uyum indeksi puanları dikkate alındığında en iyi uyumun bilgi ve iletişim teknolojileri alanında olduğu (5.27), onu öğrencilerin değişen ihtiyaçlarına duyarlılık ve öğretimde uygulamanın (3.00) izlediği görülmektedir. Müdürlerin görüşlerine göre en düşük uyum mesleki bilginin yenilenmesi ve uygulanmasında (.54) görülmektedir. Bu durumu destekler nitelikte öğretimde yeni tekniklerin araştırılması ve kullanılması uyum puanı genel uyum puanının altındadır.

Okullarda yeniliklere uyum indeksinin genel puanı 2.46’dır. Bu orta düzeyde yeniliklere uyum gösterildiği biçiminde kabul edilebilir. Fakat bu durum genç ve daha yaşlı öğretmenlere göre değişebilmektedir. Örneğin (10) kodlu müdür: “Genç öğretmenlerimize nazaran, deneyimli ve 20 yılın üstündeki öğretmenlerimizde direnç düzeyinin çok fazla olduğunu görüyorum” demektedir. Görüşme yapılan müdürlerin çoğunun şehir merkezindeki okullarda olması, bu okulların da ağırlıklı olarak daha deneyimli öğretmenlerden oluşması dikkate

alınmalıdır. Daha az deneyimli öğretmenlerin olduğu köy ve kasaba okullarındaki müdürlerin görüşleri de bu durumu teyit etmektedir (direnç düzeyi indeksi sırasıyla 3.6 ve $3.4 < 4.16$).

Tablo 5

Okullarda Yeniliklere Uyum Durumu

Yeniliklere Uyum Alt Başlıkları	1.Direnç Düzeyi		2.Kabul Düzeyi		3.Uygulama Düzeyi		Yenilikler e Uyum İndeksi
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
1.Mesleki bilginin yenilenmesi ve uygulanması	5.33	2.76	5.60	1.91	5.87	1.88	.54
2.Bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanımı	2.46	1.59	7.73	1.98	7.73	1.83	5.27
3.Öğretimde yeni tekniklerin araştırılması, kullanılması	4.33	2.52	6.13	2.06	6.20	1.97	1.87
4.Öğrencilerin değişen ihtiyaçlarına karşı duyarlılık ve öğretimde uygulama	3.53	2.38	6.40	2.22	6.53	1.92	3.00
5.Çevresel taleplerin dikkate alınması ve uygulanması	3.93	2.12	6.13	1.64	6.33	1.58	2.40
6.Sistem düzeyinde politik/üst yönetimin değişiklik talep/zorlamaları	5.00	3.02	6.33	2.74	7.00	2.29	2.00
7.Yerel düzeyde politik/üst yönetimin değişiklik talep/zorlamaları	4.53	2.88	6.20	2.45	6.67	2.22	2.14
Genel	4.16	2.47	6.36	2.14	6.62	1.96	2.46

Okul ile doğrudan ve dolaylı bağı olan personelin iş doyumunu beş boyutta saptanmaya çalışılmıştır. Her bir boyut için müdürlerden kendisi de dâhil görevlilerin durumunu en düşük (1); en yüksek (10) arasında puanlamaları istenmiştir. Puanların dağılımı Tablo 10'da görülebilir. Tabloyu yorumlamakta yararlanmak üzere; her bir boyuttaki puanların aritmetik ortalamaları temel alınarak indeks puanları üretilmiştir. Müdürler iş doyumunun beş boyutundan biri hariç diğerlerine yüksek puanlar verirken çalışma ortam ve koşullarına nispeten düşük puan vermişlerdir.

Çalışma ortam ve koşullarından memnuniyet ile ilgili düşünceler tablo geneline de yayılmıştır. Diğer boyutlara göre en düşük puan 8.17 ortalama ile bu boyuta verilmiştir. En yüksek puan ortalaması ise işe gelme ve devam etme boyutuna aittir (8.91). İşe gelme ve devam etme puanlarının yüksek oluşu (1) kodlu müdürün aşağıdaki açıklaması ile anlam kazanabilir.

Devamsızlık sorununu çözdüm. Sabah en erken gelen benim, en geç giden de benim. Okul için çalıştığımı gören öğretmen arkadaşlarım adeta borçluluk hissediyorlar. Eğer okula gelemeyecekse bunun ezikliğini mutlaka hissediyor. Okul müdürü kurumu sahiplenmesi durumunda, özverili davranması halinde öğretmenler zorunlu olmadıkça devamsızlık yapmazlar (1).

Tablo 6

Okuldaki Görevlilerin İş Doyumu Puanları

Okulun Çalışanları ve Paydaşları	1.Genel olarak kendini iyi hissetme		2.Mesleki olarak kendini iyi görme		3.İşe gelme, devam etme		4.İsteklilik, canlılık, moral		5. Çalışma ortam ve koşullarından memnuniyet		İş doyumu İndeksi
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
1.Müdür olarak sizin	8.67	1.29	8.47	1.12	9.80	.41	9.06	.88	7.60	2.02	8.72
2.Müdür yardımcılarının	8.00	1.06	7.93	1.43	9.26	1.03	8.26	1.38	7.87	1.68	8.27
3.Öğretmenlerin	8.40	1.35	8.73	.59	8.67	1.23	7.53	1.30	7.67	1.50	8.20
4.Memurların	8.14	2.07	8.14	2.07	8.21	2.42	7.86	2.18	8.36	1.15	8.14
5.Diğer personelin	8.53	1.12	8.60	.91	9.00	1.06	8.33	1.18	8.47	1.13	8.59
6.Okul-Aile Birliği Baş.	9.23	.83	9.00	1.00	8.54	1.56	8.62	1.45	9.07	1.38	8.90
Genel Ortalama	8.50		8.48		8.91		8.28		8.17		8.47

(9) kodlu müdür kurumunda memur ve okul-aile birliği başkanı olmadığı için bunlarla ilgili bir değerlendirmede bulunmadı.

Müdürlere göre öğretmenlerin isteklilik ve canlılıkları görece olarak iyi değildir ($\bar{X} = 7.53$, $S = 1.3$). Oysa öğretmenlerin genel olarak kendilerini iyi hissetme puanı ($\bar{X} = 8.40$, $S = 1.35$) daha yüksektir. Okuldaki görevliler dikkate alındığında tablo genelinde en yüksek puan ortalaması müdürlere (8.72); en düşük puan ortalaması (8.14) memurlara aittir. Müdür görüşlerine göre okuldaki görevlilerin iş doyumlarının iyi düzeyde (genel puan ortalaması=8.47) olduğu söylenebilir.

