

OKULUN YETKE YAPISINDA ÖĞRETMENİN ORTAYA ÇIKAN ROLÜ*

Norman J. BOYAN Çeviren: Ar. Gör. Ümit KARAMAN**

Bürokrasilerdeki meslek elemanları olarak öğretmenlerin beklentileri ve okul dışı örgütlerin üyeleri olarak öğretmenlerin aktif davranışı, onları okulun geleneksel yetke yapısıyla karşı karşıya getirmiştir. Yetke yapısındaki öğretmen - yönetici ilişkileri okul örgütündeki öğrencilerin çok az ilgisini çekmektedir. Rol analizleri, yapısal analizlerden daha çok eğitimde geleneksel birçok araştırma yapıldığını gösterir. Sonuç olarak öğretmen - yönetici ilişkilerini araştıranlar örgütsel yetkenin ayırımından daha çok rol beklentileri ve bireysel gereksinmelerle örgütsel gereksinmelerin uyuşması hakkında geniş bir literatür oluşturmuşlardır.

İnceleme modelleri olarak yapısal analizler ve rol analizleri arasındaki farklılıklar, Charters'ın "Öğretme'nin Sosyal Temelleri" ile Bidwell'in "Formal Bir Örgüt Olarak Okul"un karşılaştırılmasıyla ortaya çıkar. Charters, öğretmenlerin bilgi kaynağı olarak rol analizlerine dikkat çeken teorik literatür ve deneysel araştırmaları gözden geçirir. Okulun yetke yapısı içindeki öğretmenin yeri çok az dikkat çeker. Bidwell de, rol analistlerinin bir örgüt olarak okulu tanımlayarak yaptıkları katkılara işaret eder. Fakat rol analistlerinin kavramsal ve yöntemsel araçlarının yalnızca okulun yetke yapısında öğretmenin yeriyle ilgili yetersiz deneysel literatür meydana getirmiş oldukları sonucuna varır. Bidwell, yetke yapısını anlamamanın bürokrasilerde meslek elemanları olarak öğretmenlerin davranışlarını anlamada çok önemli olduğu fikrini ileri sürer. Okul dışı örgütlerin üyeleri olarak, öğretmenlerin aktif davranışlarının doğurgularını anlamak da çok önemlidir.

* Boyan, Norman J. Organizations and Human Behavior: "The Emergent Role of The Teacher in The Authority Structure of the School" Newyork, 1969: 200-210.

** A.Ü. Eğitim Yönetimi Planlaması Bölümü, Araştırma Görevlisi

Öğretmenlerin Ortaya Çıkan Rollerini Etkileyen Faktörler

Bireyler olarak öğretmenlerdeki değişiklikler, okul örgütlerinin üyeleri olarak öğretmenleri etkileyen değişiklikler, dış çevredeki değişiklikler ve okul dışı örgütlerin durumlarındaki değişikliklerin hepsi öğretmenin yeni düzeyinin okulun yetke yapısıyla karşı karşıya gelmesine yardım etmiş bulunmaktadır.

Bugünün öğretmenlerinin iki kişisel özelliği göze çarpar. Birincisi, öğretmenler artan uzmanlaşma ve hazırlık düzeylerini işlerine getirirler. Yeni, genişletilmiş resmi ve özel kaynakların elde edilebilirliği, mesleki özel çalışmalarının sürekli artırılmasına ikna etmede öğretmenleri isteklendirmişlerdir. Fırsatlar da, özellikle ulusal müfredat programını geliştirme programlarında ve dayanışma enstitülerinde, birçok öğretmeni kendi okul sistemlerinin dışına çıkmak ve güçlü bir evrensellik, mesleki beklentileri karşılayan meslek grubu yönünü geliştirmek için cesaretlendirmişlerdir. İkinci olarak, öğretim gücündeki cinsiyet oranı dramatik olarak değişmektedir. Şimdi erkekler ortaöğretimdeki öğretmenlerin toplam sayısının yarısından daha fazlasını oluşturuyorlar. Onlar genellikle kariyer ve iş sorunlarında kadınlardan daha güçlü olduklarını ifade ederler.

Yerel okul bölgelerinin sayısında azalma ve öğrenci evrenindeki patlama çok büyük genişlikte ve daha karmaşık okul sistemlerine öncü olmuştur. Büyüklük ve örgütsel karmaşıklık, bürokratik eğilimleri doğurmak yönündedir. Bu arada, öğretmenlerin giderek hoşnutsuzlukları artmış, yetkeci ve ataerkil yönetime duyarlılık göstermişlerdir. Öğretmenler eğitimle ilgili karar vermede katılımın genişletileceği hakkında bir haber duymuşlar ve duydukları hoşlarına gitmiştir. İlave olarak okul örgütünde yeniden yapısal düzenlemeye giriş, örneğin dönem öğretimi ve meslek dışı görev, bazı öğretmenlerin karar vermede genişletilmiş sorumlulukları ele almasını ve birçok öğretmenin öğretimsel olmayan görev ve etkinliklerden başlangıç veya ek yardımları aramasını cesaretlendirmiştir.

Öğretmenler ayrıca kuvvetli örgüt dışı güçlerin çatışmasını hissederek. Bütün düzeylerde halk, ulusal politikanın bir aracı olarak eğitimin önemli rolünün kabulünü kanıtlamıştır. Yeni kamuoyu havası, öğretmenlerin yaptıkları hizmetlerin daha fazla tanınması konusunda haklı ve işlerinin önemli olduğundan güvenli hissetmesi ve eğitimle ilgili karar vermede daha fazla merkezi yer aramak için cesaret vermiştir.

Okul dışı örgütlerin üyeleri olarak (hem “mesleki dernek” hem de “sendika”) öğretmenlerin davranışı bağımlı uysallıktan, atılgan aktifliğe doğru değişmektedir. Bunu sağlayan etmenler, kendilerinde, çalıştıkları okul sistemlerinde ve yaşadıkları geniş toplumda bulunurlar. Onların daha aktif davranışının bir yönü bireysel isteklerden ve ve daha çok meslek elemanı olarak davranmak için dernek baskısından ve mesleki sosyal düzey ve ekonomik ödülleri ummaktan ortaya çıkar. Bu yön sözleşme ve görüşme temsilcisi olarak üyelik ve şöhret için mesleki dernek ve sendika arasındaki hararetili yarışmadan kaynaklanır. Bir kariyer olarak öğretime katılmış ve kabul edilmiş erkeklerin büyük yüzdesinin ödül bir kariyer olarak öğretmenlikten hoşlanacağı kuşkuludur. Varsayılan yön, öğretmenlerin kendilerini okullardaki aktif girişimden ve hem “tutucu sağ” hem “yeni sol” dan korumak için tepkilerinden kaynaklanır.

