



**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**İLAHİYAT FAKÜLTESİ**  
**DERGİSİ**

*PROF.DR. ŞABAN KUZGUN*  
*ARMAĞANI*



**SAYI: 5**

**ELAZIĞ-2000**

# EMİRSİZ YÖNETİM

Bilal YILDIRIM\*

## ÖZET

Örgütlerde iş görenlerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilebilmesi, liderin yönetim yeteneğini kullanmadaki başarısına bağlıdır. Özellikle eğitim örgütlerinde, toplumların geleceğini oluşturacak bireylerin yetiştirilmesinde öğretmenlerin katkı ve sorumlulukları büyüktür. Öğretmenleri gönüllü, istekli ve sürekli olarak görev bilincine yöneltecek olan en önemli etken okul yöneticisinin tutum, davranış ve uygulamalarıdır. Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal kültür ve ahlak normları çerçevesinde oluşturup geliştirebilirse öğretmenleri etkileyebilir. Toplumsal ahlak ve meslek ahlakı bilinciyle öğretmenlere modellik yapabilen okul yöneticileri çalışanlara emirler vermeden onları motive edebilir, harekete geçirebilir. Görev bilinci ve sorumluluğunun oluşması ve yaygınlaşarak yerleşmesi emirsiz yönetimin temelidir.

## ABSTRACT

When leaders of organization can successfully be used their management skills, Staff in an organization can be acted on organizational purposes. Especially, in educational organizations, at students who will affect on community future training, teachers' responsibilities and contributes are very huge. The most important impactation that is to lead and is to be requirement is scholl manager's creat and develope school culture in social context. Manager who can be modelled to teacher in context job ethics and social morale and can be motivated them to act to achivement of school and students. Essentials of nonordering management are conceious of duty and responsibilities and can be stuated through school.

Değişen teknolojiler ve insan ilişkileri örgütsel yönetim biçimlerini de değiştirmektedir. Özellikle okullar, değişimin en yakın takipçisi olmak durumundadır. Yeniliklerin ve değişimle gelen yeni değer ve anlayışların okullara yansıtılabilmesi, toplumların gelecekleri açısından önem taşımaktadır. Klasik yönetim felsefesi ve anlayışı okullardaki yönetim uygulamalarının rutinleri olmaktan çıkarılmahdır. Çağdaş gelişmelerin yakalanabilmesi, çağdaş yönetim anlayışları ile mümkündür. Okul yöneticilerinin güçlü liderlik becerilerine sahip olması ve çalışanları okulun amaçları doğrultusunda motive edebilmesi yirmibirinci yüzyılın en önemli olgularındandır. Örgüt üyelerinin, örgütsel a-

---

\* Arş. Gör., Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD Doktora Öğrencisi

maçlar doğrultusunda harekete geçirilebilmesi, yöneticilerin başarılı liderlik becerilerine bağlıdır.

Liderlik, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için insan enerjisini kullanabilme yeteneğidir (Albrecht,1996:16). Yöneticilik, formal otorite kullanılarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecidir. Yönetim, örgütün insan gücü ve diğer kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1982:59).

Bireyler, yasal düzenlemelerle belirlenen görevlerini yerine getirirken, bu görevleri bir zorunluluk olarak görürler. Eylemleri sırasında kendilerini bir araç gibi gören, emirler yağdıran yöneticilere karşı, bireyler genellikle olumsuz tavır geliştirirler. Olumsuz tavırlar negatif motivasyona neden olur. Bu şekilde, amaçların gerçekleştirilmesinde istenen sonuca ulaşmak güç olabilir. İnsan potansiyelini anlamak, onun ilgi, istek ve beklentilerini belirlemek, örgütsel amaçlar doğrultusunda bireylerin istekli olmalarını sağlayabilmek için gerekli ip uçlarını verir. Bireyleri motive eden şeyleri iyi bilmek ve onları ödüllendirmek amaçlara yönelik istekli eylemlerin artmasına yol açar.

