

güz 2002

## OKULLARDA SOSYAL SERMAYE: KAVRAMSAL BİR ÇÖZÜMLEME

**Yard. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN**  
Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

*Bu çalışmada sosyal sermaye kavramı tanımlanarak, okullarda sosyal sermayenin öğeleri ve sosyal sermayenin nasıl geliştirilebileceği tartışılmıştır. Sosyal sermayenin öğeleri ilişki ağı, sadakat, güven ve aidiyet duygusu olarak dört kategoride ele alınmıştır. Sosyal sermayenin geliştirilmesi için okulda güven ortamının oluşturulması, örgüt üyeleri arasında iletişimi geliştirmek, teşvik etmek, üyelerin bir araya gelebilecekleri sosyal ortamlar hazırlamak, örgüte ait kültürün bir unsuru olan örgütsel hikayeleri yaygınlaştırmak ve işbirliğini özendirmek gerekir. Sosyal sermayenin geliştirilmesi, okul yöneticilerinin liderlik rolleri arasında öncelikli bir yere sahiptir.*

**Anahtar sözcükler:** Okullarda sosyal sermaye, sosyal sermayenin geliştirilmesi

fall 2002

## **SOCIAL CAPITAL IN SCHOOLS: A CONCEPTUAL ANALYSIS**

**Fatih TÖREMEN, Asst. Prof.**  
Firat University, School of Education

*This study defines the concept of social capital and discusses the elements of social capital in schools. In addition to these, it attempts to explore ways of improving and enhancing social capital in school settings. Social capital is categorized into four aspects: relationship network, organizational loyalty, trust and a feeling of belonging. School leadership must strive to promote trust, an open communication among organizational members to improve social capital. Management should promote social gatherings to improve cohesiveness and cooperation among employees. Improving social capital holds a primary importance among management's leadership roles and responsibilities.*

**Key words:** *Social capital in schools, improving social capital*

İnsanlar başarılı olmak için kendilerini memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup sevebilecekleri çalışma arkadaşlarını kaçınılmaz öğeler olarak görürler. Çalışma ortamı ve çalışma arkadaşlarıyla böyle bir bütünleşme çalışanların işdoyumunu artıran önemli etkenlerdir. Fiziksel sermaye (Atelye ve eğitim-öğretim teknolojisi) ve beşeri sermaye (Yönetici ve öğretmenlerin kapasiteleri, tüm okul bireylerinin bilgi ve davranışları) gibi sosyal sermaye de işlevsel değerler olan birey ve grupların kaynakları arasında olup onların aralarındaki ilişkilerde yer alır (Kahne ve diğerleri, 2001). Okulları fiziksel olarak değerlendiren yaklaşımda esas olan örgüt yapısını makinaya benzetmektir. Eğitimin sosyal bir girişim olmasına karşılık; bu yaklaşımda öğretmen ve öğrencilerin merkeze alınması mümkün olmayıp onların duygu ve düşünceleri ve örgütteki dayanışma ruhundan daha çok örgütlerin sahip oldukları güç, maddi sermaye ve teknoloji üzerinde durulmaktadır. Oysa; sözü edilen kaynaklara sahip olmasına karşın hedeflediği başarıları elde edemeyen bir çok örgüt vardır. Goleman'ın (1998) da belirttiği gibi; insanların oluşturduğu örgütleri insan doğasından kaynaklanan duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak dar görüşlülüktür.

İşimizi bir insan olarak yaparız; yani yaşamımızın öteki bölümlerini işgal eden aynı sosyal ihtiyaç ve tepkilerle dolu bir sosyal etkinlik olarak yaparız. Bağlantıya ve işbirliğine, desteğe ve güvene, aidiyet duygusuna, adalete ve kabul görmeye ihtiyacımız vardır. Bunlar örgütlerde bulunan sosyal sermayedir, yani insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde etkinlik göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklardır (Cohen ve Prusak, 2001). İnsanların birbirlerine güvendiği, birbirleriyle özdeşleştikleri ve güçlü sosyal bağlarla birbirlerine bağlı oldukları örgütlerde, daha sağlıklı yapılanma ve daha fazla verimliliğin ortaya çıkması beklenmektedir. Ortiz (2001), Driscoll & Kerchner, (1999) ve Goleman, (1998), sosyal sermayenin dayandığı şekilleri şu şekilde ele almaktadırlar:

1. Bir sosyal grubun üyelerinin karşılıklı beklenti ve sorumlulukları,
2. Sosyal ilişkilerde zorunlu olan iletişim potansiyeli,
3. Davranışları pekiştirebilecek etkili müeyyide ve normların varlığı,
4. Bir örgütteki ilişkilerin düzeni.