2. 6528 Sayılı Yasanın Okul Yöneticilerine İlişkin Hükümlerinin Mekanik-Organik Kuram Değişkenleri Açısından Eğitim Kurumlarının Yapısında Yaratabileceği Etkilere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Bu alt amaç için mekanik-organik kuramın sekiz değişkeni açısından 6528 Sayılı yasanın yöneticilere ilişkin hükümlerinin (bu ifade metnin kalan kısmında “yasa” şeklinde ifade edilecektir) eğitim kurumlarının yapısı üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Bu bölümle ilgili soruların cevaplanmasına geçilmeden önce yasanın söz konusu hükümleri açıklanmış, bu hükümlerin Form A’da ele alınan konular üzerinde eğer olumlu etkisi olacağını düşünüyorlarsa “+”, etkisi olmayacağını düşünüyorlarsa “0”, olumsuz etkisi olacağını düşünüyorlarsa “-” biçiminde görüşlerini ifade edebilecekleri ayrıca ifade etmek istedikleri diğer görüşleri varsa bunları belirtebilecekleri açıklanmıştır. Müdürlerin görüşleri form B’ye kaydedilmiştir. Müdürler, gerçekleştirmek için çaba harcadıkları amaçlarda olası değişimi ve kaygılarını ifade etmişler; eğer görevlendirme ve performans ölçütleri açıklanırsa yasanın olumlu katkıları olabileceğini aşağıdaki sözlerle ifade etmişlerdir.

Bundan sonra okulun beni mevcut siyasi yapının bir temsilcisi gibi algılaması beni endişelendiriyor. Bu durum amaçlarımda da değişim yaratabilir. Performansa bağlı ücretlendirme olursa daha yüksek amaçlar belirleyebilirim ancak bir baskı aracı olarak kullanılmamalıdır(1). Gerçekleştirmek istediğim amaçlarda bir değişim mutlaka olur. Kriterleri iyi belirlenmiş, çerçevesi iyi çizilmiş, kaygıları gideren bir yönetmelik (performansa dayalı) hazırlanmalı (5).

Okul müdürlerinden bazıları performansa ve eğitimsel sonuçlara olumlu yansımaları olacağını düşünmektedirler. Bu kapsamdaki ifadeler dikkat çekicidir.

Yeni düzenlemeler, okul yönetimi olarak bizleri, eğitim öğretim, sosyal ve kültürel faaliyetler ve okul başarısının artırılması hususunda zorlayacaktır. Daha fazla çalışmak, daha iyi yoğunlaşmak ve sonuca gitmek gerekecektir(6). Değişim pozitif yönde olur. Müdürler, performanslarının sınırlarını zorlayacaklardır(2)(7)(10). Kaygıya bağlı performans düzeyi yükselebilir. Öğrenci başarısına daha fazla ağırlık vermek gerekir diye düşünüyorum. Bunu sağlamak için de öğretmenlerin mesleki gelişimine ağırlık verilir ve denetim daha ön plana çıkar(3). Değişim ilk iki madde (valinin görevlendirmesi ve sürenin dört yıl olması) için negatif; üçüncü madde (kendi yardımcılarını seçmesi) için pozitif yönde etki yapar (12).

Müdürlerden ikisi değişim olmayacağını; Dört müdür olumsuz yönde etkileneceklerini belirtmektedirler. Örneğin (13) kodlu müdür, “Uzun vadeli düşünemiyorsun, hedefler ne kadar süre için belirlenebilir belli değil çünkü her an görevlendirmen sona erebilir” demektedir.

Kullanılan güç türünde ve sıklığında oluşabilecek değişime ilişkin müdürlerin görüşleri Tablo 7’de gösterilmektedir. Müdürlerin çoğu çalışanları yönlendirmek, kontrol etmek ve harekete geçirmek için baskı ve korkunun artabileceğini düşünmektedir. Ödül gücünü kullanmada çoğu müdür değişiklik olmayacağını düşünürken önemli bir kısmı da azalacağını düşünmektedirler. Yasal gücün kullanılmasının ise azalacağı yönünde görüşler daha ağırlıklıdır. Müdürlerden beşi ise değişiklik olmayacağı yönünde görüş bildirmiştir. Müdür görüşlerine göre yasa, okullar için genel kabul gören yapıyı tersi yönde değiştirme potansiyeli taşımaktadır.

Müdürlerin çoğu uzmanlaşma (karmaşıklık) alanında değişim olmayacağını düşünmekte, (3) kodlu müdür, performansa dayalı bir değerlendirme yapılırsa olumlu değişiklik olabileceğini bildirmiştir. Merkezileşme açısından müdürlerin yalnız başlarına alacakları kararlarda azalma olacağı, müdür yardımcısıyla birlikte karar alma sıklığının artabileceği söylenebilir. Velilerin de karar alma sürecindeki etkisinin artabileceğine işaret edilmektedir. (1) kodlu müdür, “Karar alırken okulun tek hâkimi haline gelebilirim, bence bu tehlike içeriyor” uyarısını yapmaktadır. (8) kodlu müdür ise yasal düzenlemenin karar sürecini tüm boyutlarıyla olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir.

Tablo 7

Yasanın Okul/Kurumların Yapısında Yol Açabileceği Değişime İlişkin Müdürlerin Görüşleri

