



Eğitim Yönetiminde Çağdaş Bir Yaklaşım: Belirsizlik Modelleri

Yasemin YEŞİLBAŞ ÖZENÇ¹

Öz

Açık sistem özelliği gösteren tüm örgütler çevreyle etkileşime girmekte, bulunduğu çevreyi etkilemekte ve bu çevreden etkilenmektedir. Toplumsal ya da küresel tüm değişimler örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yenileşme ve değişim beraberinde belirsizlikleri de getirdiğinden bu sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi önemlidir. Okullar dinamik yapıya sahip kurumlar olup çevredeki değişimlerden etkilenmektedir. Bu değişimlere uyum sağlamak amacıyla okullarda belirsizlik modelleri kullanılarak rasyonel kararlar verilebilmekte, böylece belirlenen amaçlarına ulaşarak eğitimde etkililiğin sağlanması mümkün olmaktadır. Bu çalışmada, çağdaş bir eğitim yönetimi yaklaşımı olan belirsizlik modellerine ilişkin kavramsal çerçevenin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, belirsizlik modellerinin tanımı, özellikleri ve eğitim örgütlerinde uygulanmasına ilişkin kavramsal bir analiz sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Eğitim yönetimi, belirsizlik modelleri, değişim ve yenileşme.

A Contemporary Approach in Educational Management: Ambiguity Models

Abstract

All organizations that are open systems interact with the environment, affect and are affected by it. All social or global changes have a significant impact on organizations. Since innovation and change bring with them uncertainties, it is important to manage this process correctly. Schools are dynamic institutions and are affected by changes in the environment. In order to adapt to these changes, rational decisions can be made by using ambiguity models in schools, thus it is possible to ensure effectiveness in education by achieving the determined goals. In this study, it is aimed to address the conceptual framework of ambiguity models, a contemporary educational management approach, with a holistic approach. In this context, a conceptual analysis of the definition, characteristics and application of ambiguity models in educational organizations is presented.

Keywords: educational administration, ambiguity models, change ve innovation.

Makale Geçmişi Geliş: 05.04.2023 Kabul:07.06.2023 Yayın:30.06.2023

Makale Türü Derleme Makalesi

Önerilen Atf Yeşilbaş-Özenç, Y. (2023). Eğitim Yönetiminde Çağdaş Bir Yaklaşım: Belirsizlik Modelleri. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Mükemmellik Arayışı Dergisi (USMAD)*, 1 (1), ss.

¹ Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın/TÜRKİYE, yasemin.yesilbass@gmail.com, ORCID: ORCID: 0000-0002-5590-4520.

Giriş

Eğitim yönetimi alanında, örgütleri ve liderliği tanımlamada çeşitli model ve yaklaşımlar ortaya konmuştur. Örneğin, Bolman ve Deal (2003), Dört Çerçeve Kuramında, örgütü ve liderliği çok yönlü bir biçimde ele almış ve yönetimin; yapısal, politik, sembolik ve insan kaynakları olmak üzere dört farklı boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Bolman ve Deal, örgütleri ve liderliği çoklu bir bakış açısı ile değerlendirmiş (Tanrıoğen, Baştürk ve Başer, 2014), liderlerin mevcut koşullara uygun olan liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik dört farklı liderlik yönelimi tanımlamıştır (Özmen ve Şentürk, 2018). Bush ve Glover (2002) ise eğitim yönetiminde altı modelin yer aldığı ifade etmiştir. Bunlar; biçimsel, işbirlikli, politik, öznel, kültürel ve belirsizlik modelleridir (Bush ve Glover, 2002). Bu çalışmada, değişen koşullara uyum sağlamada önemli bir rolü olan belirsizlik modelleri ele alınmıştır. Belirsizlik, örgütte yeni ve beklenmedik durumlarla karşılaşılması ya da çelişkili olan ifade ve yorumların ortaya çıkmasıyla yaşanan fikir ayrılık sonucunda karara varılamaması durumu olarak ifade edilebilir. Örgütlerde belirsizliği iyi anlamak doğru kararları verebilmenin temelini oluşturmaktadır. Belirsizlik modellerinde, örgütleri yönetmede “doğru” yolu öven ilkesel bir yaklaşımdan çok, örgütün nasıl yönetileceğine dair örgüt üyelerinin ortak karar verdiği, çözümleyici ve betimleyici bir yaklaşım önerilmektedir. Çağdaş bir eğitim yönetimi yaklaşımı olan belirsizlik modelleri, okullarda beklenmedik ve yeni durumlarla karşılaşıldığında akılcı bir süreç ile problemlerin çözülebileceğini vurgulamaktadır. Okullardaki iç ve dış çevrenin çoğu zaman öngörülemez olması nedeniyle belirsizlik modelleri tercih edilebilmektedir. Ancak belirsizlik modelleri, okulların yönetimi için öneriler sunsa da tek başına eğitimdeki davranışları ve olayları açıklamada yeterli olmadığından diğer eğitim yönetimi kuramları ile birlikte değerlendirilmesi gerekir. Aşağıda belirsizliğin tanımına, belirsizlik modellerine ve belirsizlik modellerinin eğitime uyarlanmasına ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmuştur.