Bir okul müdürünün, öğretmenlere ne yapacaklarını yazılı olarak bildirmesi ve bunu bir imza karşılığı iletmesi iletişimi sınırlar. Yine öğretmenlere, sözlü emirler verilmesi onların pek sevmeyecekleri bir durumdur. Oysa okul müdürü öğretmenlerle birebir ilişki ile iletişimi daha rahat kurabilir ve onların fikirlerini alabilir. Kendilerinin fikirlerine değer verildiğini ve bunun uygulamaya konulmaya çalışıldığını gören öğretmenlerin daha istekli olmaları beklenir. Birebir ilişkinin yanında gruplarla ve toplu olarak yapılacak fikir alışverişi öğretmenleri daha istekli olmaya yöneltebilir.

Bugünün problemleri geçmişin yöntemleri ile çözülemez. Problemin etkili çözümü, ona uygun güncel yöntemlerin uygulanmasını gerektirir. Yirmibirinci yüzyılın eğitim yönetimi anlayışında elbette eski araştırmaların bulgularından yararlanılacaktır. Ancak bunlar geliştirilmeli ve mevcut şartlara ve gelişmelere uyarlanmalıdır. Uygulanacak yöntemler, ona uygun bireyleri gerektirir. Emirler almaya alışmış bireylerin doğrudan doğruya fikir ileri sürmeye ve kendilerinin serbestçe karar almaya yöneltilmesi bazı sıkıntılara yol açabilir. Bireyler yalnızlık ve desteksiz kalma gibi korku ya da kuşkuya kapılabilirler. Bunun için emirsiz yönetimde, önce bireylerin iyi tanınması ve hazırlanması uygun olacaktır. Örneğin uygulayacağı öğretim yönteminin seçiminde, sınıfların düzenlenmesinde, okulun sosyal etkinliklerinde öğretmenin görüşlerine başvurulabilir. Daha sonra tüm okulu etkileyebilecek kararların alınmasında, kendisi ya da bir başka öğretmeni önemli ölçüde etkileyebilecek konularda karar vermesi

istenebilir. Bu yolla öğretmenler sorumluluk alarak ve bunun etkili olduğunu görerek her zaman daha dikkatli davranmaya yönelecektir.

Düşüncelerine değer veren ve bunu uygun şartlar altında uygulamaya koyabilen bir okul müdürünün daha sonraki durumlarda öğretmenlere ne yapmaları gerektiğini emirler dizisi olarak iletmesine gerek kalmayacaktır. Bu yöntemle hem öğretmenin doyum düzeyleri yükselecek hem de okul yöneticisinin yükü hafifleyecektir. Daha da önemlisi okulun başarısı artacak ve huzurlu bir ortam oluşturulabilecektir.

Emirsiz yönetimi etik değerlerle yönetim olarak da tanımlamak mümkündür. Okul yöneticisinin, etik değerlerin mesleki uygulama alanına yansımalarını sağlaması, çalışanların bunu benimsemesi ve okul ortamında bunun hissedilmesi yöneticinin uygulamalarda emirler yağdırmasına ya da yazılı yaptırımlara yönelmesine gerek kalmadan işlerin yürütülmesine ortam hazırlar.

Bunun için öncelikle toplumsal ahlak yargılarının okul toplumunca tanınması ve benimsenmesi gerekir. Doğru-yanlış, iyi-kötü, olumlu-olumsuz yararlı-yarasız gibi kavramların tanımlanması ve okul toplumunun bunları öğrenmesi örgütün kurucusu ya da mevcut lideri tarafından sağlanabilir. Ancak bazı bilim adamları ve toplumun bazı kesimleri bir grubun ahlaki olarak tanımladığı ya da kabul ettiği bazı davranış ve tutumları ahlak dışı ya da gereksiz olarak görebilirler. Çünkü ahlakın temel ilkelerinin çoğu din kökenlidir (Campbell, 1996:1-4). Bireylerin dini inanışları farklı olabilir ya da aynı dini inanca sahip olan insanların dini yaşayış ya da anlayışları arasında farklılıklar olabilir. Bu nedenle ahlaki değerlerin mutlaka bir dine dayandırılmasına gerek yoktur. Önemli olan toplumun ve iş ve eylemden etkilenen insanların genel yarar ya da zararlarının dikkate alınmasıdır.