Personelin toplu etkisi, örgüt içi ve dışı etmenler, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunu okul dışı örgütler yoluyla devlette ve devlet okullarında genişleyen bir rol araştırmak için harekete geçirmiştir. Bu araştırma okulların var olan yetke yapısıyla öğretmenleri doğrudan karşı karşıya getiren bu genişleyen rol içindir Öğretmen yönetici ilişkileri arasındaki kritik doğurgular bu araştırmadadır.

Okulun Yetke Yapısında Öğretmen

Modern örgütsel analizin babası olan Weber, yasal bir güç olarak yetkiyi tanımlar. Yasaya uygunluk üstler tarafından güç kullanımının, özellikle örgütsel davranış üzerinde etki kullanımının astlar tarafından kabul edilebilirliği demektir. Formal örgütlerin çağdaş öğrencileri genellikle yetkeyi tartıştıklarında Weber’in öncülüğünü izlerler. Etzioni, örneğin yetke dağılımını davranışın kontrolü için örgütsel gereksinmeye bağlar. Katz ve Kahn üyelerin edimini izlemek için kaçınılmaz örgütsel gereksinmenin doğrudan türetilmesi olarak yetke yapısından söz ederler. Dornbush ve arkadaşları, benzer durumda, değerlendirmeyi yetke dağılımına temel olarak belirtir. Eğitim örgütleriyle ilgili literatürde Griffiths yetke yapısının karar vermede kontrol dağılımını yansıttığına işaret eder.

İdeal tip bürokraside, Weber’in tanımladığı ve savunduğu gibi, statü yetkesi ve uzmanlık yetkesi birbiriyle bağdaşır. Fakat çağdaş örgütsel analistler, örgüt için “ast” karmaşık, teknik görevler yaptığında uzmanlık ve statü yetkesi arasındaki çatışma potansiyelinden söz etmektedirler. Örneğin Parsons, örgütlerde yönetsel ve teknik düzey-

leri birleştirmenin uzman teknik eleman artışını olumsuz etkilediğini gözlemiştir. Teknik eleman ne kadar uzman olursa (mesleki) teknik etkinliklerle ilgili yönetim kararlarında ve teknik edimi denetlenecek yönetim personelinin yeterliliği hakkında o kadar katı olurlar.

Parsons, geleneksel bürokratik ve mesleki yetke arasındaki çatışmanın kaynağını açıkça belirlemiştir. Bürokratik yetke, üst makamlarda görevli kişilerin alt makamda çalışanlar üzerinde yetkiye sahip oldukları bir statüler hiyerarşisinde akılcı bir güç dağılımını varsayar. Diğer taraftan mesleki yetke, hiyerarşiden çok yetke dağılımının kanıtlanan bilgi ve uzmanlığa dayandığı mesleki ilişkileri kabul eder.

Bir bürokrasi içindeki disiplinin kaynağı meslek grubu değil, yetke hiyerarşisidir. Edim, kendi kendine kabul edilen standartları ve çalışma grubunun denetiminden çok üstten alınan emirlerle kontrol edilir, şimdiki durumuyla bu konu meslek elemanları arasındadır. Uzmanlık ve ilim arasındaki farklılıkla ilgili olan sosyal kontroldeki bu farklılık, mesleki ve bürokratik kuruluşlar arasındaki temel ayırtedici özelliği belirler, aksi takdirde bu kuruluşlar birçok benzer niteliklere sahip olurlar. Sosyal kontrolün her iki boyutuna da konu olan insanlar, yani bürokrasideki meslek elemanları incelendiğinde bu farkın önemi etkili olarak ortaya çıkar.

Bürokrasilerde İstenilen Meslek Elemanları Olarak Öğretmenler

Okulun geleneksel yetke yapısı, yetkinin yönetsel ve denetsel boyutlarının eşsiz bir karışımını içerir. Burada yönetsel yetke, genelde üyelerin örgütsel davranışlarını yöneten kural ve düzenlemeleri yürürlüğe koyacak yasal güçlerin dağılımı demektir. Denetsel yetke, örgüt üyelerinin özel görev çalışmalarının değerini belirleyecek ve tanımlayacak yasal güç dağılımı demektir. Okullarda yönetim personeli yetkinin hem yönetsel hem de denetsel boyutlarını geleneksel olarak uygulamışlardır. Fakat yetkenin yönetsel boyutu örgütsel disiplinin sosyal kontrolüne dayanır. Yetkenin denetsel boyutu büyük bir olasılıkla ve ümitlice, uzmanlığın sosyal kontrolüne dayanır.

Uzmanlığın ve disiplinin sosyal kontrolü arasında tam olarak farklılık noktası, istenilen bir meslek elemanı olarak öğretmenin bu ortaya çıkan rolü, onu okulun geleneksel yetke yapısıyla karşı karşıya

olmaya zorlamasıdır. Bu geleneksel yapı, yönetsel düzeyde uzmanlık ve statü yetkesini birleştirmeyi haklı gören yöneticiler ve öğretmenler arasında teknik yeterlikte bir farklılık olduğunu varsayar. Öğretmenler, varsayılan bu farklılıklar sınırlandırılır, gizlenir ve tersine çevrilirse, var olan yetke yapısının kaynaklarından birine karşı çıkma eğiliminde olurlar.