Belirsizliğin Tanımlanması

Günümüzde örgütler hızla değişen çevre koşullarıyla karşılaşmakta, bu durum örgütlerin değişime uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 430). Örgütler, çevreyle sürekli ilişki içerisinde bulunan açık sistemler olduğundan çevresel koşullara uyum sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla örgütler açısından değişim uygulamalarının kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 254). Her şeyin her an değişebildiği ve önceden tahmin edilmesinin giderek zorlaştığı “belirsizlik ortamında” mevcut düzen, yeni ilişkilerin gerektirdiği ihtiyaçlar ve sorunlar karşısında gerekli esnekliği gösteremediğinde çatışmalar ve krizler yaşanmakta ve bunun sonucunda kaos ortaya çıkmaktadır (Çamlıbel, 2003).

Belirsizlik; ifadelerin muğlak olduğu, koşulların değişkenlik gösterdiği veya kimi zaman çelişkili olabilen görüşlerin ortaya atıldığı durumlar olarak ifade edilmektedir (Bakioğlu ve Demiral, 2013; Visser ve Visser, 2004). Örgütlerde belirsizliğin üç temel sebebi vardır: Bunlar; (1) Yenilik (karşılaşılan yeni durum), (2) Karmaşıklık (dikkate almayı gerektiren pek çok etkenin bulunması), (3) Çözülmezliktir (farklı ipuçlarından hareketle ulaşılan birbiriyle çelişkili durumların bulunması) (Budner, 1962; Kajs ve McCollum, 2009). Yapılacak işler konusunda netliğin sağlanamaması, iletişimde yaşanan sorunlar nedeniyle bilgi eksikliğinin yaşanması da belirsizliğe neden olabilmektedir (Norton, 1975).

Belirsizlik; örgütte huzursuzluğa, güvensizliğe ve güçsüzlüğe neden olabilmektedir (Gökmen, 2009). Örgütlerde çoğu zaman yöneticiler ve çalışanlar öngörülemez karmaşık bir durumla karşılaştığında, tedirginlik duymakta ve belirsizlikten kaçınmak istemektedir (Kökdemir, 2003). Pek çok örgüt kaotik, karmaşık, belirsiz ortamlar içerisinde yaşamaya çalışmaktadır. Çünkü belirsizlikten kaçınma, örgüt için daha fazla bilinmeyen yaratmaktadır (Neyişçi, 2008). Örgütlerde yaşanan belirsizlikler, çoğu lider için karmaşık bir durumdur. Belirsizliklerle ve öngörülemez durumlarla

karşılaşılması, yöneticilerin alacağı kararlar üzerinde etkili olmaktadır (Bakioğlu ve Demiral, 2013). Değişime uyum sağlama, örgütte belirsizlikleri yönetme konusunda liderler kafa karışıklığı yaşamakta ve bu durum işlevsiz davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Bess ve Goldman, 2001).