Kullanılan Güç Türünde Değişim	Azalı	Değişmez	Artar
1. Baskı ve korkunun kullanılması	4, 10, 12	1, 2, 5, 13	3, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 15
2. Ödülün kullanılması	3, 7, 8, 9, 11, 14	1, 4, 5, 10, 12, 13, 15	2, 6
3. Yasal gücün (kurallar, amaçlar vb.) kullanılması	3, 7, 8, 9, 11, 12, 14	1, 2, 4, 5, 13	6, 10, 15
Uzmanlaşma Düzeyinde Değişim	Azalı	Değişmez	Artar
1. Alan bilgisi açısından	7, 8, 15	1, 4, 10, 11, 12, 13, 14	3, 5, 6, 9
2. Öğretimsel yöntem bilgisi açısından	7, 8, 15	1, 4, 10, 12, 13, 14	3, 5, 6, 9, 11
3. Bireysel ilgi alanları açısından	7, 8, 12, 15	1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 13, 14	5, 6
Merkezileşme Düzeyinde Değişim	Azalı	Değişmez	Artar
1. Yalnız başına karar aldığı durumlar	8, 10, 12, 14, 15	3, 2, 4, 5, 6, 7, 13	1, 9, 11
2. Müdür yardımcısıyla birlikte	1, 8, 14, 15	2, 4, 6, 12, 13	3, 5, 7, 9, 10, 11
3. Okul-Aile birliği başkanı ile birlikte	1, 8, 14	4, 5, 7, 9, 12, 13, 15	3, 2, 6, 10, 11
4. Düşüncelerine önem verdiği bazı çalışanlarla	1, 8	2, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14	3, 10, 11, 15
5. Uzmanlık alanlarına göre çalışanların katılımıyla	8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14	9, 15
6. Görevlilerin temsilcilerinin katılımıyla	8	1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14	3, 5, 6, 15
7. Tüm öğretmenlerin katılımıyla	8	2, 4, 5, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15	1, 3, 6, 11
8. Tüm çalışanların katılımıyla	8	2, 4, 5, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15	1, 3, 6, 11
9. Karar alma sürecine katılan diğer (Örn. Veliler)	5, 8, 12	7, 9, 10, 13, 15	1, 2, 3, 6, 11, 14
Standartlaşma Düzeyinde Değişim	Azalı	Değişmez	Artar
1. Yazışmalar, muhasebe ve memurluk işleri	14, 15	1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 13	5, 7, 9, 11, 12
2. Tören, kutlama ve toplantılar	8, 14	1, 2, 3, 4, 6, 10, 12, 13	5, 7, 9, 11, 15
3. Aileler ve çevreyle ilişkiler	8, 14	1, 2, 3, 4, 12, 13	5, 6, 7, 9, 10, 11, 15
4. Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	8, 12, 14, 15	1, 2, 4, 13	3, 5, 6, 7, 9, 10, 11
5. Sosyal-sporif-kültürel faaliyetler	8, 11, 12, 14	1, 2, 4, 9, 10, 13	3, 5, 6, 7, 15
6. Temizlik, bakım, onarım	8, 11, 14	2, 3, 4, 7, 10, 12, 13, 15	1, 5, 6, 9
Tabakalaşma Düzeyinde Değişim	Azalı	Değişmez	Artar
1. Maaş ve ücret açısından		1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	5
2. Saygınlık açısından	1, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15	2, 3, 4, 11, 13	5, 10
3. Ayrıcalıklar açısından (Farklı muamele görmek)	7, 12	2, 4, 11, 13, 15	1, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 14
4. Hareketlilik (Yer değişikliği) açısından	8, 10	2, 3, 4, 9, 11, 12, 13	1, 5, 6, 7, 14, 15
5. Görevde yükselme açısından	2, 7, 8, 9, 14	3, 4, 10, 12	1, 5, 6, 11, 13, 15
6. Aynı pozisyona talep sayısı açısından	8, 12	3, 4	1, 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15
Okulun Ürettiklerinde Değişim	Azalı	Değişmez	Artar
1. Sayısal olarak çok sayıda öğrencinin sınıf geçmesi ve mezun edilmesi		1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15	6
2. Müfredatın gerektirdiği bilgi ve becerilerin öğrencilere kazandırılması	8, 11, 12	2, 3, 4, 7, 13, 14, 15	1, 5, 6, 10
3. Nitelik olarak üst düzey bilgi ve becerilerin öğrencilere kazandırılması	3, 11, 12, 14, 15	4, 7, 8, 13	1, 2, 5, 6, 10
4. Çalışanların ekonomik taleplerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması	3, 11, 14	2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15	1, 5
5. Çalışanların sosyal, kültürel, sporif ihtiyaçlarının karşılanması	8, 11, 14	2, 3, 4, 7, 9, 12, 13, 15	1, 5, 6, 10
6. Çalışanların mesleki doyumlarının sağlanması	7, 8, 11, 12, 14, 15	2, 3, 4, 9, 10, 13	1, 5, 6

Tablo 7'nin devamı...

Okulun Ürettiklerinde Değişim	Azalır			Değişmez			Artar		
7.Yakın çevrenin kültürel, sportif, sosyal ihtiyaçlarının karşılanması	8, 11, 12			3, 4, 7, 13, 14, 15			1, 2, 5, 6, 9, 10		
8.Ulusal düzeyde eğitimsel, kültürel, sosyal amaçlara katkı	2, 3, 11, 14			4, 7, 8, 12, 13, 15			1, 5, 6, 9, 10		
Verimlilik Açısından Değişim	Azalır			Değişmez			Artar		
1.Yazışmalar, muhasebe ve memurluk işleri	8, 14, 15			2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 12, 13			1, 6, 11		
2.Tören, kutlama ve toplantılar	2, 8, 14, 15			1, 3, 4, 9, 10, 12, 13			5, 6, 7, 11		
3.Aileler ve çevreyle ilişkiler	8, 11, 14			1, 2, 4, 12, 13			3, 5, 6, 7, 9, 10, 15		
4.Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	2, 8, 11, 12, 14, 15			1, 3, 4, 7, 13			5, 6, 9, 10		
5.Sosyal-sportif-kültürel faaliyetler	8, 12, 14			1, 2, 3, 4, 7, 13			5, 6, 10, 11, 15		
6.Temizlik, bakım, onarım	8, 11, 14			2, 4, 7, 10, 12, 13			1, 3, 5, 6, 9, 15		
Yeniliklere Uyum Düzeyinde Değişim	Direnc			Kabul			Uygulama		
(-):Azalır, (0):Değişmez, (+):Artar									
Not: Her bir hücrede o görüşü benimseyen müdür sayısı gösterilmektedir.	-	0	+	-	0	+	-	0	+
1.Mesleki bilginin yenilenmesi ve uygulanması	5	7	3	5	5	5	3	9	3
2.Bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanımı	7	5	3	2	6	7	2	5	8
3.Öğretimde yeni tekniklerin araştırılması, kullanılması	7	5	3	3	4	7	3	5	7
4.Öğrencilerin değişen ihtiyaçlarına karşı duyarlılık ve öğretimde uygulama	9	3	3	4	3	8	4	4	7
5.Çevresel taleplerin dikkate alınması ve uygulanması	9	3	3	4	4	7	5	4	6
6.Sistem düzeyinde politik/üst yönetimin değişiklik talep/zorlamaları	6	4	5	5	3	7	4	4	7
7.Yerel düzeyde politik/üst yönetimin değişiklik talep/zorlamaları	6	4	5	6	2	7	4	3	8
Iş doyumu düzeyinde değişim	Müdür			Müdür Yardımcıları			Öğretmenler		
Durumlar									
(-):Azalır,									
(0):Değişmez,									
(+):Artar	-	0	+	-	0	+	-	0	+
1.Genel olarak kendini iyi hissetme	8	4	3	8	2	5	7	5	3
2.Mesleki olarak kendini iyi görme	7	3	5	7	3	5	5	6	4
3.İşe gelme, devam etme	4	5	6	5	4	6	4	9	2
4.İsteklilik, canlılık, moral	6	4	5	7	4	4	7	6	2
5.Çalışma ortamı,koşullarından memnuniyet	7	2	6	8	3	4	7	5	3