Etik, genel anlamda günlük kullanımda ahlak kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Etik kavramı daha çok akademisyenler ya da ileri düzey eğitim almış kişiler tarafından kullanılmaktadır. Ancak son yıllarda bir çok meslek dalı mensupları tarafından etik değer ya da yargılardan söz edilmeye, ilgili konularda davranışın etik olup olmadığı gibi yargı ve yorumlara yer verildiği görülmektedir. Bu durumlara çeşitli basın yayın organlarının değişik haber ya da benzeri programlarında rastlamak mümkündür. Etik, ahlaki davranış norm ve standartlarının uygulanış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Campbell, 1996:3-4).

Moral standartlar davranışların doğruluk ve yanlışlığını belirleyen değerlerdir. Moral değerler ve standartlar bir bakıma davranışların rengini ortaya koyan turnusol kağıdı gibidir. Klasik moral standartları a) Bireyin kendisi için istediğini başkaları için de istemesi, b) Kişinin kendisine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmaması olarak özetlemek mümkündür. Normatif etik teori-

sinde önemli olan tek bir kural ya da kurallar setinin oluşturulması değildir. Çünkü bu konuda bir çok teori ortaya atılmıştır. Erdemlilik ahlak teorisi, deontolojik teori, sonuç teorisi gibi teorilerdeki ahlak kavramına ve davranışların değerlendirilmesine biraz farklı yaklaşmaktadır (Fieser,1998:4-5).

Erdem teorisinde yaşam hakkına kesin saygı, iyi alışkanlıkların öğrenilmesi kuralı ve yardımseverlik desteklenmektedir. Diğer önemli bir özellik iyi huyluluk, cömertlik, özsaygı ve içtenlik olarak vurgulanmaktadır. Aristo'ya göre önemli olan bireyin davranışlarının gerisindeki sebeptir. Deontolojik teoriye göre odak noktası belirli ve zorunlu temel kurallardır. İnsanların uymaları gereken belirli ve zorunlu kurallar vardır ve insanlar bunlara uymak zorundadırlar. Bu anlayışa göre eğer bir davranış bir başkasına zararlı ise sonucunda büyük yararlar da olsa mutlaka ondan vazgeçilmelidir (Fieser,1998:5-6).

Deontolojik teorinin üç temel görev anlayışı vardır. Bireyin Allah'a karşı görevleri, kendisine karşı görevleri ve başkalarına karşı görevleri. Yaratıcıya karşı görevler onu büyükleme, ibadet, kulluk etme görevleri, bireyin kendisine karşı görevleri kendi hayatını sürdürme ve koruma, mutlu olmaya çalışma, yeteneklerini geliştirmeye çalışmayı içermektedir. Diğer insanlara karşı görevler ise üç grupta toplanmaktadır. Birincisi aileyi koruma ve onun şerefine leke sürme, anne-babaya ve çocuklara bakma, ikincisi sosyal görevlerdir ki başkalarına zarar vermeme, sözünde durma ve yardımseverlik, üçüncüsü politik görevlerdir. Politik görevler yasalara uymayı ve sosyal düzeni korumayı içermektedir. Deontolojinin öne sürdüğü diğer bir görüş doğrular teorisidir. Locke'a göre tüm insanların uyması gereken doğal doğrular ve bilgiler vardır. Locke bunlara doğal hukuk normları demektedir. Bu, bir başkasının hayatına, sağlığına ve özgürlüğüne ya da mülkiyet hakkına zarar vermeme olarak ifade edilmektedir. Bunlar bireye yaratıcı tarafından doğuştan verilmiş doğal haklardır (Campbell,1996:4-9). Eğitim açısından her bireyin iyi eğitim alma, kendisini geliştirecek ortamın oluşturulması, toplumsal değer ve normlara uygun eğitimin verilmesi gibi hakları vardır. Bunlar öğretmenler eliyle okullarda gerçekleştirilir. Bundan da birinci derecede okul yöneticisi sorumludur.

Okul örgütünde etik uygulama ancak okul yöneticisinin ve öğretmenlerin ahlak kurallarına uymalarıyla gerçekleştirilebilir. İlk uyulması gereken değer ve norm her bireyin insan olmasından kaynaklanan yaşama, şerefli ve değerli olma, kendi mesleğinin icra etme gibi temel haklara saygı, ahlaki değerlerin temelini oluşturmaktadır. Okul yöneticisi her öğretmeni değerli ve saygı değer bir birey olarak görmek zorundadır. Müdürün öncelikle kendisi bu kurallara uyarırsa öğretmenler onu benimser ve uygularlar. Müdürün ahlak kuralları hakkında yeterli bilgi ve uygulama becerisi ve isteğinin olması ön şarttır.