Bu karşı çıkmanın kendisi yeni değildir (Lieberman). Becker, öğretmenlerin yönetsel ve denetsel yetke arasındaki farklılığı geçerli bir hale getirmeyi (yasallaştırmayı) kabul ettiklerini ve arzuladıklarını bildirdi. Onun görüşüğü Chicago halk okulu öğretmenleri öğretim ve program sorunlarında bir mesleki temel üzerinde birlikte çalışma ilkelerini kuvvetle benimsemişlerdir. Aynı zamanda öğretmenler ondan öğrenci davranışını kontrol etmek ve ana-baba "karışmasını" düzenleyecek yönetsel yetkisini kullanmasını istemişlerdir. Öğretmen-yönetici ilişkileri hakkındaki diğer deneysel çalışmalar, yetkenin yönetsel ve denetsel boyutları arasındaki fark için dayanak sağlarlar (Bidwell, Bush, Chase, Moyer, Sharma).

Bir bürokraside meslek elemanı olarak öğretmenle ilgili seyrek yapılan araştırma literatürü bütünlüycü kanıt sağlar. Washburne yöneticinin öğretmenin mesleki davranışına ya önem vermediği ya da cezalandırdığı sonucuna varmıştır. Ayrıca isabetli olarak, meslek yetkesi ve bürokratik çatışmayı çözmek için mekanizmanın yokluğundan ortaya çıkan öğretmen aktifliğinin gelişmesini sezinlemiştir. Corwin, yaklaşık on sene sonra, artan öğretmenlik mesleğinin öğretmen aktifliğini harekete geçirme eğiliminde olduğunu gözlemiştir. Çünkü, genişletilmiş özerklik için istekler, yöneticiler ve eğitim kurumlarından gelen güçlü direnmeyi destekler. Yeni öğretmenlerin kıdemli öğretmenlerden daha çok mesleki ve daha az bürokratik olarak yönlendirildiklerini bulmuştur. Onlar okulun yönetsel yetke yapısı ile çatışmayı sürekli olarak yüksek oranda göstermişlerdir.

Moeller'in öğretmen ve bürokrasi arasındaki ilişki hakkındaki raporu, yetke yapısında öğretmenin yeri üzerindeki geçerli birkaç çalışmadan dikkatli genel sonuç çıkarma gereksinmesini harekete geçirir. Bürokrasi kapsamının politika ve prosedürleri etkileyecek öğretmenin kuvvet duygusuyla tersine olarak değişmesini temel hipotezine destek bulmamıştır. Beklentilerinin tersine "üst" bürokrasilerdeki öğretmenlerden daha yüksek kuvvet duygusu bildirmişlerdir. Buna ilave olarak "alt" bürokrasilerdeki öğretmenlerin, kısmen düşük yönetici-öğretmen oranı ve kısmen okullarda daha etkin toplum

ilgisine atfettiği yakın denetimi kabul ettiklerini bildirdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Bidwell'in bir bürokrasi olarak okulun ayrıntılı analizi, istenilen bir meslek elemanı olarak öğretmenin daha hassas analizi ve kesin tanımlama gereksinmesini güçlendirir. Yöneticiler arasında bürokratik yönelimlerin gelişmesine yardım eden ve öğretmenler arasında özerkliğe doğru bir gerilmeyi sürdüren okul sistemindeki koşulları belirlemiştir. Yöneticiler, nisbeten benzer bir adımda resmi okullardaki öğrenci topluluklarının hareketini güven altına alacak personelin etkinlik ve görevlerini koordine etmekten sorumlu olduklarını varsaymak zorundadırlar. Koordinasyon sorumluluğu, örneğin halka güvenme, üstlerden astlara kişisel olmayan emirler, bürokratik yönelimlerin ve davranışların ortaya çıkmasına neden olur. Diğer taraftan okul sisteminin "yapısal çözülmesi", okul ünitelerinin yerinden yönetim ve tecrit edilmiş sınıflar, nisbeten denetlenmeyen öğretmen davranışının bir kalıbını meydana getirmesine neden olur ve bu davranış öğretmen özerkliğinin lehinde mesleki bir normdan kaynaklanır ve desteklenir.

Hem bürokratik gerçeğe hem de mesleki potansiyele yardım eden karmaşık koşullar içerisinde öğrencilerle tarafsız ilişkilerden çok etkili olarak geliştirilecek bir genel öğretmen eğilimi vardır. Bidwell bu eğilimi kişiliğe, eğitime hem klasik bürokrasi hem de mesleki normlara karşı olan öğretmenler arasında aleyhte etki eden tecrübelerle bağlar. Kısacası örgütsel amaçlar ve üyelerin kişilik karakterleri, okul personeli arasında üç farklı yönelim seti yaratır: bürokratik, yaklaşık olarak mesleki, aşırı olarak öğrenci merkezli.

Bu yönelimler ve Newyork'da 1000 halk okulu öğretmeniyle yaptıkları görüşme çalışmalarında, Griffiths ve arkadaşları tarafından önerilen öğretmen tiplerinin özellikleri arasında kabaca bir paralellik vardır. Araştırmacılar dört kategori tanımlamışlardır: Yönetime arzulu, öğrenci yönelimli, konu yönelimli ve fayda yönelimli öğretmenler.

DeneySEL test yanıtı, Bidwell ve Griffiths'in tipolojilerinin uygun gelip gelmeyeceği tartışmasının halen geçerli olduğunu ifade eder. Fakat onlar, bütün öğretmenlerin meslekte istekli oldukları ya da bürokrasi ve mesleki yönelimler arasında düzgünce ayırım olduğu varsayımlarının kabulünü uygun bir şekilde teşvik ederler. Öğretmenlerin mesleki normlar ve yönetsel ve denetsel yetkenin incelenmesine tepkilerinde geniş oranda değiştiklerini varsaymak çok daha savunul-