Belirsizlik Modelleri

1950 yılından bu yana belirsizlik ve belirsizliğin psikolojik etkenleri üzerine araştırmalar gerçekleştirilmektedir (Sweeney ve Owens, 2002). Belirsizlik modelleri, örgütlerde belirsizliği ve öngörülemezliği vurgulayan tüm yaklaşımları içermektedir. Bu modeller, dengesizliğin ve öngörülemezliğin örgütlerin baskın özellikleri olduğunu varsaymaktadır. Bu modellere göre, örgütlerin hedeflerinde tam bir netlik yoktur ve örgütsel süreçler doğru biçimde anlaşılammamaktadır. Belirsizlik modellerinde, örgütsel hedefler belirsiz olduğundan örgütlerin önceliklerini sıralamada zorluklar yaşadığı görüşü hâkimdir. Belirsizlik modellerine göre, örgütlerin amaçları net değildir. Pek çok örgüt, istikrarsız ve anlaşılmaz hedeflere sahiptir. Biçimsel modellerde, amaçlar örgütün paydaşlarına rehberlik edecek şekilde açıkça ifade edilirken, belirsizlik modellerinde örgütün amaçları davranışları yönlendiremeyecek kadar belirsizdir (Bush, 2018: 143-144).

Belirsizlik modellerinde, örgütsel yapılarının sorunlu olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin farklı birimlerinde güç dağılımı konusunda belirsizlikler yaşanmaktadır. Örgütlerde güç ve yönetime ilişkin bu belirsizlikler, liderlerin ve yöneticilerin görevleri, sorumluluğu ve otoritesi ile ilgili belirsizliklere yol açmaktadır. Bu modellere göre, örgütler, gevşek yapı ve esnek katılımın sağlandığı yapılardır. Örgütler, ortak değer ve amaçlara dayanan içsel tutarlılığı olan gruplara ayrılmaktadır. Bu gruplar arasındaki bağlantılar, belirsiz ve tahmin edilemezdir. Örgütün yapısı ne kadar karmaşık olursa belirsizliğin potansiyeli de o kadar fazla olmaktadır. Bu modele göre, yönetimde yaşanan güç belirsizleri nedeniyle örgüt üyeleri karar verme sürecinde etkilidir. Yaşanan bu güç değişimlerinin, karar vermede esnek katılım fikrine farklı bir boyut kazandırdığı söylenebilir (Bush, 2018: 144-146). Ancak, güç belirsizlikleri nedeniyle örgütte hem yöneticilerin hem de çalışanların kararlara katılımının yanı sıra örgütlerin katılımcı yapılardan ve kültürlerden uzaklaştıkça, karar alma sürecinde daha fazla belirsizlik yaşandığı görülmektedir (Cohen ve March, 1974).

Belirsizlik modellerinde planlanmamış kararların ön planda olduğu, amaçların net biçimde ifade edilmemesi nedeniyle karar alma sürecinin etkili bir biçimde gerçekleştirilemediği söylenebilir. Planlı kararlar alınmadığından problemlerin çözümü sırasında katılımcılar etkileşim içerisine girmekte ve seçenekler karmaşadan ortaya çıkmaktadır. Son olarak, bu modellerde yerinden yönetimin üstünlüklerine vurgu yapılmaktadır. Örgütlerin karmaşıklığı ve tahmin edilemezliğinden yola çıkarak, birçok kararın alt birimlere veya bireylere devredilmesi gerektiği düşünülmektedir (Bush, 2018: 148-149). Yerinden yönetim, karar verme gücünün ve sorumluluğunun paylaşılması açısından önemlidir (Weiler, 1990). Yerinden yönetim, merkezi yönetimin aksine örgütün kararlarını kendisinin aldığı güçlü bir yönetim şeklidir (Aydın, 2012: 147). Ancak belirsizlik modellerinde, yerinden yönetimin karar almada güçlü yanı nedeniyle değil, yönetimde güç dengesinin ve merkezden yönetimin sağlanamaması nedeniyle tercih edildiği söylenebilir.