Etik, global ahlak olgusu içerisinde bireysel, grupla ilgili, örgütsel, profesyonel, sosyal ve işle ilgili duygu oluşturma girişimi olarak tanımlanabilir. Ahlaki duygu, istenen ve öncelikli olarak öne çıkarılan memnun etme, haklara saygı, insanların doğru davranışlarının garanti altına alınması çabalarıdır. Etik, bireysel ve kolektif ahlak bilinci, karakter, değer ve davranış yargılarıdır. Çoğu zaman etik kavramı günlük kullanımda ahlak kavramı yerine kullanılmaktadır. Ahlak, toplum ya da grup tarafından kabul edilen doğru-yanlış kavramları olarak toplum merkezlidir. Ahlak, davranışların yönlendiricisi olan kurallara ve değerlere doğru-yanlış gibi anlam kazandıran gelenek, sosyolojik uygulamalar ve aktiviterler olarak da tanımlanabilir (Petrick and Quinn, 1998:42).

Yönetim insanlığa katkıda bulunmak için sürekli yeni değerler geliştirmek üzere, insan ve madde kaynaklarını kullanarak örgütsel amaçlara ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara ulaşmak, etkililiğin bir göstergesidir. Bunun için sürekli olarak ürünlerin ve sürecin geliştirilmesi, bir etkileme sisteminin ve sosyal sorumluluğun oluşturulması süreci gerekmektedir (Petrick and Quinn, 1998:3). Yönetim ahlakı ve yönetim etiği birbirinden farklı gibi görünse de birbirini destekleyen olgulardır. Yönetim ahlakı bireye geçici olarak sosyal normlar ya da örgütsel düzenlemelere uyma gereğini ifade ederken, yönetimsel etik bu normları desteklemeyi, onları yansıtmayı ve o duygunun oluşturulmasını ifade eder. Ahlaki liderlerle etik liderler çoğu zaman benzer davranışlar sergilerler. Birincisi kabul edilen normları kabul etmek zorunda iken ikincisi onları desteklemek zorundadır. Etik çalışmalar üç boyutta ele alınabilir. Birincisi tüm dünyaya odaklanan makro-global etik, ikincisi kurumlar ve kuruluşlar arasındaki etik konulara odaklanan moral-örgütsel etik, üçüncüsü ise grup içerisinde bireyin davranışları üzerine yoğunlaşan mikro etikdir. Moral değerler bireyin hayat felsefesinin bir parçası olan değerlerdir. Hayat felsefesi gerçeğin, doğrunun, ne olduğunun araştırılması ve değerlendirilmesidir.

Ahlaki değerler bireylerin hayatlarındaki eylemlerin öneminin ne olduğu ve bu değerlerin diğer insanları nasıl etkilediği ile ilgilidir. Örneğin bir insan tüm evrenin ve öteki dünyanın yaratıcısı olan gerçek bir Allah'a inanabilir. Onun için yaratıcıya kulluk, en önemli dini inançtır. Bu kişi için önemli olan manevi-yattır ve etiğin temeli dine dayanır. Bir diğer insan gerçeklik olarak doğanın tek varlık olduğuna inanabilir ve ona göre yaratıcı korku ve sevgi noktasında insanlar tarafından oluşturulan fenomenlerdendir. Bilim ve akıl her şeyin temelidir. Bu kişiye göre önemli olan hayatın din dışı etik değerlere uygunluğudur (Petrick and Quinn, 1998:43-44). Her iki insan da doğanın korunmasını, çevrenin düzenli olmasını, doğruluğu, dürüstlüğü, adalet ve eşitliği savunabilirler. Önemli olan nokta eylem ve uygulamaların insanların iyiliğine olması düşüncesidir. En önemlisi de, yapılının olması gerekenle örtüşmesidir.