labilir. Bu varsayımlar sıra ile, istenilen meslek elemanları alt gruplarını okulun gelensel yetke yapısıyla karşı karşıya getiren noktaların özel kimliğine gereksinim duyarlar. Bugüne kadar bu yüzleştirme iki beklentinin başarılması üzerinde dikkati toplamaktadır. Birincisi, uzman bir gayret olarak eğitim hakkında karar vermede katılmanın mesleki temelini ya da kabul edilebilirliğini saptamaktır. Bu beklenti kendisini, öğretmenlerin teknik uzmanlıklarının temel ilkesi konusunda yöneticiler ve yönetim kurulu ile eşit haklara sahip olarak katıldıkları okul yönetiminin bir modelinin yasallaştırılması ve yorumlanmasına yönelir. İkinci beklenti, karşı çıkmaktan öğretim edimini değerlendirecek yöneticilerin yeterliliğine kadar uzanır. Burada, beklentinin düzeyi ve yönünü yeniden yapılandırmak için bir öneriden daha çok durumun korunması üzerinde bir girişimi gösterir. Klasik mesleki yönelimler, teknik etkinlikler üzerinde ulaşılabilecek kararlarda yalnızca mesleki katılmayı tercih etmeyi kapsamaz. Bunlar ayrıca bir istekliliği, güçlü, gönüllü ortaklıklar yoluyla kendi kendini kontrolü başarmak için bir kararlılığa ve pratisyenin işini anlayacak statüde, çalışmasını yargılayacak başarıya sahip ve meslekleri gereği kişisel bir başarıya sahip oldukları için gerekli yaptırımları uygulamaya yönlendirilmiş olan aynı düzeydeki çalışanlar tarafından dış denetimi de içerirler.

Öğretmenler, edimin kendi kendini düzenlemesinin hiyerarşik değerlendirme yerine geçirilmesinin gerekliliğini nadiren önermişlerdir. Onlar geleneksel olarak, edimin nitel değerlendirilmesiyle ilişkili bir ödül sisteminin öğretim tecrübesi süresi ile öğretmenin hazırlık düzeyine bağlı olan kıdem prensiplerinin yerine geçmesini tercih etmişlerdir. Fakat kıdem prensipleri klasik mesleki ölçütlerin analizini yerine getirmemektedir.

Kendi kendini düzenleme sorunu üzerinde öğretmenlerin tereddütleri, eğer azaltılmazsa, daha büyük ekonomik ödüller, sosyal prestij ve okul yönetimine katılım bakımından çok yoğun iddialarca ortaya çıkarılan mesleki duruma doğru yönelmeyi yavaşlatmakla tehdit eder. Aynı tereddütler okulun yetke yapısının denetim boyutunun kabul edilebilir yeniden inşası üzerinde kendi gölgesini oluşturur. Özerkliğe doğru zorlama ve okullarla nitelenen nisbeten denetlenmemiş öğretmen davranışına rağmen, yönetim kurulları ve yöneticiler, geçerli bir seçenek yerine konmadıkça, formal hiyerarşik denetimin kesilmesine karşı koyacaklardır. Öğretmenlerin uzman bir çaba olarak eğitim hakkında karar vermede katılımın genişletilmesi için mesleki beklen-

tileri ile meslek elemanı olarak kendi kendini düzenlemede büyük sorumluluk kabul etmedeki gönülsüzlükleri arasındaki bu kopukluk öğretmen – yönetici ilişkilerinde sürekli bir gerilimi ortaya çıkarır.

Okul Dışı Örgütlerin Üyeleri Olarak Öğretmenler

Memur öğretmenler, istenilen meslek elemanları öğretmenlerle bir kısım inancı paylaşırlar. Birincisi, memur öğretmenler yönetsel yetkenin uygulanmasının yöneticilerin bilgeliği ile ilgili olduğunu ifade ederler. Onların bu sonuç üzerindeki beklentileri yönetsel yetkenin keyfi uygulanmasının sözleşmeli anlaşmalar yoluyla sınırlandırılması üzerinde yoğunlaşır. Ayrıca şikayete sebep olan durumların işleme tabi olmasının halk bakımından yerine getirilmesi yoluyla da yönetici davranışını izlemek için kararlı görünmektedirler.

İkinci olarak, genelde öğretmenler denetsel yetkeyi kullanacak yöneticilerin yeterliliği hakkında sabırsız olduklarını belirtirler. Bu sonuç üzerindeki beklentileri, öğretim edimini değerlendirecek ve nitel değerlendirmeye ilgili öğretmen sözleşmeleri hakkında karar verecek yöneticilerin olanaklarının ve haklarının sınırlandırılması üzerinde yoğunlaşır. Bu beklentiler tipik olarak öğretmen özerkliğinin sınırlarını genişletecek ve/veya eğitim hakkındaki politika ve prosedürlerdeki kararlarda mesleki katılımın temelini genişletecek düzenlenmiş araştırma davranışı ile tamamlanır.

Genelde öğretmenler, öğretim dışı küçük işlerden olan görev devri, zorunlu büro işi, öğrencileri yerleştirme, beslenmeyi sağlamayı düzenleme ve ödevleri kararlaştıracak tarafsız temelleri oluşturma beklentilerinde de ortak fikre sahiptirler. Ayrıca geleneksel örgüt mekanizmaları yoluyla örgüt içindeki statülerini geliştirmek için yeteneklerinin üzerinde bir yere gelmeyi benimsemezler.

Buna ilave olarak, öğretmenler hizmetlerine karşılık daha büyük ekonomik ödüller isterler. Daha yüksek maaş ile birlikte gelen daha yüksek statü ve prestiji isterler. Öğretmenler gruplarına dışardan gelecek bir girişime karşı koymayı ve son yirmi yıldır eğitim kurumlarının kendi iradesine bırakılmış olmasını isterler. Ayrıca onlar “istenilen” öğretim yerlerine akışkanlık ve geçiş konusundaki fırsatları kapsayan daha uygun iş koşullarını aramak için kendi haklarını korumayı da istemektedirler.

Öğretmenler okul dışı örgütlerdeki üyelikleri yoluyla beklentilerini daha aktif olarak açıklamışlardır. Okul dışı örgütler yoluyla

ortak eylem, okulların hem yönetsel hem de denetsel boyutlarında geleneksel yetke yapısına da karşı çıkmıştır. Bu karşı çıkma yalnızca öğretmen-yönetici ilişkilerinde değil, yönetim kurulları, yönetsel personel ve öğretmenlerin üçlü ilişkilerinde de sorunlar ortaya çıkarır. Aktif okul dışı örgütlerin üyeleri olarak öğretmenler, denetsel yetkeyi kullanacak yöneticinin yeterliliği ve yönetsel yetkeyi kullanacak yöneticinin bilgeliğinden şüphe duyarlar. Onlar yalnızca eğitsel programla ilgili kararlar değil, aynı zamanda tüm örgütsel sorunlar konusundaki kararları da etkileyecek kendi olanakları üzerindeki yetke yapısı sınırlamalarının ve var olan yetke yapısının tümüne de şüphe duymaktadırlar. Onların memur olarak beklentileri, meslek elemanı olarak beklentilerinden daha yaygın ve globaldir. Amaçlarının bu yaygınlık ve evrenselliği ve bu amaçları başarmak için seçilmiş bulunan ortak eylemin yöntemleri okulun geleneksel yetke yapısıyla karşılaşmalarında stratejik yararlar sağlar. Yönetim kurulları ve yöneticiler öğretmenlerin gerçekten ne istediği konusunda zihinleri karışmış görünmekte ve hatta aktif öğretmen örgütlerinin başlattığı güç hareketi ile daha da çok zihinleri karışmış görünmektedirler.