(6) kodlu müdür okul-aile birliği başkanı ile çok az ilişkileri olduğunu söyleyerek doldurmadi.

Müdürlerin çoğunluğu okuldaki işlerin standartlaşma düzeyinde bir değişiklik olmayacağını düşünmektedir. Standartlaşma açısından değişim yaşanabilecek alanlar aileler ve çevreyle ilişkiler ile eğitim-öğretim faaliyetleri olarak dikkati çekmektedir. Mevcut durumda bu iki alan diğerlerine göre daha az standartlaşmanın görüldüğü alanlar iken yasal düzenlemenin bu iki alanda standartlaşmayı artıracığı yönünde bir eğilim gözlenmektedir. (1) kodlu müdür

görevden alınma riski nedeniyle okul müdürünün standartlaşmaya ağırlık vereceğini belirtmektedir. (12) kodlu müdür ise şu açıklamayı yapmaktadır:

Kimse sorumluluk almak istemez. Görevlendirilen kişi, kendini oraya görevlendirenlere karşı beklenti içinde olacağından okuldaki asıl çalışanları harekete geçirmekte sıkıntı yaşayacağını düşünüyorum. Risk almaktansa kurallara, yönergelere bağlı olacaktır.

Müdürler, tabakalaşma boyutlarından maaş ve ücret açısından herhangi bir değişiklik olmayacağını; ancak saygınlığın azalacağını vurgulamaktadırlar. Ayrıcalıkların, aynı pozisyona talep sayısının ve görevde yükselmenin artabileceğini düşünmektedirler. Çoğunluğun tersine (12) kodlu müdür adayların kendini güvende hissetmeyeceğinden müdürlüğe talebin azalacağını düşünmektedir. (1) kodlu müdür ise “Saygınlık açısından olumsuz yönde az değişim olabilir ancak 3, 4 ve 5. Maddelerde olumsuz yönde çok değişiklik olabileceğini tahmin ediyorum. Aynı pozisyona talepte ise artış olacağını tahmin ediyorum(1)” şeklinde görüşlerini ifade etmektedir.

Okullarda üretilen sonuçlardan sayısal olarak öğrencilerin mezuniyetinde değişim olmayacağı; ancak nitelik olarak üst düzey bilgi-becerilerin kazandırılması ve çalışanların mesleki doyumlarında bir değişim olacağı düşünülmektedir. Değişim alanlarından ilki için müdürler iki gruba ayrılmış durumdadır. Azalacağı yönünde görüş bildirenler, okul müdürlerinin girişimden kaçınacağı bunun da öğretmenlerin çabasında ve dolaylı olarak öğrencilerin bilgi-becerilerinde olumsuz yansımaları olacağını ileri sürmektedirler. Örneğin (4) kodlu müdür, “Üretilen sonuçlar için kurum içi çatışmaların artacağını, görevliler arasında çekememezlik (liyakatsizlik) ortaya çıkacağını, otoritenin zayıflayacağını” düşünmektedir. (12) kodlu müdür daha önce Form A’da belirttiği “okulun, öğrencileri üst öğrenime hazırlama başarısının düşeceğini ve öğrencilerde iyi davranışların geliştirilmesi yönünden de olumsuz gelişme olacağını” vurgulamıştır. Ters yönde görüş bildirenler ise performansla ağırlık verileceği için müdürlerin okulun genel performansını iyileştirme kapsamında öğrencilerin bilgi-becerilerine de ağırlık vereceklerini ileri sürmektedirler. Örneğin (5) kodlu müdür “Eğer performansla dayalı ücretlendirme olursa devletin sağlayacağı imkânlarla bağlı olarak değişimin çok olumlu yönde olacağını düşünüyorum” açıklamasını yapmıştır. Çalışanların mesleki doyumlarında ise grup değişmez ve değişirse negatif yönde olur biçiminde bir görüş sergilemektedir. Müdürler, aileler ve çevreyle ilişkilerde verimliliğin artacağını fakat eğitim-öğretim faaliyetlerinde verimliliğin düşeceğini düşünmektedirler.

Tablo 7’de, yeniliklere uyum maddelerinin her biri üzerinde yasanın etkisine ilişkin müdürlerin görüşleri azalır-değişmez-artar seçeneklerine göre gösterilmektedir. Müdürler, yasa ile okul çalışanlarının çevresel taleplere daha duyarlı hale gelebileceğini bu nedenle öğretimde yeni tekniklerin araştırılması, öğrencilerin değişen ihtiyaçlarına duyarlılık ve çevresel taleplerin dikkate alınması ve uygulanması maddelerinde direnç düzeyinin azalacağı, kabul ve

uygulama düzeylerinin de artacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca üst yönetimin (merkez ve yerel) değişiklik talep ve zorlamalarına direnç düzeyinin azalacağı, kabul ve uygulama düzeyinin artacağı yönünde eğilim gözlenmektedir. Mesleki bilginin yenilenmesi ve uygulanması açısından bir değişiklik olmayacağı yönünde görüş daha belirgindir.

İş doyumu üzerinde yasanın etkisine ilişkin olarak müdürler, işe, gelme devam etme boyutu dışında bütün boyutlarda azalma olacağını düşünmektedirler. Müdür Yardımcılarının iş doyumunu da kendilerinin ki ile benzer olduğunu vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin ise işe, gelme devam etme boyutu üzerinde bir değişiklik olmayacağını fakat kendilerini iyi hissetme, isteklilik-canlılık-moral ile çalışma ortam ve koşullarından memnuniyetlerinde azalma olacağını tahmin etmektedirler. Memurların, diğer personelin ve okul-aile birliği başkanının iş doyumu boyutlarının hepsinde değişim olmayacağı düşünülmektedir.