Yönetim etiği tüm yönetsel uygulamalarda davranış, yargılama, karakter tanımlama ve normatif ahlaki çalışmalar olarak tanımlanabilir. Bireyler mesleki değerlendirme ve başarıyı ahlaki varsayımların teşviki, ahlaki kimlik ve düzen, ahlaki olumsuzlukların hoşgörüyü düzeltilmesi, yönetsel ve ahlaki rekabetin kaynaştırılması ve bir ahlaki sorumluluk duygusunun oluşturulması ile elde edebilirler (Petrick and Quinn,19.. :44)

Yönetim etiği, Kowalski ve Reitzug'a göre üç bölümde ele alınmalıdır (Pehlivan,1998:49-50):

**1.Kişisel uygulamalar ve ahlak problemleri:**Buradaki problemler yasal olmayan ancak yöneticilerin doyum ya da çıkarıyla ilgili eylem ve kararlarını içerir. Örgüt kaynaklarının ya da nüfuzunun bireysel prestij ya da çıkar için kullanılması, başkalarını rahatsız etme, cinsel tacizlerde bulunma gibi tutum ve davranışlar yöneticilerin etik problemlerinin örneklerindedir.

**2.Mesleki eylemler:**Yöneticilerin meslekleriyle ilgili konulardaki tutum ve kararlarını içerir. Adam kayırma ya da örgüt üyelerinden ya da örgütten etkilenenlerden birisine ya da birilerine zarar verme veya çıkar sağlama, yasal olmayan baskılara boyun eğme, haksız yere işten atma, adaletsiz olarak işe alma gibi eğilim ve davranışlar bu tür ahlak problemlerinin örnekleridir.

**3.Günlük yönetim işleri:**Yetki gücünün kullanılması, örgütün ve bireylerin yönlendirilmesi, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün adil olarak kullanılıp kullanılmadığının ve uygulamanın haklılığının yargılanmasını içerir.

**Birinci** grupta yasal düzenlemelerin ve toplumsal beklentilerin varlığı ahlaki kararların alınmasında çoğu zaman problemleri baştan önleyebilmektedir. **İkinci** grupta eylem ve tutumların karmaşıklığı ve nedeninin hemen bilinemesi neniyle çözülmesi zor ama kısa süreli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. **Üçüncü** grupta ise sorunlar sürekli ve daha yaygın olarak görülebilmektedir.

Etik davranışın sürekliliğinin sağlanması, onu oluşturmaktan daha zordur. Meslek ahlakına uygun davranışlar okul yöneticisini iki tür yönetsel zorunluluğa götürür. Birincisi yasal düzenlemelere uyma, ikincisi biçimsel olan zorunluluktur. Biçimsel zorunluluk insanlara ilgi gösterme, karakter özelliği, mesleki bağlılık, resmiyet, adalet, sadakat gibi değerleri içerir. Okul yöneticisi bir yandan yasaları ve resmi düzenlemeleri uygulamak zorundadır, diğer yandan bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarının, onların sosyal ve psikolojik durumlarını göz önüne almak durumundadır. Etik sorumluluklar bireylerin bilincine yerleşmiş olan öznel sorumluluklardır. Onların vicdanlarıyla hareketlerinin temellerini oluşturur (Pehlivan,1998:50-51). Okul yöneticisi ahlaki ikilemlerde, toplumsal yararlarla bireysel yararlar arasındaki dengeyi koruyabilecek kararları alabildiği

ölçüde, öğretmenlerin dürüstçe ve etkili olarak, uyardırmaya gerek duymadan görevlerini yerine getirmelerini sağlayabilir.

Okullarda okul müdürlerinin ahlaki kurallara uygun davranışları öğretmenler ve diğer görevlilere model olmaktadır. Bir okulun değeri ve başarısı okulun müdürü ile ölçülmektedir. Meslek ahlakı bireylerin mesleklerinin gereğinin eksiksiz ve istekli olarak yerine getirilmesini gerektirmektedir. Mesleğin gereğinin başında öğrencilerin iyi eğitim görmeleri, başarılı olmaları ve topluma uyumlu ve ona hizmeti benimsemiş bireyler olarak yetişmesidir.