İnsanların sosyal yaşamda hedeflemiş oldukları projeleri ortaya çıkarabilmeleri için bir araya gelmeleri, konuşmaları, grup oluşturmaları, amaç belirlemeleri bir zorunluluktur.

fatih töremen

Sosyal sermaye örgütün günlük yaşamının içinde yatan "**örgütün insanda canlandığı duygular**" olarak görülebilir. Koridorlarda karşılaşan insanların birbirlerini nasıl selamladıkları (ya da görmezden geldikleri), insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, yorumları, duygusal atmosfer; enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, canlı, kasvetli, dostane, kuşkulu gibi işaretler örgütlerin sosyal sermaye stokunu ifade etmektedir (Cohen ve Prusak, 2001). Bu anlamda ele alınan sosyal sermayesi güçlü örgüt "**duygusal örgüt**" kavramıyla adlandırılabilir. Sosyal sermaye, insanlara, arzulanan hedeflere ulaşmalarını sağlayacak biçimde eylemlerini koordine etme imkanı veren, sosyal yapılar içindeki yerleşik normlar ve sosyal ilişkilerdir. Sosyal sermaye, insanlar arasındaki etkin bağlantılar bütününden, insan şebekelerini ve topluluklarını birbirine bağlayan ve işbirliğini mümkün kılan **güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerler** ile **davranışlardan** oluşur (Cohen ve Prusak, 2001). Sosyal sermaye her örgütte mevcuttur, ama bu mevcudiyetin miktarı örgütlerin yapısal özelliklerine göre çok farklılaşır (Lee ve Croninger, 2001), tüketilebilir ya da artırılabilir; israf edilebilir ya da üzerine eklenebilir.

### SOSYAL SERMAYENİN UNSURLARI

Bolman ve Deal'in (1990) okulları anlamada önermiş oldukları çoklu perspektifte, okullar dört çerçevede ele alınmaktadır: Bunlar, politik çerçeve, insan kaynağı çerçevesi, yapısal çerçeve ve simgesel çerçeve. Bu çerçevelerin her birisi farklı vurgularda bulunur. Anlam ve güven üzerinde yoğunlaşan simgesel çerçevenin okulları anlamada kritik bir role sahip olduğu düşüncesi modern yönetim düşüncesiyle birebir örtüşmektedir. Okullarda karşılaşılan sorunların bir çoğunun simgesel olması yönüyle okulların sahip olduğu sosyal sermayenin belirlenmesi ve bu sermayenin miktarının arttırılması çabası okul liderlerinin sorumluluklarının önemli bir parçası haline gelmiştir.

Goleman (1998)'in teorik modeli sosyal sermayenin üç şeklini ortaya koymaktadır: (1) Güvene dayalı ilişkiler (bir örgütte çalışanların aralarında şekillendikleri psikolojik sözleşmeye dayalı olarak birbirlerine güven duymaları), (2) sosyal şebeke (örgüt çalışanlarının görüşüp konuştuğu, insanlardan oluşan ağ) ve (3) etkili yaptırımlar içeren normlar (katılım, eşgüdüm isteği ve koordinasyon gibi normların geliştirilmesi), (Kahne ve diğerleri, 2001), Ortiz (2001), bunlara ortak eylemi de ilave etmektedir. Lee ve Croninger, (2001), sosyal sermayenin unsurlarını şu şekilde ele almaktadır:

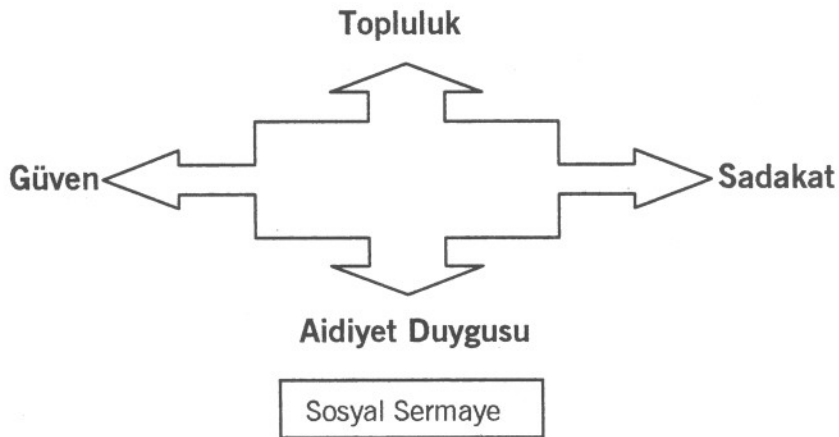
1. Bağlılıkla ilgili istek ve bağlılığı algılama.

fatih töremen

2. Sosyal ilişki ağı içerisinde yerini bulma.
3. Sosyal sermaye için güdüleme (Destekleyici ve işbirlikçi ilişkiler). Örgütsel faktörler bireysel eğilimleri desteklediğinde sosyal sermaye daha güçlü olacaktır.
4. Sosyal sermayenin şekillendirilmesi ve depolanması. Müdürle öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler ve öğretmenlerle öğrenciler arasındaki ilişkilerin kalitesi sosyal sermayenin şekillendirilmesi açısından önemlidir.
5. Sosyal sermayenin odağı ve kalitesi. sosyal sermaye yalnızca akademik gelişme için kullanılamaz, aynı zamanda sosyal hedefler üretmek için de kullanılır.
6. Normlar ve sosyal kontrol. Normlar ve müeyyideler oluşturmak sosyal sermaye açısından kaçınılmazdır.

Okulların sahip oldukları sosyal sermayenin unsurları, topluluk, güven, sadakat ve aidiyet duygusu çerçevesi içerisinde ele alınacaktır (Cohen ve Prusak, 2001). Bu durumu şu şekilde şematize edebiliriz.

Şekil 1. Sosyal Sermayenin Unsurları.



### Topluluk/ilişki Ağı

Bazı örgütler yetenekli insanlara, ussal bir biçimde düzenlenmiş süreçlere ve paranın satın alabileceği en iyi teknolojiye sahip oldukları halde, yine de

## fatih töremen

başarısızdırlar. Kuşku, çekişme, yüksek işgücü devrinin yarattığı kaos ve insanların birbirine karşıt amaçlara çalışıyor olmalarının yarattığı tutarsızlıklar örgütü verimsizliğe götürür (Cohen ve Prusak, 2001). İnsanların işte yaptıkları birçok şey, iş arkadaşlarının oluşturduğu esnek ilişki ağını kullanabilmesine bağlıdır, farklı görevler, ağı farklı üyelerinden yararlanmak anlamına gelebilir. Sonuçta bu, her biri belirli bir görev için optimal bir yetenek, uzmanlık ve mevki karışımı sunacak özel grupların kurulmasına fırsat tanır. Örgütlerde üç tür ilişki ağından söz edilebilir; iletişim ağları, uzmanlık ağları ve güven ağları. Kişilerin bu ağı etkili bir şekilde işletebilmeleri işyerindeki başarı için hayati bir etkidir (Goleman, 1998).

Sosyal bir sistem olan okulun toplumda işleyen manevi kuralların da geçerli olduğu bir yapıya dönüşmesi bağlılık, içtenlik ve daha fazla başarı güdüsüne yol açar. Bir okulda insanları harekete geçiren en önemli unsur, erdemli topluluk üyeliğidir (Sergiovanni, 1992). Bir topluluğun ürününü mükemmelleştiren en önemli etken üyelerin tüm yeteneklerinden yararlanılmasını sağlayan bir iç uyumluluk halinin etkili şekilde yaratılabilmesidir. Uyum, topluluğun en yaratıcı ve en yetenekli üyelerinin becerilerinden azami ölçüde yararlanılmasına olanak tanır (Goleman, 1998).