Belirsizlik modellerinin ortaya çıkışında, Cohen ve March (1974) tarafından geliştirilen Çöp Tenekesi Modeli (*Garbage Can Model*) önemli bir etkiye sahiptir. Bu modelde, kararların rasyonel süreçler sonucunda ortaya çıktığını varsayan biçimsel modellerin varsayımları kabul edilmeyip karar vermenin temel olarak belirsiz olduğu varsayılmaktadır. Çöp Tenekesi Modelinin en temel özelliği, karar verme sürecinin bir sorunla başlamaması ve bir çözümle bitmemesidir (Hoy ve Miskel, 2015). Örgütlerde, çöp tenekesinin içine benzer şekilde çelişkiler ve farklılıklar bulunmaktadır. Karmaşanın ve belirsizliklerin yaşandığı durumlarda yöneticiler, herhangi bir sürece bağlı kalmaksızın karar verebilir ve çözüm sürecini istedikleri aşamadan başlatabilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2004). Çöp Tenekesi Modelinin dört temel varsayımı vardır. Bunlar; (1) Örgütler tercih yapma ve karar verme sürecinde sorunludur. (2) Örgütlerde değişken bir katılım süreci vardır. Dolayısıyla bu durum karar almayı ve süreklilik gerektiren yönetimin işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir. (3) Örgütlerde teknolojik sorunlar yaşandığından verilen kararlar ve uygulamalar çalışanlar tarafından karmaşık bulunur ve anlaşılabilir. (4) Örgütteki çapraz ilişkilerin varlığı karar verme sürecini

zorlaştırmaktadır (Cohen, March ve Olsen, 2006). Bu modelin, örgütsel amaçların ve bilgi akışının belirsiz olduğu, teknoloji kullanımının düşük olduğu karmaşık yapıli örgütlerde kullanıldığında beklenen sonucu verebileceği ifade edilmektedir (Lipson, 2004). Dolayısıyla bu modelin karmaşık yapıdaki örgütlere, sorunları çözebilme ve en kısa sürede karar alma konusunda fayda sağlayabileceği söylenebilir (Tozlu, 2016).

Cohen ve March (1986) ve March (1982) örgütlerdeki belirsizliğin yönetimi için birtakım önerilerde bulunmaktadır. Bunlar; (1) Yöneticiler karar verme sürecine vakit ayırmalıdır. (2) Liderler, kendi önerileri dışında görüş bildiren bireylere karşı açık olmalı ve onları cesaretlendirmelidir. (3) Liderler, tüm fikirlere açık olmalı ve örgütün amaçlarına uygun olarak fikirleri uygulayabilmelidir. (4) Örgütte ortaya çıkan karşıt fikirler, liderin planlarının zenginleştirilmesine olanak sağlayabilmektedir (Akt. Bush, 2018: 157). Bush'a göre (2018: 158), belirsizlik durumlarına en uygun liderlik yaklaşımı Durumsal Liderlik Yaklaşımıdır. Liderin, var olan duruma bağlı olarak davranış sergilemesi, durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Davranışsal ve özellikler yaklaşımının, liderliği ve liderlik tanımlamalarını açıklamada yetersiz kalmasının anlaşılması ve özellikle baş döndürücü hızla değişen ve gelişen koşullar, liderlik ile ilgili olguyu da değiştirmiş, liderliği anlamaya yönelik kapsamlı araştırmalar yapılmaya başlamıştır (Kahveci, 2012). Yukl (2002: 234), yönetsel süreçlerin önceden tanımlanmış standart tepkilere bağlı olmayacak kadar karmaşık ve öngörülemez olduğunu belirterek, etkili liderlik davranışlarının sergilenmesinde durumsal faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir. Davranışsal kuramların ardından geliştirilen durumsal liderlik kuramları, tek bir doğru davranış modeli olmadığını, koşullara göre liderin nasıl davranması gerektiğine karar vermesi gerektiğini ifade etmektedir (Doğan, 2016: 121). Durumsallık yaklaşımında liderin etkililiği; liderin tarzına, çalışanların yapısına ve var olan durumun özellikleri ile ilişkilidir (Güney, 2007: 378). Belirsizlik modellerinde de lider, belirli bir plan çerçevesinde değil, örgütteki mevcut duruma uygun olan liderlik davranışını sergilemektedir.