Öğretmen Aktifliği ve “Güç Dengeleme”

Bürokrasilerde memur olarak öğretmenlerin ortak aktif eylemi, okullarda ve okul sistemlerinde “güç dengeleme”sini gerçekleştirecek kendi araştırmalarını temsil eder. Leavitt yaptığı örgütsel değişme kaynakları konusundaki incelemelerinde güç dengelemenin bir etkileyici ve aydınlatıcı uygulama olduğunu ortaya koyar. Teknolojinin, yeniden yapısal örgütlenmenin ve “değiştirici bireyler”in örgütsel görevlerdeki değişikliklerin ithali üzerinde kendisini belirler. Değiştirici bireyler iki gruba ayrılırlar: Yönlendiriciler ve güç dengeleyiciler. Mc Gregor gibi Leavitt’de uzun uzadıya güç dengeleme taraflarının takdiklerini, statülerini, stratejilerini anlatır. Bununla beraber gönüllülüğün ifade ettiği kadar gönülsüzlük yoluyla örgütlerdeki güç dengelemesi ithalinin mümkün olabileceğini belirtir. Leavitt’in belirttiği gibi, sendikaların ortak eylemi endüstri ve ticarete güç dengelemesini başarmanın bir “gönülsüzlük” yoluna örnektir.

Toplu sözleşmeler için yerel kurullarla anlaşmalar yapacak öğretmen örgütlerinin çabası gönülsüzlük güç dengelemesinin nitelikleriyle uyuşur. Ortak eylem yoluyla güç dengelemeyi başarmaya yönelik odak nokta bir hak olarak yönetim kurulu ve yönetimin gelecekte korunması olan örgütsel karar vermede öğretmenlerin geniş katı-

lim hakkını güvenceye alır. Bundan başka karar vermeyle bu geniş katılım çabası bilinçli bir gayret olarak eğitimin sınırlarını aşar. Bu, eğitimde tek olmayan iş koşullarını içine alır.

Gönüllü güç dengelemesi kapsamını genişletmek bakımından yönetim kurulları ve okul yöneticilerine kullanılabilir ilk bilgi ve felsefe aracı klasik katılım varsayımdır (Golembiewski, Leavitt). Fakat bu, öğretmen örgütlerinin toplu sözleşme veya mesleki görüşmeler yoluyla istedikleri katılımin derecesi ve türü ile klasik katılımı dengeleştirmek için yanlış bilgi verir. N.E.A. (Ulusal Eğitim Derneği) tarafından savunulan "Düzcy 111" anlaşmaları ve öğretmen sendikaları tarafından izlenen toplu sözleşme anlaşmaları geleneksel temelli katılımı içeren sınırların ötesinde iki ayrı hususu içerir:

İlkönce, öğretmen örgütleri, yönetim kurulları ve/veya yöneticiler tarafından genişletilen keyfi bir olanaktan farklı olarak, yasaya dayalı bir hak olarak örgütsel karar vermede katılım sağlamak için uğraşırlar. İkincisi ve daha önemlisi, öğretmen örgütleri örgütün seçilmiş temsilcileri ve yasal olarak atanan memurları dar boğaza geldiklerinde üçüncü şahısın işe katılımını sağlamak için uğraşırlar. Okul yönetiminde öğretmen katılımının klasik savunması dar boğaz olasılığının olmamasını sağlar. Politika geliştirmede mesleki personel ve kurulun katılımında ne kadar geleneksel yaklaşım planlanırsa, politika kurul tarafından o kadar yasallaşır ve kurul yöneticileri ve mesleki personel tarafından o kadar uygulanır. Hem toplu sözleşmeler hem de mesleki görüşmeler, politikanın yasallaştırılması ve geliştirilmesi arasında genellikle kesin bir sınır kararlaşırmanın bulanıklığını önceden belirler. Örneğin, eğer öğretmen örgütünün seçilmiş temsilcileri ve kurul görüşmecileri maaş üzerinde bir dar boğazla karşılaşırlarsa, üçüncü bir şahısa danışarak son bir karar verecek olan kurulun yetkisinin sınırlanması olasıdır.

Politika kararlarını üçüncü kişilere danışma, yerel eğitim kurullarına geleneksel olarak verilen gücü önemli derecede aşmayı tehdit eder. Ayrıca çoğunlukla eğitim kurulları ve öğretmenler arasındaki danışmalarda üçüncü şahsı oluşturan yönetim personeli tarafından daha önceden sahip olunan güç dengesini de tehdit eder.

Genellikle aktif öğretmen örgütleri yönetsel hiyerarşiyi aşarak doğrudan eğitim kurullarıyla görüşmeyi tercih ederler. Neden oldukça basittir. Öğretmen örgütlerinin temsilcileri, anlaşma yapacak yetkiye sahip olan kurulların temsilcileriyle görüşmeyi arzu ederler.

Doğrudan kurula gitmek için öğretmenlerin kararlılığı sırasıyla yönetsel hiyerarşiyi, daha açık ifadeyle “yönetsel”liği ve yetkili merciye ortadan kaldıracaktır. Genellikle öğretmen sendikaları böyle bir sonuçla çok az ilgili görünüyorlar. Diğer taraftan mesleki dernekler bu sonuç üzerinde çok karışık duygular gösterirler. Onların bu karışık duyguları, öğretmen ve yöneticilerin “meslek elemanı eğitimciler olarak” birbirleriyle paylaştıkları “ilginin tanımlanması”ni şart koşan tipik önsözlerde kendini gösterir.