Kendiliğinden beliren çok sayıda topluluğun var olması, örgütün sosyal sermayesinin göstergelerinden biridir. Topluluklar kişisel kimliklerimizi, diğer üyelerin takdirinden, saygısından ve şükranından elde edilen içsel doyumunu yaratıp sürdürdüğü için, küçük armağanlardan hatta, parasal ödüllerden daha anlamlı ve güçlüdür (Cohen ve Prusak, 2001). Okullarda oluşan topluluklar, oluşum yönünden diğer örgütlenmelerden çok farklı değildir. Her an binlerce iletişim almak durumunda olun günümüz insanının, var olan değerlerini korumak, bozulan ya da boşalan kültür gözeneklerini bir yolla yeniden düzenleyip dengesini sağlamak için çok yönlü, çeşitli topluluklarla iletişim kurması gerekmektedir (Açıkalın, 1998). Bu gereklilikten hareketle okullar; oluşan bu topluluğun gücünü okul yararına kullanmasını sağlayarak, sosyal sermayenin birikmesini sağlayabilirler.

### Güven

Güven, kendine değer verme duygusu ile başlayan ve zaman içinde, tıpkı bir dairenin yarı çapı gibi dışarı doğru uzanarak, şirket, bölüm ve ekip içinde bulunan herkesle temas eden duygusal bir güçtür. Kendinize başkalarına güvenmenin ve onlar tarafından da güveniliyor olmanın verdiği

## fatih töremen

güç, yaşamda başarıya ulaşmanızı sağlayan en önemli öğelerden biridir. Bunun yardımıyla, iç yapımızı genişletir, bir konudan diğerine, bir fikirden diğerine ve bir insandan diğerine uzanan güven köprüleri kurarız. Böylece, eleştiriye daha iyi bir perspektif kazandırır, bize yönelik eleştirileri de daha açık, daha sakin ve belki gülümseyerek dinleyebiliriz (Cooper ve Sawaf, 1997). Yaşamımıza anlam katıp bize güvenlik duygusu veren kurumlara büyük özverilerde bulunmaktayız. Ne yazık ki, insanların çoğu güvenlik arayışı içinde otoriteye tümüyle teslim olmakta, katı inançlar aracılığıyla insanlar için yaşamı anlamlı kılanlara büyük güç kazanmaktadırlar (Peters ve Waterman, 1995). Karşılıklı güvensizliğin yol açtığı kayıplar çok büyüktür (Cooper ve Sawaf, 1997). Güvenin grup verimini arttırdığı, grup üyelerinin duygularını ve gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığı görülmüştür (Cooper ve Sawaf, 1997).

İnsanlar kendilerine güvenildiğini hissettikleri zaman motivasyonları artar, daha heyecanlı ve şevkli çalışırlar. Örgütlerde bilgiyi özümleyip performanslarını iyileştirmek için daha çok çaba gösterecek, daha canla başla çalışacak, motivasyonu yüksek elemanlar barındırmanın önemli dinamiklerinden birisi; güveni tesis etmektir (Barchan, 2000). Eğer bir kurum içinde güven duygusu yoksa ve insanların zihinleri sırtlarını sağlama almakla meşgulse, yok olup gidecek olan ilk şey yaratıcılık olacaktır (Cooper ve Sawaf, 1997). Yöneticiler örgütte güveni tesis etmek için işgörenlere karşı adil ve saygılı olmalı, açık olmalı ve onları kucaklamalıdır. Fukuyama (1998), insanların birbirlerine duydukları güven düzeyinin (sosyal sermaye unsurunun) refahın ortaya çıkarılmasında ağırlıklı olduğunu, bunun için doğuştan getirdiğimiz güven düzeyini kullanmamız gerektiğini vurgular.

Ekonomik hayat, sosyal hayatın derinliklerine gömülüdür. Çalışanlar makine olmadıklarından örgüte karşı dayanışma, sadakat, hoşnutsuzluk gibi duygular geliştirmektedirler (Fukuyama, 1998). Düşük güven düzeyine sahip örgüt ve toplumların gelişmesi durmuştur. Güven ekonomik bir değere sahiptir. Düşük güven düzeyli örgütler sürekli denetlemeye yer verdiklerinden zaman ve enerji kaybederler (Fukuyama, 1998). Güvensizlik kemiricidir, örgütte işbirliğini zorlaştırıp işgörenleri tatminsizliğe, örgütü de tükenmişliğe sevkeder.