3. 6528 Sayılı Yasanın Okul Yöneticilerine İlişkin Hükümlerinin Mekanik-Organik Kuramı Değişkenleri Açısından Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Etkilerin Değerlendirilmesi

Müdürlerin görüşlerine dayalı olarak kurumların özelliklerine ilişkin saptananlar bir karşılaştırma tablosu yardımıyla değerlendirilmektedir (Tablo 8). Mevcut durumda müdürlerin gerçekleştirmek için çaba harcadıkları amaçlar kurumsal odaklıdır. Yasanın etkisini olumlu değerlendirenler de olumsuz değerlendirenler de eğitim-öğretim içerikli hedefleri (öğrenci başarısını artırma, öğrenci davranışlarını düzeltme) öne çıkarmışlardır. Amaçların yine kurumsal odaklı olacağı anlaşılmaktadır.

Kullanılan güç türünde zora dayalı güçte artma; yasal gücün kullanımında ise azalma olacağı fakat uzmanlaşma açısından bir değişim olmayacağı düşünülmektedir. Karar alma sürecinde müdürün yalnız başına karar almaktan kaçınacağı müdür yardımcıları ile karar almayı tercih edeceği anlaşılmaktadır. Bu anlamda merkezileşmenin azalması söz konusudur ancak yönetimin diğer çalışanlardan ayrışması olasılığı da bulunmaktadır. (1) kodlu müdür bu çerçevede bir uyarı yapmaktadır.

“Benim seçtiğim müdür yardımcılarının olumlu ya da olumsuz uygulamaları okul müdürü olarak bana mal edilecek, onlar benim açığımı ben de onların açığını görmezden gelebileceğim ya da kapatmaya çalışacağım dolayısıyla diğer okul çalışanları ile yönetim arasındaki bağ zayıflayacak, mesafe artacaktır”

Tablo 8

Mekanik-Organik Örgüt Kuramı Açısından Okulların Yapısında Değişim

Hage tarafından tanımlanan Mekanik-organik örgüt özellikleri			Okulların mevcut durumuna ilişkin müdür görüşleri	6528 Sayılı yasanın yaratabileceği etkilere ilişkin müdür görüşleri
Değişkenler	Mekanik	Organik		
Uzmanlaşma	Düşük	Yüksek	Uzmanlaşma düşük	Değişim olmaz (düşük olarak kalır).
Merkezileşme	Yüksek	Düşük	Merkezileşme düşük	Merkezileşme azalabilir.
Resmileşme	Yüksek	Düşük	Resmileşme (Standartlaşma) yüksek	Değişim olmaz (yüksek olarak kalır).
Tabakalaşma	Yüksek	Düşük	Tabakalaşma düşük	Değişim olur: Pozisyonlar arasındaki saygınlık azalır ancak ayrıcalıklı muamele görmek artar.
Yeniliklere uyum	Düşük	Yüksek	Yeniliklere uyum düşük	Yeniliklere uyum artabilir.
Eğitimsel sonuçları üretme	Yüksek	Düşük	Üretim düşük	Değişim olmaz.
Verimlilik	Yüksek	Düşük	Verimlilik yüksek	Aileler ve Çevre ilişkileri artar; Eğitim-öğretim faaliyetlerinde azalır. Diğerlerinde değişmez.
İş Doyumu	Düşük	Yüksek	İş doyumu yüksek	Müdür, Müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin işe gelme-devam açısından bir değişim öngörülmez iken diğer boyutlarda azalma olacağı öngörülmektedir.

Resmileşme açısından mevcut durumun devam edeceği, mekanik örgüt özelliğine uyan yüksek resmileşme görüleceği belirtilmektedir. Tabakalaşmanın saygınlık boyutunda azalma, ayrıcalıklı muamelede artış öngörülmektedir. Fakat ayrıcalıklı muamele görmek hiyerarşik pozisyonlar için değil informal ilişki kaynaklı olduğundan tabakalaşmayı azaltma yönünde etki yaratacaktır. Böylece organik örgüt özelliğine katkı yapacaktır. Müdürler, yeniliklere uyumun artacağını düşünmektedir. Üretilen sonuçlar açısından değişim olmayacağı; düşük kalacağı anlaşılmaktadır. Verimlilik açısından ilginin çevreye döneceği ancak eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinde düşüş olacağı öngörülmektedir. Bunun anlamı organik örgüt özelliğinin destekleneceği demektir. İş doyumunda ise düşüş olacağı, mekanik özelliğin destek göreceği anlaşılmaktadır. Tablo 8, yasanın okulların organik örgüt yapısını güçlendireceği; mekanik yönünün ise zayıflayacağını göstermektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Aksiyomatik Örgüt Teorisi dikkate alınarak okulların örgütsel yapıları betimlenmeye; betimlenen yapılar üzerinde 6528 sayılı yasanın yaratabileceği olası etkiler saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış form aracılığı ile yüzyüze görüşülen 15 okul müdüründen elde edilen verilere göre okullarda uzmanlaşma, merkezileşme,

tabakalaşma ve yeniliklere uyum düşük; eğitimsel sonuçlar açısından üretim nicel olarak yüksek fakat nitelikçe düşük; resmîleşme yüksek, verimlilik (ihtiyatlı şekilde) yüksek ve iş doyumu ise ortanın üstü düzeydedir. Okullarımızın bu özellikleri, Hage (1965) tarafından tanımlanan ideal örgütün yapısal özellikleri ile karşılaştırıldığında (Tablo 9) bir uyumsuzluk görülmektedir.

Tablo 9

Yapısal Özellikleri Açısından Hage'in İdeal Örgütü ile Okullarımızın Karşılaştırılması

	Değişkenler	İdeal Örgütte	Okullarda	İdeal örgütle uyum (-): uyumsuzluk
Araç	Uzmanlaşma	Yüksek	Uzmanlaşma düşük	-
	Merkezileşme	Düşük	Merkezileşme düşük	+
	Resmîleşme	Düşük	Resmîleşme (Standartlaşma) yüksek	-
	Tabakalaşma	Düşük	Tabakalaşma düşük	+
Amaç	Yeniliklere uyum	Yüksek	Yeniliklere uyum düşük	-
	Üretim (nicelik)	Düşük	Üretim nicelik olarak yüksek	-
	Üretim (nitelik)	Yüksek	Üretim nitelik olarak düşük	-
	Verimlilik	Düşük	Verimlilik yüksek (*)	-
	İş Doymu	Yüksek	İş doymu ortanın üstü	-

(*) Okul müdürleri, “verimlilik” kavramını tam olarak bilmediklerinden maddelere verdikleri cevaplar, gerçek durumu yansıtmayabilir.