Belirsizlik Modellerinin Eğitime Uyarlanması

Okullar, çevredeki değişimlere uyum sağlayan, bu değişimleri organize eden, içerisinde bulunduğu toplumu şekillendiren, öngörülemez ve dinamik yapıya sahip olan sistemlerdir (Morrison, 2008: 22). Teknolojinin gelişmesi ve bilgiye erişimin kolaylaşması okulların daha özerk bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılmıştır (Dönmez, Uğurlu ve Cömert, 2011). Bu kapsamda okulların öğretim programlarını ve eğitim öğretim faaliyetlerini bu değişime uyum sağlayacak şekilde düzenlemesi gerekmektedir. Okulun amaçları çerçevesinde okul paydaşlarının belirli kalıplara göre davranması beklenmektedir. Ancak çevresel ya da küresel değişimler kapsamında, beklenmedik bir durumla karşılaşıldığında bu kalıplara uymak mümkün görünmemektedir. Bu nedenle okullar sıkı bir örgüt yapısından daha gevşek bir yapıya doğru dönüşmektedir (Bakioğlu ve Demiral, 2013). Okullar, belirsiz amaçlar, karmaşık teknolojiler, katılım, koordine edilmemiş çalışmalar, gevşek bir şekilde birbirine bağlanmış yapısal unsurlar gibi özellikleriyle sonuçlar üzerinde etkisi az olan gevşek yapıli örgütler olarak tanımlanmaktadır. Gevşek yapı, en düşük düzeyde birbirine bağımlı olan öğeler arasındaki zayıf ve gevşek bağları ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 2015: 114).

Belirsizlik, eğitim kurumları gibi karmaşık örgütlerin yaygın bir özelliğidir. Okullar, karar vermede belirsiz amaçlara, belirsiz teknolojilere ve esnek katılımlara sahip olmaları ile belirsizlik modellerinin gözlemlendiği kurumlardandır. Okullarda eğitim giderlerinin öngörülemez olması, toplum ve hükümet beklentilerinin artması gibi etkenler belirsizlik modellerinin kabul görmesinde etkilidir. Belirsizlik modellerine göre, okullarda güç dağılımında belirsizlikler yaşanmaktadır. Yetki devri ile güç çoğunlukla okul yöneticilerinden öğretmenlere devredilmektedir. Ancak, okul yöneticisinin finansman, dış ilişkiler ve eğitim programlarının yönetiminde yetki devri yapıp yapmadığı çoğu zaman belirsizdir. Okullardaki bu güç dağılımı, okulun büyüklüğüne ve karmaşıklığına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, küçük ölçekli okullarda okul müdürünün merkezde olduğu basit bir otorite yapısı vardır ve bu okulların yönetimi diğerlerine kıyasla daha kolaydır. Ancak büyük ölçekli okullarda, okul yöneticilerinin yanı sıra dernekler ve sendikalar da yönetim süreçlerine dahil olduğundan daha karmaşık bir yapı söz konusu olmaktadır (Bush, 2018: 143-160).

Belirsizlik modellerine göre, okullar sorunlu teknolojilere sahiptir. Planlı bir öğretim programı olmadığından öğretim sürecinde şüphe ve belirsizlikler ortaya çıkmaktadır (Bush, 2018: 144). Belirsizlik modellerinin gözlemlendiği okullarda eğitimin amaçları açık bir biçimde belirtilmediğinden, eğitimde kullanılması planlanan teknolojik ve öğretimsel materyaller belirsiz olmakta, eğitim ve öğretim sürecinin etkililiği olumsuz yönde etkilenmektedir (Bell, 1980). Okullarda, eğitsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliklerin giderilmesi, değişimi destekleyecek okul yapısının tasarlanması ve okul yöneticilerinden beklenen öğretimsel rollerin sergilenmesi gibi belirli öncüllere ulaşılmaya çalışılmakta ve okulların bu doğrultuda yeniden örgütlenmesi amaçlanmaktadır (Çelik, 2015: 273-275).