Öğretmen sınıfa girdiği zaman vicdanı ile baş başadır. Öğrencilere ihtiyacı olan ve yasal düzenlemelerle belirlenmiş bilgi ve becerileri kazandırmak zordur. Ancak bu görevlerin ne ölçüde yerine getirdiği ancak öğrencilerin edindikleri bilgi ve beceri ile anlaşılabilir. Kurumların işleyişini denetleyen denetim örgütlerinin bulunması, çalışanların işlerini bu yaptırımla her zaman gereği gibi yapmalarını sağlayamamaktadır. Okul müdürü okulun başarısından birinci derecede sorumlu ve yetkili kişidir. Ancak bu başarıyı doğrudan kendisi değil öğretmenler aracılığıyla yakalayabilir. Bunun için öğretmenlere yapmaları gerektiğini sık sık hatırlatmak ve kontrol etmek durumundadır. Okul müdürü, eğer öğretmenleri sürekli kontrol yoluyla çalıştırmayı düşünürse, öğretmenler ancak yasaların öngördüğü sınırlar içerisinde ama çoğu zaman öğrencilerin gelişen ve değişen şartlar karşısındaki ihtiyaçlarını karşılayamayan bilgi ve becerilerle yetinirler. Hatta görevlerini gizli veya açık tavırlarla ihmal edebilirler.

Okul müdürünün yasal yaptırımla öğretmenin karşısına çıkması öğretmenin daha da olumsuz tavırlar geliştirmesine yol açar. Buna karşılık okul müdürü öğretmenlerle iletişim kanallarını olumlu yönde geliştirebilir ve iyi davranış ve başarıları ödüllendirebilirse öğretmenlerin başarı yönündeki isteklilikleri artacaktır. Öğretmen, sınıfın temizliğinden doğrudan sorumlu değildir ama ahlak açısından kendisini sorumlu sayar. Yönetici öğretmene sınıfını temizletme yetkisine sahip değildir. Eğer öğretmen okulunu benimsemiş, yöneticisini adaletli ve dürüst olarak görüyorsa ve öğrencilere yapılan hizmetin topluma ve dolayısıyla kendisine yapıldığının bilincinde ise o zaman emir vermeye gerek kalmaksızın bunları yerine getirecektir. Okuldan ayrılırken sınıfın penceresinin açık unutulduğunu gören öğretmen, bir sorumluluk hissi ile onu kapatmayı ya da ilgililere haber vermeyi düşünüyorsa okul müdürünün o öğretmenin diğer görevlerinde neyi nasıl yapacağı konusunda emirler yağdırmasına gerek yoktur. Bunun için okul müdürü öğretmenlerle sık sık resmi olmayan toplantılar ve sohbet ortamları oluşturmalı ve onların öneri ve fikirlerine değer vermelidir.

Okul müdürünün ders dağıtımını masa başında oturup kağıt üzerinde yapması yerine öğretmenlerin durumlarını dikkate alması, isteklerine adalet



ölçüsü içerisinde yer vermesi, herkesi görevinde eşit olarak görebilmesi, nöbet çizelgelerinde adalet ilkesine uyması, ödül ve cezalarda eşitlik ve adaletli davranması öğretmenleri okullarına ve yönetime bağlayacaktır. Bunun yanında öğretmenlerin okul müdürünü benimseyip kabullenebilmesi için okul müdürünün alanında yeterli olması ve sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir.

Okul müdürünün okulu toplumsal yapıya dönüştürmesi okulun kültürel değerlere yönelmesini sağlayabilir. Toplumsal değerler toplumun davranış kalıplarını belirleyen etkenlerdir. Okul kültürü okuldaki tüm görevlilerin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Schein'e göre okuldaki tüm bireyler okulun yöneticisinden etkilenmektedirler (Çelik,2000:46). Okulun kültürü okulun kimliği demektir, yaşayış, işleyiş biçimini oluşturmaktadır. Okulun resmi temsilcisi okul müdürüdür. Okul müdürü eğer öğretmenlere okulun kültürünü iyi tanıtmak ve onun başarılı uygulayıcısı ve temsilcisi olmak durumundadır.