Tablo 9'dan hareketle okulların organik örgüt yapısına daha yakın olduğu; ancak ideal örgüt yapısından da uzak olduğu söylenebilir. Çalışmada ulaşılan bu sonuç Ordu (2011) tarafından ulaşılan sonuçla çelişmektedir. O, öğretmen görüşlerine dayalı nicel bir çalışmada ilköğretim okullarının mekanik örgüt yapısına daha yakın olduğunu bulmuştu. Fakat onun çalışması Hage'in değişkenlerinden sadece üçünü kapsadığından bu iki çalışmanın sonucunu karşılaştırmayı sınırlandırmaktadır. Bununla birlikte uzmanlaşma, merkezileşme ve resmîleşme boyutlarında sonuçlar benzerdir.

Jackson (2007) müdürlerin görüşlerine dayalı olarak ilköğretim okullarında öğretmenlerin katılımıyla kararlar alınmasının okul düzeyinde merkezileşmeyi azalttığını; Soler (1999) ise okullarda merkezileşme ve resmîleşme arttıkça öğretmenlerin iş doymunun azaldığını bulmuştur. Bu çalışmada okul düzeyinde merkezileşme düşük çıkmıştır. Merkezileşme hakkında fikir veren en önemli gösterge karar verme sürecine kimlerin katıldığıdır. Okul müdürleri yalnız başlarına karar almaktan uzak durma, karar alma sürecine müdür yardımcılarını ve öğretmenleri katma çabasında olduklarını bildirmişlerdir. Fakat Akıl-Karallı (2003) çalışmasında öğretmenlerin karar alma süreçlerinde yer alma isteklerine rağmen çok az düzeyde karar alma süreçlerinde yer aldıklarını bulmuştur. Öğretmenler ve müdürler arasındaki bu görüş ayrılığı başka çalışmalarda da teyit edilmektedir (Yaman ve Irmak, 2010; Yavuz, 2009). Bu çalışmada müdürlerle görüşmeler sırasında, okul yönetimi ve öğretmenler arasında, eğitim sisteminin örgütsel yapısından kaynaklandığı düşünülen, bir

boşluğun varlığı dikkati çekmiştir. Okul yönetimi, üst eğitim otoritelerinin organik bir devamı gibi işlev gördüğünden öğretmenler okul yöneticilerini “kendilerini kontrol eden, denetleyen” kişiler olarak algılayabilirler. Yavuz (2009) tarafından ulaşılan sonuçlar bu görüşü desteklemektedir. Ona göre okul müdürleri klasik örgüt kuramlarına uygun davranışlar sergilemektedir. Öğretmenlere güven duymamakta, onları kontrol ve takip etme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu boşluğu giderebilecek temel gücün okul yöneticilerinin etkili iletişim, mesleki uzmanlık ve öğretmenleri karar sürecine katabilme yeterlikleri olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin bu güçlerini kullanabilmelerini sınırlayan temel öğelerin okulun büyüklüğü, öğretim kademesi ve üst eğitim otoritelerinin okula olan iletişim mesafesi olduğu belirtilebilir. Argyris (1993) tarafından da vurgulandığı gibi çalışanlara, karar alma süreçlerinde yer verilmesi bürokratik örgütün olumsuz yanlarını törpüleyen bir etki yaratmaktadır. Karar alma sürecine çalışanların katılımını sağlamak amacıyla “yönetişim” kavramı okul yönetimine eklenmiştir. MEB Okulöncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ‘Okulun, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetileceği’ hükmünü getirmiştir (Resmi Gazete, 2014). Yasal düzenlemeler, çağdaş örgüt kuramları ile uyumu gözetirken en temel eksikliğin örgütsel yapının düzenlenmesi ve sistemin kendi içinde tutarlılığının sağlanmasında olduğu gözden kaçırılmaktadır.

Okullarda yazılı kuralların önemsenmesine hatta işleyişin zeminini oluşturmaya rağmen çalışanların büyük çoğunluğunun aynı mesleğin mensuplarından (öğretmenlerin) oluşması nedeniyle okuldaki uygulamalarda resmi tutumun esnekleştiği görülmektedir. Bu bir yönüyle organik örgütü anlatmaktadır. Eğitimsel sonuçlar açısından üretimin düşük olmasına karşın verimliliğin yüksek olması dikkati çekmektedir. Aynı şekilde müdürlerin gerçekleştirmek için çaba harcadığı amaçlar arasında olmamasına hatta ihmal edilmesine karşın çalışanların iş doyumunun ortanın üstünde olduğu görülmektedir. Ancak özellikle öğretmenlerin isteklilik, canlılık ve moral ile işyeri koşullarından memnuniyetlerinin düşük olması iş doyumunu zayıflatmaktadır.

“Yeniliklere uyma” bakımından ihtiyatlı davranmak gerekiyor çünkü teknolojiyi benimseme ve uygulamalarına aktarma dışında tüm maddelerde direnç düzeyi yüksek ve ortanın üstü seviyelerde olmasına rağmen kabulün ve uygulamanın, beklentinin tersine, yine yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar, istemeseler de uygulamak zorunda olduklarını kabullenmişlerdir. Bunun sonucu rutinleşen fakat niteliği düşük bir uygulamayla karşılaşılmaktadır. Bu işleyiş “otoriter” anlayışın hâkimiyetine işaret etmektedir.