Belirsizlik modellerinde, planlanmamış kararlar oldukça yaygındır. Okul yöneticilerinin uzun dönemli planlamalar yapması ya da ani müdahale gerektiren beklenmedikleri durumları yönetebilmesi beklenmektedir. Okul yöneticileri, belirsiz veya tartışmalı hedefler ve değerler ile rol belirsizliği gibi birçok durumla karşılaşabilmektedir (Mulford, 2003: 9). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarında verdiği kararlar; okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerini, öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve okul çevresiyle olan ilişkileri doğrudan etkilemektedir (Kajs ve McCollum, 2009). Değişim çağının yöneticisi olarak okul yöneticisinin değişimin gereklerine uygun olan kararları alması ve uygulaması gerekmektedir (Seçkin, 2009). Belirsizliğin yaşandığı okullarda kararların alınmasında, farklı sorunlara hızlı bir biçimde çözüm bulunmasını sağlayan Çöp Tenekesi Modeli etkili sonuçlar verebilir (Bush, 2018: 151). Etkili bir okul yöneticisi, öğretmenler ile profesyonel bir iş birliği yaparak yönetim stratejisi belirleyebilmektedir. Okul yöneticisi böylece okulu bir bütün olarak görerek okulun değişime olan ihtiyacını tanımlayabilmektedir (Bakioğlu, 1994).

Belirsizlik modellerinde yerinden yönetim önemli bir yere sahiptir. Eğitim kurumlarında yerinden yönetim, eğitimle ilgili karar verme sürecinde etkili bir araç görülmektedir (Hurst, 1985). Okuldaki kaynak ve finansal harcamalar, öğretmen yetiştirme, öğretim programları ve öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi, sınavlar, binaların yapım, onarım ve bakımı gibi konularda karar verme sürecinde yerinden yönetim uygulamaları etkili olmaktadır (Duman, 1998). Okullarda yerinden yönetim; okulun tüm paydaşlarının katılımıyla okulun gelişimi, sorunların çözümü ve eğitim etkinliklerine ilişkin kararların alındığı yönetim anlayışıdır (Kurt, 2006; Lange, 1981; Turan ve diğerleri, 2010). Türkiye'nin üniter yapısının ve siyasi birliğinin bozulacağı endişesiyle eleştirilen eğitimde yerel yönetim uygulamalarının, eğitim sisteminde karar alma sürecinde yaşanan sorunları gidereceği, eğitimin kalitesini artıracacağı, eğitim hizmetlerini hızlandıracacağı ve bürokrasi engeline takılmadan işleyişi sağlayacağı görüşü hâkimdir (Görgülü, 2019; Kiran, 2001; Kurt, 2006; Özgen, 2011; Şişman ve Turan, 2003). Buradan hareketle, belirsizlik modelleri kapsamında karşılaşılan beklenmedik ve yeni durumlara uyum sağlanmasında ve eğitim öğretim sürecinde yaşanan sorunların giderilmesinde yerel yönetim uygulamalarının etkili olabileceği söylenebilir.

Belirsizlik modelleri çevreyi, örgütlerin tahmin edilmezliğine katkı sağlayan bir belirsizlik kaynağı olarak görmektedir (Bush, 2018: 155). Hızlı değişim dönemlerinde okullar çevreden gelen değişik mesajları yorumlamada ve çelişkili işaretleri anlamada zorluk yaşayabilirler. Dış çevreden yükselen belirsizlik, örgütlerde karar verme sürecinin belirsizliğini arttırmaktadır (Bakioğlu ve Demiral, 2013). Okullar çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğundan toplum değiştikçe okulun bu değişimlere uyum sağlaması için çevreden gelen baskılar artmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015: 116). Çevresel belirsizlikler arttıkça, örgüt içerisindeki karmaşıklık ve kriz ihtimali artmaktadır. Bu nedenle okullarda yaşanan belirsizlikler, okulun paydaşlarını tedirgin etmekte ve kaos ortamına neden olmaktadır. Belirsizlik modelleri, okulların yönetimi için öneriler sunsa da tek başına eğitimdeki davranışları ve olayları açıklayabilecek kadar kapsamlı değildir. Biçimsel modeller, koşulların okulların alternatifler arasından bilinçli seçimler yapamayacak kadar belirsiz olabileceği gerçeği ile karşı karşıya kalmaktadır. Başka bir deyişle, akılcı ve rasyonel yaklaşımlarla örgütsel hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan biçimsel modeller, ani ve beklenmedik değişimlerin yaşanması durumlarda yetersiz kalmaktadır. Bu tür durumlarda belirsizlik modelleri, kriz durumlarında hızlı karar alma ve belirsizliği öngörme gibi pek çok özelliğiyle biçimsel modellerin eksikliklerini giderebilmektedir. Eğitim kurumları akılcı ve belirsiz süreçlerin bir karışımıyla yönetilmektedir. Okullarda iç ve dış çevre ne kadar öngörülemez olursa, belirsizlik modelleri de o kadar uygulanabilir olmaktadır (Bush, 2018: 41,