“Güç Dengeleme” ve Okulun Yetke Yapısında Öğretmen

Güç dengelemesi araştırması, öğretmen derneklerinin maaş ve çalışma koşullarıyla ilgili çalışanlar olarak davranışlarını yöneten kural ve düzenlemeler üzerinde daha çok kontrol aradıkları yer olan yetkenin denetsel boyutundan söz eder. Öğretmen gücündeki artışın otomatik olarak yönetim kurulları ve yönetim personellerinin daha az güçlü olarak sonuçlanıp sonuçlanmayacağı konusunda bazı sorunlar vardır (Ohm ve Monahan). Örneğin Tannenbaum “güç dilimi”nin durağan, değil değişken olduğunu ileri sürer. Toplu sözleşme anlaşmalarının bir sonucu olarak endüstride hem işçiler hem de yöneticilerin güçlerinin genişlemiş olduğunu tartışır.

Tannenbaum’un tezlerini kabul veya rededecek öğretmenler ile toplu eylemlerin tarihi oldukça eskidir. Fakat öğretmenlerin örgütsel davranışlarını yöneten kural ve düzenlemeleri belirlemede öğretmen katılımı artışı yoluyla okulların geleneksel yetke yapısını değiştirmeyi, öğretmenlerin ortak eyleminin amaçladığını gözlemek için zaman çok erken değildir.

Öğretmenlerin birlikte hareket etmeleri, okul sistemi düzeyinde olduğu kadar tek tek okul üniteleri düzeyindeki kural ve düzenlemelerin yönetimlerini izleme hakkını aynı önemde güvenceye alır. Kontratlar veya yazılı anlaşmalar, öğretmenlerin fikrince, anlaşma metni veya niyetine aykırı davranan bir yöneticinin edimini bir öğretmenin halka açıklama yapmasına izin veren şikayete neden olan mekanizma ve işlemlere dayanak hazırlarlar.

Öğretmenin, okul müdürünün geleneksel yetkisiyle karşı karşıya geldiği yönetsel edimini izlemede, kural ve düzenlemelerin belirlenmesinde katılması söz konusudur. Yönetici üstleri tarafından verilen sorumluluk düzeyinin dinlenmeye fırsat bırakmadığının önceden farkına varır. Ancak yönetici, öğretmenlerin yöneticiden yö-

netilmesinin beklenildiği kural ve düzenlemelerin belirlenmesinde katılma hakkına sahip olmalarını ve uygulamalarını kabul eder. Ayrıca öğretmenlerin edimini izleme hakkının ortadan kalkmasını tehdit ettiği halde öğretmenlerin yöneticinin yönetsel edimini izleme ve açıklama hakkına sahip olması ve uygulamasını da kabul eder. Müdürlerin sinirlenmeleri ve zihinlerinin karışması şaşırtıcı değildir. Herşeyden önce onlar "ortadaki adamlar"dır. Yönetmek zorunda oldukları kurallar ve düzenlemelerin belirlenmesinde daha merkezi bir yer elde etmek için gerekirse, ortak eylemle kendi gayelerini belirterek tepki göstermektedirler. Öğretmenlerin ortak eyleminden harekete geçen ve dayanak bulan yöneticilerin bu ortak eylemi, öğretmenlerin ortaya çıkan rollerinin neden olduğu okulların geleneksel yetkesinin diğer bir seçeneğini ortaya koyar.

Güç dengeleme ile yetkenin denetsel boyutu arasındaki ilişki, yetkenin yönetsel boyutu ile ilişkisinden daha karmaşıktır. Burada önem taşıyan temel esaslar, eğitsel programın belirlenmesinde daha güçlü mesleki ilişkiler kurmak ve düzenleme için sistemi yeniden yapılandırmak ve öğretmen ediminin değerini saptamaktır. Güç dengelemede öğretmen - işçi durumunun, öğretmen - meslek elemanı durumunu bütünüyle etkileyip etkilemeyeceği çok önemli bir sorundur. Öğretmen - işçi ve öğretmen - meslek elemanı; öğretmen - yönetici ilişkileri ve okulun yetke yapısını yeniden belirleme gereksinimi üzerinde anlaşılır. Fakat onların bu anlaşmaları, yetkenin denetsel ve yönetsel boyutunu yeniden yapılandıracak farklı stratejileri benimseme gereksinimini barındırır. Her iki boyutta da değişikliği başlatmak için aktif olarak eyleme gereksinim duyulabilir. Değişiklik başlatıldığında uygun örgütsel yapı ve mekanizmalar yoluyla özel mesleki beklentileri elde etmek için fırsatın kullanılabilir olması zorunludur. Bu nokta edimin değerlendirilmesi ve kendi kendini düzenleme sorunlarının yeniden gözden geçirilmesi yoluyla açıklanabilir.

Öğretmen örgütlerinin en uçtaki durumu öğretimin özellikle uzman olmayan yöneticiler ve deneticiler tarafından değerlendirilmesine karşı geldiği teknik davranışın karmaşık bir setidir. Böylece açık bir kıdem sistemi, kararlı edimle maddi veya statü ödülleri arasında bir ilgi kurmaya çalışan herhangi bir sisteme tercih edilebilir. Gerçekten, bu sonuç üzerinde grup normu, yöneticiler ve deneticilerin genellikle öğretmen örgütlerinin pozisyonlarını destekleyecek kadar güçlüdür. Tek istisna öğretmenler ve yöneticiler arasındaki anlaşmadır. Bu, yöneticilerin, adaylık devresinde ve memuriyete ter-

fisi sırasında öğretmenlerin işten çıkarılma veya işe devam ettirilme kararlarından sorumlu olacağı varsayılacaktır ve varsayılmak zorundadır.

Fakat öğretmen farklılığının temel ölçütü olarak kıdemın kurumlaşması düşüncesi en sonunda mesleki statüler için öğretmen beklentilerinin sınırlarını genişletmeyi tehdit eder. Daha önce sözü edilen meslek elemanı olmanın başlıca ilkelerinden biri teknik edimin benzer düzenlemesidir. Uzmanlık yetkesinin statü yetkesiyle nadiren uyduğu zeminlere hiyerarşik olarak dayandırılmış denetimin bir kıdem prensibinin yerini alması uygun bir mesleki seçenek oluşturmaz.