Eğitimsel sonuçlar açısından üretimin düşük-verimliliğin yüksek olması ve yeniliklere uyumun düşük-fakat iş doyumunun ortanın üstünde olması müdürlerin pozisyonu bakımından değerlendirilebilir. Müdürler, okullarda

resmîleşmenin ve tabakalaşmanın en önemli temsilcisi olarak kurumlarını sahiplenmiş izlenimi vermektedirler (işe gelme ve devam etme oldukça yüksek). Kurumu sahiplenmeyi destekleyen başka bir unsur Argyris (1993) tarafından öne sürülen olgunlaşma ve kendini gerçekleştirme aracı olarak okulun kullanılmasıdır. Öğretmenler, istemeseler de uygulamak zorunda kaldıklarından kayıtsızlık ve düşük güdülenme yaşarken müdürler onları amaçlar doğrultusunda çalışmaya ve kuralları uygulamaya zorlamaktadır. Müdürlerin bu davranışlarının arkasında yatan temel güdünün, diğer meslektaşlarının (öğretmenlerin) bulamadığı, kendini gerçekleştirme fırsatının olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada okulların henüz kendi kendilerini yönetmekten uzak oldukları; müdürler tarafından yönetildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler karar sürecine katılmak, sorumluluk almak istemiyorlar; okula karşı kayıtsızlık ve yabancılaşma eğilimindedirler. Okullar, çalışanların belirli saatler için bulundukları ve tanımlanmış işlerini yaptıkları; ancak tanımlanmamış işlerden de kaçındıkları mekânlar haline gelmiştir.

Klasik olarak dersime girerim ve çıkarım anlayışı daha çok hâkim. Bir an önce okuldan gitmeyi istiyorlar(2)(10).

Okul çalışanlarının farklı alanlarda uzmanlaşma düzeyleri düşüktür. Okul adına öğretmenlerin girişimiyle ortak hedefler belirlenmesi, projeler üretilmesi, takımlar halinde çalışılması eksikliği hissedilmektedir. Okullarda sorumluluk üstlenip yerine getirenleri ödüllendirip destekleyecek, çabaların karşılığının görülebileceği etkin bir teşvik ve hesapverebilirlik sisteminin kurulması ihtiyacı belirmektedir. Böyle bir sistem “yeniliklere uyum” ve “iş doyumu”nu geliştirebilir.

6528 sayılı yasanın okulların “organik örgüt” yapısını destekleyici bir etki yaratacağı fakat eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimliliğinde ve çalışanların iş doyumunda düşüş yaşanabileceği öngörülmüştür. Oysa önceki araştırma bulguları organik yapı güçlendikçe iş doyumunun da artacağını göstermektedir (Kessler, 2007; Yılmaz, 2009). Okullarda ulaşmak için çaba harcanan amaçların kurumsal nitelikli olmaya devam edeceği kullanılan güç türünde ise zora dayalı gücün artacağı; yasal gücün ise azalacağı düşünülmektedir. Etzioni (1987)’ye göre çalışanları harekete geçirmek için bu üç güç türü de etkili olabilir. Ancak zorlayıcı gücün artması halinde örgüt üyeleri genellikle örgüte düşmanca tepkide bulunur. Bunun sonucu örgüt üyeleri, örgütten uzaklaşma, yabancılaşma eğilimine girerler. Şişman (2012) zorlayıcı gücün örgütü mekanik yapıya iteceğini vurgular. Eğitimsel amaçlar körelmeye, geri planda kalmaya zorlanmaktadır. Çalışanlara yönelik zorlayıcı gücün artması ihtimali, iş doyumunda azalma ve eğitim-öğretim faaliyetlerinde verimlilik düşüşü olasılığı birbiriyle tutarlı ilişki göstermektedir. Hoy ve Sweetland’ın (2001) tanımladığı isteksizlik ve kayıtsızlık zorlayıcı gücü, zorlayıcı güç isteksizliği ve kayıtsızlığı tetikleyen bir döngüyü oluşturabilir.

6528 sayılı yasada “performans” ölçütünün görevlendirme açısından vurgulanmış olması müdürlerin karar alma sürecinde hata riskini en aza indirmeye, hedeflerin gerçekleştirilmesini en üst düzeye çıkarmaya itebilir. Okulun yapısında merkezileşmenin azalması, yeniliklere uyumun artması beklentisini yaratmaktadır. Yeniliklere uyumda artışı temsil eden asıl değişim, okulun yakın çevresinin taleplerine duyarlılıktaki artıştır. Fakat duyarlılık eğitim-öğretimin niteliğinin artmasına değil “müdürlerin görevlendirilmesindeki” oynayabileceği role duyarlılık anlamını taşımaktadır. Bu sonuç “verimliliğe etki” ile de teyit edilmektedir. Okulun verimliliğinde “aileler ve çevreye yönelik işlerde verimliliğin artması öngörülürken eğitim-öğretim faaliyetlerinde verimliliğin düşmesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra görevlendirmede “yanlı davranılma” kuşkusu müdürlük pozisyonunun saygınlığını zayıflatabilir. İş doyumu açısından ise bir düşüşe yol açacağı tahmin edilmektedir. Yasal düzenlemenin okulun performansında olumlu katkıları olabileceği ancak; görevlendirmelerde kriterlerin henüz belli olmaması, kayırmacılık olma ihtimali, sendikaların ve parti il teşkilatlarının yönlendirme yapmasından endişe duyulmaktadır.

Sonuçların yorumlanmasında “iş doyumunu” ölçen maddelerin yetersizliği ile “verimlilik” kavramının müdürler tarafından tam bilinmemesi ve buna yönelik ek bir önlem alınmamış olması “mevcut gerçekliğin” ortaya konulması anlamında araştırmanın bir zayıflığı olarak dile getirilmelidir. Bu çalışmadan yararlanabilecek araştırmacıların bu eksikliği dikkate almaları önerilir. Ayrıca bu konuda yapılabilecek sonraki çalışmaların hem görüşme yöntemi hem de tarama yöntemi (büyük örneklemliler) ile gerçekleştirilmesi ve müdürlerin yanı sıra öğretmenlerin ve diğer çalışanların da dâhil edilmesi ihtiyacı hissedilmiştir.

Examining the Possible Changes in the School Organizational Structure Caused by the Law 6528 in the Perspective of Mechanic-Organic Organizational Variables

Kamil Yıldırım¹

Introduction. Hage (1965) described two kinds of organizational structure based on bureaucratic and professional characteristics of schools. He defined school as “mechanic” if it has more bureaucratic characteristics; and “organic” if it has more professional characteristics. Mechanic organizations have high level of hierarchical authority, formalization, stratification, outputs and productivity but low level of complexity, adaptability, and job satisfaction. Structural diagnosis of schools can be made and we would take measures against stability, dullness and unproductiveness.

The law 6528, which encompass the articles related with school principals, has come into force recently (14th May, 2014). It enables governors to charge candidate as school principal for four year. Duration of charging can be cancelled because of bad performance or principals can go on if their performance is adequate. The law also gives opportunity school principals to choose vice-principal among colleagues. Before the law, school principals had been appointed based on criteria including experience, education level, the score of examination etc. The change and its possible effect on schools’ organizational structure have appeared as problematic area.