161). Özetle, bu yaklaşımın okullarda uygulanabilmesi için biçimsel bakış açısı ve diğer eğitim yönetimi kuramları ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç

Belirsizlik Modelleri, örgütlerde beklenmeyen ve yeni durumlarla karşılaşıldığında hızlı ve rasyonel kararlar vermeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Bu modellerin; yönetsel kararların akılcı süreçler yoluyla alındığı, liderin örgüt içerisindeki resmi statüsünden kaynaklanan yetkisiyle örgütün paydaşlarını yönlendirdiği, hiyerarşik, amaç yönelimli ve resmi örgüt yapısının ön planda olduğu biçimsel modellerin (Bush, 2018: 40-41) aksine amaçların belirgin olmaması, örgütteki güç dağılımının belirsiz olması, planlama ve karar verme sürecinin etkili bir biçimde gerçekleştirilememesi gibi eksiklikleri söz konusudur. Ancak biçimsel modellerde, değişim ve kriz durumlarında kısa sürede ve akılcı kararlar vermek güçtür. Çünkü bu modelde, bütün örgütsel süreçler belirli bir planlama dâhilinde gerçekleştiğinden böyle bir durumda nasıl bir yol izleneceği belirsizdir.

Okullarda önceden belirlenen eğitim amaçlarının dışında çevresel, sosyal, toplumsal, ekonomik ve küresel değişimler sonucunda beklenmedik durumlarla karşılaşabilmektedir. Böyle bir durumda biçimsel yaklaşımlarla olaylara müdahale etmek oldukça zordur. Bu tür bir kriz durumunda okul yöneticisinin belirsizlik modellerinden Çöp Tenekesi Modelini kullanarak en kısa sürede karar alması mümkündür. Bunun yanı sıra bu modellerde güç dağılımının belirsiz olması sebebiyle karar alma sürecinde okulun tüm paydaşları etkili olmakta, yönetim görevi yalnızca okul yöneticilerinde değil tüm öğretmenlerde olmaktadır. Eğitim öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için belirsizlik modellerinin biçimsel modellerle desteklenerek kullanılması ve her bir modelinin avantajlarının bir araya getirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Belirsizlik modellerinin, değişim, yenileşme ve kriz durumlarında kullanılmasının etkili sonuçlar vereceği söylenebilir.

Kaynakça

- Aydın, A. H. (2012). *Kamu yönetimine giriş*. Seçkin Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. (1994). Değişim ve yenilikte okul yöneticisinin rolü: İngiltere ve Amerika'daki uygulamalar. *Yaşadıkça Eğitim*, 32, 25-30.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(38), 9-36.
- Bell, L. (1980). The school as and organisation: a re-appraisal. *British Journal of Sociology of Education*, 1(2), 183-192.
- Bess, J. L. & Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and k-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 419-450. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00090-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00090-X)
- Bolman, L. & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. Jossey-Bass.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29-50. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x>
- Bush, T. (2018). *Eğitim liderliği ve yönetimi kuramları*, R. Sarpkaya (Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Bush, T. & Glover, D. (2002). *School leadership: concepts and evidence*. NCSL.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: the American college president*. McGraw-Hill.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (2006). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.2307/2392088>