Yönetsel statü yetkesinden daha çok kıdemli meslekdaşların uzmanlık yetkesi üzerinde kuşkusuz olarak temellenmiş güçlü bir mesleki denetsel yapı tercih edilen bir seçenek oluşturur. Ayrıca bu, edimin değerlendirilmesi sorunu üzerinde yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışmanın iyileştirilmesine yardım edebilen bir seçenek de oluşturur. Yapısal özellikler, grupları tarafından uzmanlıkları kabul edilen kıdemli öğretmen meslekdaşlarının, teknik ve yönetsel düzeyler arasında bulunan bir düzeye doğru genişletmeyi kapsar.

Yönetim kurullarının, yöneticiler ve öğretmenlerin yetkisini azaltması gelişmiş bir meslek olan öğretimin ve sorumluluk duyan meslek elemanları olarak öğretmenlerin geleceğini güçsüz duruma düşürmekle tehdit eder. Onların sorumlulukları yetkinin denetsel yapısında, program ve öğretim hakkındaki kararlarda yöneticilerle mesleki temeller üzerinde katılma hakkını elde etme ve uygulamanın ötesindedir. Sorumlulukları sonunda teknik çalışmanın kendi kendini düzenlemesinin temel mesleki ölçütünün kabulünü kapsar. Örgüt dışında çalışanlar olarak onların ortak eylemi, eğer mesleki beklentilerini gerçekleştirelirse, örgütün yapısı içinde bu seçeneği sağlamak zorundadır.

Yetkenin Yönetsel ve Denetsel Boyutlarında Öğretmen Katılımının Ayrımı

Wildman, ortak görüşmelerin belli kalıplarıyla okullarda güç dengelenimi ile ilgili araştırmanın, bir yandan yönetim kurullarıyla, diğer yandan yöneticilerle öğretmenler arasındaki anlaşmazlığın kurumlaşmasına önderlik ettiğini gözlemiştir. Toplu sözleşme, tarafların birbirine muhalif olduğunu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iç çatışmaların var olduğunu ve güç mücadelesinin bu ilişkileri niteliğini varsayar. Buna ilave olarak, eğer isteklerini etkili biçimde ileri

sürecekse, her iki taraf diğerine zarar verebilecek ölçüde yeterli güce sahip olmak zorundadır.

Griffiths, çatışmanın kurumlaşmasını önlemenin bir yolunun, eğitim programlarını geliştirme karar alanlarından, maaş ve çalışma koşulları karar alanlarını ayırmak olduğunu ileri sürmüştür. Onun savunduğu bu ayırım, çalışma koşulları ve ücret sorunları üzerinde öğretmenlerle görüşüldüğünde yönetim kurulunun başkanları olarak yöneticilerin hizmet etmesine fırsat verir ve aynı zamanda bir anlamda da program ve eğitim sorunlarında karar vermede mesleki kimliğin korunmasını da teşvik eder.

Aslında Griffiths, yetkenin yönetsel ve denetsel boyutlarında öğretmen – yönetici katılımının eşsiz modellerinin oluşturulmasını önerir. Yönetsel boyutta yönetici hiyerarşik yetke tarafından farklılaştırılan bir statüyü kuşkusuz kabul eder. Denetsel yetke yapısında, yönetici uzmanlık yetkisi üzerine temellenen mesleki bir liderlik kurmak için girişimde bulunur.

Okul yönetiminde öğretmen katılımına ilişkin iki ayrı yapıya olan gereksinim ortaya çıkmaktadır. Birincisi, geçici çalışma koşulları ve ücretlerle ilgili örgütsel politikanın geliştirilmesinde okul dışı derneklerin üyeleri olarak öğretmenlerin katılımını içerir. İkincisi, uzman bir alan olarak örgütte eğitimle ilgili örgütsel karar vermede mesleki elemanlar olarak öğretmenlerin katılımını içerir. Birincisi genel iş koşullarına sözü edilen örgütsel kanunların geliştirilmesinde bir sözleşme veya görüşmeler modeli yoluyla öğretmenin katılımına fırsat verir. İkincisi, eğitsel programlar hakkında örgütsel kararlara katılacak öğretmenlerin hakkını bir hak olarak içerecek klasik bir katılım modelini kapsar.

Bu ayırımın uygunluğu özellikle üçüncü bir bireyin karışması durumunda kritikleşir. Eğer okul yönetiminde yalnız bir yapı varsa, eğer bu yapı geleneksel endüstri sözleşmesi temeline dayanıyorsa, eğer üçüncü bireyin karışması hizmetlerin kısıtlanmasına bir seçenek olarak dar boğazın çözümünü sağlıyorsa, bundan eğitsel uzmanlık yetkesine kendileri sahip olamayan üçüncü bireylerin çalışmayla ilgili kararlar kadar eğitsel kararlar da verecekleri anlaşılır. Ancak eğitim politikasıyla ilgili karar vermenin, çalışma koşullarıyla ilgili karar vermeden ayrılmasıyla bu dayanılmaz sonuçtan kaçınılabılır.

“Çalışma koşulları” hem çalışanlar hem de mesleki elemanlar olarak öğretmenlerin örgütle ilgili kanunlara katılım alanlarını da-

raltır. Bir alan ve diğeriyle ilgili görevlerin ayırımı tartışılabilir. Fakat verilen iş koşulu üzerindeki tartışma büyük olasılıkla, “gönüllü” görüş ve anlayışı cesaretlendirecek sözleşme masası önerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda sorunlu iş koşullarının başlangıçtaki ayırımı “gönüllü” sektöre tartışmanın esnekliği ve teknik uzmanlığın daha serbest uygulanması konusunda fırsat vermeyi sağlar.