Güven olmaksızın okulun misyonundan ve üyelerin niyet ve aksiyonlarındaki tutarlılıktan kimse emin olamayacaktır. Güven, başka bir kişi veya kurum üzerinde sorgulanmayan iç güdüsel inançlara karşılık gelmektedir. Yakın ilişkilerde bir kişi diğerinin karakterine ve dürüstlüğüne tam olarak inanır ise güven ortaya çıkar. Yüksek düzeyli güvenin olduğu örgütlerde başkalarının

## fatih töremen

hareketleri veya gizli gündemleri sorgulanmaz. Bir okulda herkes için açık bir iletişim ve güven ortamı oluşturulamadığı zaman, bireyler düşünmek ve daha iyi uygulamalar oluşturmak için harcayacağı enerjilerini kendilerini korumak ya da başkalarının açığını aramak için kullanabilir (Moore, 2001). Güvenilmek, kendi başına bir özsaygı ve tatmin kaynağıdır. Güvensizliğin yarattığı sıkıntıdan, öfkeden, bıkkınlıktan ve hayal kırıklıklarından uzakta, güvenli bir ortamda çalışmak veya yaşamak kendi başına bir ödüdür ve sadakat ve bağlılığı artırır (Cohen ve Prusak, 2001).

Hiyerarşik düzende karışıklık, iletişimde bozukluk, yanlış algılama, öfke, suçlama ve şüphelilikten kaynaklanan zaman, enerji, iyi niyet ve para kaybı, güvensizliğin yol açtığı iç maliyetler arasındadır (Cooper ve Sawaf, 1997). Tüm etkinliklerin iyi niyete dayalı olduğu konusunda genel bir yargı hakimdir. Yüksek güven duygusuna sahip örgütlerde, aşağı seviyelere daha fazla sorumluluk vererek, ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgütü düzenleme kapasitesi mevcuttur. Düşük güvenli örgütler; çalışanlarını bir dizi bürokratik kuralla tecrit eder, çitlerle çevirir. Buraya kadar anlatılanlardan hareketle; bir örgütte güven oluşturmanın ve devam ettirmenin yollarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Güvenle ilgili olayları anlatmak.
2. İşbirliğini özendirerek ve sosyal ortamlar hazırlayarak örgüt üyelerinin birbirlerini tanımalarına fırsat oluşturmak.
3. Söylem ve eylemlerinde tutarlı davranmak,
4. Bireysel çıkarları, örgüt çıkarlarında eritmek.

### Sadakat

Örgütler ancak kendilerine sadık işgörenler sayesinde varlıklarını devam ettirebilirler. Peters ve Waterman'a (1995) göre; insanoğlu özgürlüğünü sınırlamayı (büyük ölçüde uyum sağlamayı) benliğini sürdürebilmek için verilen rüşvet olarak değerlendirmektedir. Çalışanların örgüte sadakati, görevlerini en iyi şekilde yapması ve örgütün sınırlarını dışarıya sızdırmaması (Arslan, 2001) örgütün değerlerine inanması ve "**benim okulum**" tutkusuna ulaşarak örgüt için çaba sarfetmesi şeklinde açıklanabilir. Örgütlerde sadakatin önemli boyutlarından birisi de oluşturulan değerlerin standartlarına sadık kalmaktır. Bunu benimseyen bireyler dürüstçe hareket etme, dürüstlük ve adalet için mücadele etme, dedikodu yapmama, vicdanının sesini dinleme gibi özelliklerini ön plana çıkaracaklardır.



fatih töremen

Okullar yetiştirdikleri ürünün insan olması yönüyle, bir çok olayın cereyan ettiği yerlerdir. Okul çalışanları, okullarda meydana gelen olayları çevreye yaymadan okullarının güven düzeyini korumakla okula olan sadakatlerini göstermiş olacaktırlar. Yönetici, öğretmen ve öğrenciler hakkında doğru ya da anlatılması yanlış olan şeyleri çevrede konuşarak dedikodu yapan bir okul işgöreninin okula sadakatini söylemek mümkün değildir.