- Çamlıbel, N. D. (2003). Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum - sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli' örnek olay: 17 ağustos - 12 kasım 1999 depremleri sonrası kaos ve kendi - kendine organizasyon süreci [*Yayınlanmamış doktora tezi*]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları; vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde (ss. 97–133). Pegem Akademi.
- Dönmez, B., Uğurlu, C. T. ve Cömert, M. (2011). Gevşek yapıli sistemler olarak ilköğretim okullarında karar verme, liderlik ve çatışma: nitel bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 1-29.
- Duman, A. (1998). Yerinden yönetim mi, yoksa yerelleşme mi? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 467-483.
- Gökmen, A. (2009). Kaos teorisinin genel bir değerlendirmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 61-79.
- Görgülü, D. (2019). Eğitim örgütlerinde yerelleşme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), 73-85.
- Güney, S. (2007). Liderlik. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde (ss. 357–380). Nobel Yayıncılık.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. S. Turan (Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık.
- Hurst P. (1985). Decentralization: panacea or red herring? In: *The control of education: international perspectives on the centralization-decentralization debate*, J Lauglo, M McLean (Eds.). Heinemann Educational Books.
- Kahveci, H. (2012). İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi [*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Kajs, L. T. & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(2), 1-16.
- Kiran, H. (2001). Milli eğitim bakanlığı taşra örgütü yöneticilerinin eğitimde yerinden yönetime ilişkin tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 1–9.
- Kökdemir, D. (2003). Belirsizlik durumlarında karar verme ve problem çözme [*Yayınlanmamış Doktora Tezi*]. Ankara Üniversitesi.
- Kurt, T. (2006). Eğitim yönetiminde yerelleşme eğilimi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 61–72.
- Lange, T. J. (1981). Site-based, shared decision making: a resource for restructuring. *National Association of Secondary School Principals (NASPP Bulletin)*, 77(549). <https://doi.org/10.1177/019263659307754914>
- Lipson, M. (2004). A “garbage can model” of UN peacekeeping. *Global Governance*, 13(1), 79-97.
- Morrison, K. (2008). Educational philosophy and the challenge of complexity theory. *Educational Philosophy and Theory*, 40(1), 19 – 34. DOI: [10.1111/j.1469-5812.2007.00394.x](https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2007.00394.x)
- Mulford, B. (2003). Effective educational leadership, N. Bennet, M. Crawford and M. Cartwright (Eds.), In *Leadership in education: losing sight of our interest* (pp. 3-13). Cromwell Press.
- Neyişci, B. N. (2008). Mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyi [*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*]. Hacettepe Üniversitesi.
- Norton R. W. (1975). Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 39(6) 607-619. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa3906_11

- Özgen, V. (2011). Eğitim hizmetlerinde yerelleşme ve hizmet kalitesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınevi.
- Özmen, İ. ve Şentürk, İ. (2018). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramından liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 29-51.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel davranış*. Alfa Akademi.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G. & Osborn, R. N. (2004). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Seçkin, Z. (2009). Bilgideki hızlı değişimin lider/yöneticilerin karar alma sürecine etkileri üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Sweeney, R. B. & Owen, W. N. (2002). Categorizing ambiguity in assignments: a pilot study. *In The Proceedings of ISECON 2002*, (19).
- Şişman, M. ve Turan, S. (2003). Eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (34), 300-315.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R. ve Başer, B. U. (2014). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramı: Müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 191-202.
- Tozlu, A. (2016). Karar verme yaklaşımları üzerinde Herbert Simon hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, (102), 27-45.
- Turan, S., Yücel, C., Karataş, E. ve Demirhan, G. (2010). Okul müdürlerinin yerinden yönetim hakkındaki görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-18.
- Visser, J. & Visser, Y. L. (2004). Ambiguity, cognition, learning, teaching, and design. *TechTrends*, 48(1), 40-43. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02784863>
- Weiler, H. N. (1990). Comparative perspectives on educational decentralization: an exercise in contradiction. *Educational Evaluation And Policy Analysis*, 12(4), 433-448.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Pearson.