Yetkenin yönetsel ve denetsel boyutlarının ayırımı gerekliliğinin incelemesinde, Griffiths açıkca bu insancıl karşılaştırmadan söz eder. Üniversitenin yaptığı karşılaştırma da yerindedir. Bu üniversitede de yönetici ve profesör yönetsel ve denetsel ilişkilerini ayırabilecek yetenekte görünüyor. Dahası profesörler, akademik kurullar veya yerel fakülte senatolarında bağımsız meslek elemanları olarak katılırken artan çalışma koşulları ve ücretleriyle ilgili aktif olarak yerel ve ulusal AAUP (Amerikan Otomobil Sendikası) toplantılarına katılabilir görünüyorlar.

Yazık ki, okul yönetimi ve yöneticilikte, geçmişte öğretmen katılımı olması, yetkenin yönetsel ve denetsel boyutlarında karar verme ayırımı için ne ideoloji ne de mekanizmalar geliştirilmiştir. Eğitsel programların kararlaştırılmasında meslek elemanı; çalışma koşulları ve ücretle ilgili görüşmelerde aktif örgüt dışı derneklerin üyeleri olarak katılacak öğretmenlere yetki veren halk okullarında yeni bir tarihi gelenek kurmak için çok geç olup olmadığı sadece öğretmenlerin seçtiği kursların ne olduğuna değil aynı zamanda yöneticiler ve kurul üyelerinin teklif ettikleri seçeneklerin ne olduğuna da bağlıdır. Böylece, yönetim kurulları ve yöneticiler, okul yönetimine öğretmenlerin katılmasında iki ayrı yapı kurmada ve sürdürmede öncülük etmelidirler. Böyle bir seçenek olmadığı takdirde öğretmenler özel endüstrinin tecrübesi üzerine temellenen anlaşmalar, sözleşme veya görüşme yoluyla okul yönetimine katılımda baskı yapmak için okul dışı örgütlere yönelebirlirler. Bu bağlamda, öğretmenler kadar yönetim kurulları ve yönetici derneklerinin çalışmaları eyalet düzeyinde de kritik bir durum oluşturur. Kanun koyucular her biri örgüt politikasının alanıyla sınırlı olan okul yönetiminin iki ayrı yapı gereksinimini kabul etmedikçe, ayırimsız şekilde eğitim içerisine özel sektörün sözleşme prosedür ve mekanizmasını yansıtabilirler. Böyle yaparlarsa bir yandan öğretmenler diğer yandan yönetim kurulları ve yöneticiler arasındaki çatışmanın değiştirilemez şekilde kurumlaşmasına yardım edebilirler. Öğretmenlerin ortaya çıkan rollerinde yönetici – öğretmen ilişkilerini dikkate almayan sonucu oluşturan bu çatışma potansiyelidir.

Özet

Öğretmenlerin ortaya çıkan rollerinin öğretmen - yönetici ilişkilerindeki doğurguları okulun yetke yapısı üzerinde merkezlenir. Bireyler olarak öğretmenler ve grup olarak öğretim gücü daha uzman hale gelmiştir. Genelde öğretmenler önceki yıllarda olduğundan daha iyi eğitim görmüşlerdir. AFT (Amerikan Öğretmenler Federasyonu) ve NEA (Ulusal Eğitim Derneği) arasında üyelik ve yönetici temsilciliği için kısmen kardeşlik içindeki yarışmayla ilgili bir olgu, kendi yerel öğretmen örgütlerinde yeni bir güç bulmuşlardır. İlgili danışma grupları olarak hiyerarşik üstlerinden meslek gruplarına daha çok dikkat etmek için sürekli teknik gelişmede yeni halk ve özel destek elemanları tarafından cesaretlendirilmişlerdir. Ayrıca eğitimle ilgili yerel karar vermede daha gayretli şekilde okul yönetimine katılacak öğrencilerin teşvikini ciddi olarak yapmaya başlamışlardır. Çünkü bireyler ve gittikçe güçlenen örgütlerin üyeleri olarak öğretmenler artık aynı değillerdir, öğretmen - yönetici ilişkilerinin yeni bir modeli için araştırmayı başlatmışlardır.

Öğretmenlerin beklentileri, okul yönetimi ve yönetim işleriyle ilgilenmenin derecesini belirlemek için onları araştırma yapmaya teşvik etmiştir. İlk örnekte, onların beklentileri, okul sistemi içinde kaynakların dağılımıyla ve eğitime resmi kaynakların tahsis edilmesiyle ilgili kararlara katılmak için hoşgörülü olmaktan daha çok bu hakların sağlanmasını kapsar. Son örnekte, yönetsel personelin yasal yetkisi üzerinde açıkça sınırlandırılmış durumları tanımak için girişimde bulunurlar. Her iki örnekte de gönülsüz güç dengeleme için isteklerini yansıtmışlardır. Gönülsüzlük, bu anlamda yönetim kurulları ve yönetsel hiyerarşinin böyle çalışacak öğretmenler bakımından girişim hakkını genellikle kabul etmemelerindedir.

Yeni bulunan bu etkili gücün esnekliği hem yönetim kurullarını hem de yöneticilerini kızgın hale getirecektir. İlaveten, AFT ve NEA arasında birlik içindeki uğraş ayrı ayrı örgütlerin liderlerinin yönetici temsilcilikleri ve üyelikleri için yarışmalarını işlevsel olarak gördükleri sorunların tanıtılmasını teşvik edecektir. Burada en gayretli eğitim kurulları ve yöneticiler bile kendilerini son derece güç koşullar içinde bulacaklardır.

Dahası, ilk yenilikçi etkinliklerle birarada bulunan genel aşırılıklar artacaktır. Eğitim kurulları ve yöneticiler okulun yetke yapısı içinde öğretmenlerin araştıracakları ve kazanacakları yeni statülere

uygun olan kendi kendini düzenleme sorumluluğunu kabul etmeyi ne zaman ve nasıl önereceklerini bireyler ve örgüt üyeleri olarak öğretmenlere soracaklardır. Öğretmenler bu düzen sorununu benimsememe eğiliminde olacaklardır, fakat tam mesleki statülerin başarılması can alıcı sorunları olabilir.

Yöneticiye gelince, katılımı denetsel yetke yapısından yönetsel yetke yapısını ayıran okul yönetiminin yeni yapısını saptamada lider olmak zorundadır. Yöneticinin, öğretmen – yönetici ilişkilerindeki çatışmanın katılmasının çözümüne yapabileceği tek yardım budur.