Purpose. We want to define schools from the perspective of Hage’s axiomatic theory and we aim to investigate the possible effects of the Law 6528 on schools’ organizational structure. We aim to answer following questions:

1. How are the schools like in terms of variables of Hage’s axiomatic theory?
2. What are the possible effects of articles that have been come into force with The Law 6528 on the structure of schools in regarding Hage’s axiomatic theory?
3. How are these effects evaluated based on the Hage’s axiomatic theory?

Methodology. This study has phenomenological research design. We tried to identify the school organizational structure and the possible effect of recent legitimate change on school’s organizational structure as described by participants (Lund, 2011; Teddlie and Tashakkori, 2009). We combined quantitative and qualitative data gathered from *i)* document analysis, *ii)*

¹Assist. Prof. Dr., Aksaray University, Aksaray-Turkey, kamilyildirim1@gmail.com

interviews with 15 principals who work in Aksaray Province, Turkey. Interviews were carried out through a semi structured form, which was designed based on the literature review.

Before selecting participants we first defined demographic variables, which might affect research results, then, we chosen schools that meet criteria (e.g. school level, size of school, location, etc.). Schools were selected purposefully among categorically listed schools in considering there has to be at least one representative school for each demographic variable. We finally determined 20 schools then, we requested date and time for interview from school principals. We performed interviews with 17 principals, three principals cancelled interview because of personal excuses. We did not taken data belonged to two principals into analysis because of same responses for all questions. We finally analysed data belonged to 15 principals. In data gathering process independent expert from Turkish Education Department in Education Faculty joined. Each interview has two sessions and we used three forms (interviewee, interviewer and independent expert) for each session so, at the end of the each interview we got six forms. Each interview approximately takes 2.5 hours and we carried out all interviews between April 11 and 30th, 2014. After each interview session we compared the recorded forms to produce only two forms. We attributed a code number (e.g. A₁, B₁) and kept them for data analyses. In analysis process, Microsoft excel worksheet and SPSS 22 statistical software programme were used. Narrative data were analysed in terms of content analyses principles, we produced themes and interpreted them for research phenomenon. We also used matrices and indexes to be able interpret the data.

Findings. Principals strive for institutional goals and they seem to disregard individual goals. They spend their energy to get better students' results and behaviours. Principals also focus on favourable school climate and better physical environment. Principals use mostly normative power and rarely prefer coercive power to get staff do things. This finding is compliance with the previous research findings. School has low level of complexity, hierarchical authority, stratification, adaptability and outputs but has high level of formalization, productivity and job satisfaction. Therefore, schools tend to be organic organizations.

Principals have not welcomed the law 6528 without clear criteria and performance measures in authorizing as school principals. They thought that the law 6528 encourage principals to use more coercive power instead normative power. In generally legal arrangement supports the organic side of the schools' organizational structure but it negatively affects productivity of teaching and learning activities and it diminishes job satisfaction of school staff.

Results and Discussion. In this study we first aimed to describe the organizational structure of schools in the perspective of Hage's Axiomatic Theory then, we find out possible effects of The Law numbered 6528, which has

articles related with school principals, on the described school structures. Based on the findings we concluded that the level of complexity, hierarchical authority, stratification, adaptability and quality of educational outputs are low but the level of formalization, productivity (cautiously) are high and job satisfaction is at medium level. Schools are closer to organic organization but they are far from ideal organizations described by Hage (1965). This result contradicts with Ordu (2011)'s result because she found that schools have got mechanic organizational structures. But she used only three variables of Hage's eight variables. In regarding the result about formalization, Jackson (2007) concluded same result, too. The study reached the same conclusion as Soler (1999) did, he found that as the level of hierarchical authority increases, the level of teachers' job satisfaction decreases conversely. Finding of low level of adaptability in schools refers to strong mechanic structure.

When we look at the possible effects of the law, based on the principals' views we concluded that the law 6528 strengthens the organic side of the school but it also diminishes the productivity of teaching-learning activities and teachers' job satisfaction. Using of coercive power in schools also increases then, it would exacerbate teachers' reluctance and coldness toward school. For better school structure, clear and objective criteria has crucial role in authorizing principals.

Kaynaklar/References

- Akıl-Karallı, S. (2003). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmenlerin karara katılma düzeyleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Argyris, C. (1993). *The individual and the organization: Some problems of mutual adjustment*. New York: Irvington.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal.
- Bishop, L. K., & George, J. R. (1973). Organizational structure: A factor analysis of structural characteristics of public elementary and secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, 9(3), 66-80.
- Brady, D. A. (2008). *The effect of school organizational structure on professional development transfer of training* (Unpublished doctoral dissertation). Oakland University, Rochester, Michigan.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Etzioni, A. (1987). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Gürsel, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289-320.
- Hoy, W. K., & C. G. Miskel (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and nature of enabling school structure. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Jackson, J. M. (2007). *An examination of the relationship between elementary school principals' perceptions of shared decision making and three organizational structures* (Unpublished doctoral dissertation). Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Kessler, S. R. (2007). *The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of South Florida, South Florida.
- Likert, R. (1987). *New patterns of management*. New York: Garland.
- Lund, T. (2011). Combining qualitative and quantitative approaches: Some arguments for mixed method research. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(2), 155-165.

- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları-The structuring of organizations* (Çev.Ed. A. Aypay). Ankara: Nobel Yayın.
- Ordu, A. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Ornstein, F. C. (2013). *Educational administration*. New York: Wadsworth Cengage Learning.
- Resmi Gazete (2014). MEB okulöncesi ve ilköğretim kurumları yönetmeliği [Yönetmelik]. MEB mevzuatı (29072).
- Soler, C. (1999). *The relationship of organizational structure and job characteristics to teachers' job satisfaction and commitment* (Unpublished doctoral dissertation). St. John's University, New York.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A
- Şişman, M. (2012). Okullarda yapı. İçinde Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (Eds.), *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. S. Turan) (ss. 82-125). Ankara: Nobel.
- Tashakkori, C. T. (2009). *Foundations of mixed method research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioural sciences*. London: Sage Publication.
- Tüzel, E. (2010). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2), 476-484.

Received: 25/11/2013

Revision received: 16/05/2014

Approved: 19/05/2014

* Bu araştırma 22. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.