Okul müdürünün okul kültürünün lideri ve yöneticisi olması çalışanların okulla bütünleşmesini ve kendilerini mesleklerine ve öğrencilerine vermelerine yol açar. Bu noktada okul müdürünün üç tür kültürel liderlik rolünden söz edilebilir(Çelik,2000:68):

**1.Yorumlayıcı Rol:** Okulun kültürel ve eğitimsel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve öğretmenlerin de okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma. Bu bağlamda bazı semboller ve sloganlar geliştirilebilir "Okulumuz en başarılı ve en uyumlu okuldur. Çevrenin en saygın ve başarılı öğretmenleri bu okulda toplanmıştır" gibi sloganlar öğretmenleri etkilemektedir. Okulun amaçları, geçmişi, başarıları ve kahramanları okuldaki öğretmenler iyi tanıtılmalı ve onun daha da geliştirilmesinde herkesin katkısının olduğu ve olacağı inancı kazandırılmalıdır.

**2.Resmî Rol:** Okul müdürü bu rolü oynarken bireysel ve toplu etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara kesinlikle uyar ve örneklik teşkil eder. Okulla ilgili ve okulun ilişkili olduğu kurumlar ya da velilere yönelik etkinlik ve eylemlerde okul müdürü okulun misyon ve kültürünün resmi temsilciliğini yapar. Bazen bu rolü öğretmenlerle de paylaşır. Öğretmenler okulu temsil etmenin sorumluluk ve gururunu yaşarlar. Okulu başarıyla temsil edenlere resim törenler düzenleyerek ödüller verme de yine okul müdürünün resmi rolleri arasındadır ve bunlar öğretmenleri okulun bir parçası haline getirir.

**3.Sunucu Rol:**Okul yöneticisi okul kültürünün ve yasal düzenlemelerin gerektirdiği uygun davranışlarla öğretmen ve diğer çalışanlara örnek olur. Okul müdürü kendisinden beklenen ya da öğretmenlerle velilerin ve öğrencilerin ihti-

yağ duyacağı bilgi ve davranış örneklerini, değer ve normları, işleyiş biçimlerini uygulamalı olarak ortaya koyar. Kısaca okul müdürü bir örnektir, bir modeldir.

Okul yöneticisi öğretmenlerle iyi iletişim kurabilirse öğretmenlerin sorunlarını daha net ve zamanında öğrenme fırsatı bulabilir. Bu da önlemlerin alınmasını ve olumsuzlukların zarar vermeden ortadan kaldırılmasını sağlar. Öğretmenlerde güven duygusunun oluşturulması yine okul müdürünün yönetsel rahatlık ve verim için yapması gereken temel etkenlerdendir. Okulda kültürel değerlerin sağlam olarak oluşturulup benimsenmesi okul müdürünün bunun başarılı temsilcisi ve uygulayıcısı olması öğretmenlerin kendi görev ve sorumluluk bilincinin artmasına ve bu yolla okulun başarılı olmasına yol açar. Okul müdürünün ahlaki değer yargılarına ve normlara uyması ve bunu okulun temel işleyiş biçimi olarak yaşatabilmesi öğretmenlerin mesleki ahlak değerlerine uymalarına ve önem vermelerine yol açar ve böylece herkes uyarı ve yaptırma gerek kalmadan kendi görev ve sorumluluğunun gereklerini yerine getirir. Emirsiz yönetimin temelini olumlu insan ilişkileri, okul yöneticisinin kültürel ve ahlaki normları ustaca kullanarak öğretmenlerin okulu ve görevlerini benimsemelerini sağlayabilmesi oluşturmaktadır. Emirsiz yönetim takım bilincinin, ortak sorumluluk duygusunun yoğunlaştığı örgütsel ortamların bulunduğu kurumlarda uygulanabilir.

#### KAYNAKLAR

- Albrecht, Kar,(1996),Oregon, Creating Leaders for Tomorrow, Productivity Press.
- Başaran, İbrahim Ethem,(1982), Ankara, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Campbell, Gordon L.,(1996), The Way of Effective Leadership Multicultural Society, Joint Service Conference on Profesyonel Ethics, Washington, D.C. January 25-26.1996.
- Çelik, Vehbi,(2000), Ankara, Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem Yayınları, 2. Baskı.
- Fieser,James,(1998), Ethics, Internet Encyclopedia of Philosophy, [http://www. Utm.edu/research/iep/e/ethics.htm](http://www.Utm.edu/research/iep/e/ethics.htm).
- Pehlivan, İnaçet,(1998), Ankara,Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayınları.
- Petrick, Joseph A, and Quinn, John F,(19..), Management Ethics, Sage Series on Business Ethics, Sage Publications.