Eğer kişisel çıkarlarla örgütsel çıkarlar arasında bir sıralama yapılması gerekirse, sadakat açısından örgütün çıkarları bireysel çıkarlardan önce gelmelidir (Arslan, 2001). Sadakat, çoğu kere iyi yapılmış bir işin, yönetici tarafından fark edilip dile getirilmesine bağlıdır. Okulun içine girdiği değişim süreci içinde, yöneticilerin ilişkilerin bu boyutuna olan duyarlılıkları, çalışanların değişime olan istek düzeylerini de belirleyecektir.

### **Aidiyet Duygusu Oluşturma**

Ait olma Maslow'un sosyal ihtiyaçlar bağlamından ele aldığı bir motivasyon unsurudur (Steers ve Porter, 1991). Ait olma ihtiyacı, bir işte çalışan insanların beraber olma ve arkadaşlarıyla ilişkiler kurmak suretiyle ait olma duyguları motive edici bir güç olarak önemli olabilir. İnsan ilişkileri, sosyal güvenlik duygusu ve iş çevresi yoluyla örgüte ait olma duygusunu ortaya çıkarabilir (Schultz ve Schultz, 1990). Aidiyet, bağlantı demektir, işbirliğine dayalı, uyumlu etkinliği destekleyen güven, anlayış ve karşılıklık. Aidiyet, gruba ve işe, işbirliğine ve sadece bir işten ibaret olmayan o iş için daha fazlasını yapma arzusuna bağlılık demektir (Cohen ve Prusak, 2001).

İnsanlar sürekli olarak yardıma hazır ve dürüst insanlardan oluşan ve yöneticilerin adil ve eşitlikçi bir yaklaşım gösterdiği örgütlerde enerjilerini, yeteneklerini ve sadakatlerini o örgüte daha fazla adamaktadırlar. Hoy ve diğerleri (1991), örgüte adanmayı, örgüte ilginin ve örgütle özdeşleşmenin gücü, Geus, bir bütünlüğe ait olma ve o bütünlüğün başarılarıyla kendini özdeşleştirme duygusu ve anlayışı (1999), bir beden molekülünün bir arada tutan kuvvet (1999), olarak tanımlamaktadırlar. Aydın'a (1993) göre; örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, işgörenlerin birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır (Balay, 2000, Ulrich, 1998). Örgütsel bağlılık

fatih töremen

bireyin belirli bir örgüte dahil olma ve örgütle özdeşleşme derecesidir. Neale ve Northcraft 'a göre; (1991) örgütsel bağlılık genelde üç etken içerir:

1. Örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü inanç,
2. Örgüt adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği,
3. Örgüt üyeliğini sürdürme hevesi.

Okula bağlılık, okulun amaçlarına ve değerlerine inanma, kabullenme, okul adına çaba göstermeye isteklilik, okul çalışanlarının birbiri arasındaki çekim gücünü ve onları bir arada tutma gücünü temsil eder ve okulun çalışanı olmaktan gurur duyma olarak kendini gösterir.

İnsanların yaptıkları işe gerçekten bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerekir (Peters ve Waterman, 1995). Yönetici, bir lider olarak astlarının mesleki bağlılık ve gelişmesini sağlamaya çalışmalıdır. Mesleğe bağlılık, meslekte gelişme ve ilerlemeye isteki olmayı, bu amaçla alana ilişkin yayınları ve gelişmeleri izleyerek, eğitim programlarına katılmayı gerektirir. Ayrıca örgüt olanaklarının çevre yararına kullanılmasını sağlamak ve eğitim sorunlarına gönüllü olarak yeteri kadar zaman ayırmak da bağlılığın gerekleri arasında sayılabilir (Kaya, 1993). Öğretmenler yaptıkları işe inanarak, yönetimin yaptıkları işe saygı gösterip, değer verdiklerini hissettiklerinde yaptıkları iş onlar için daha anlamlı olacaktır. Bu durum onların moral ve verimliliklerinin artmasına neden olacaktır. Böyle bir okulda öğretmenler kendilerini öğretme ve öğrenmeye adanmışlardır.

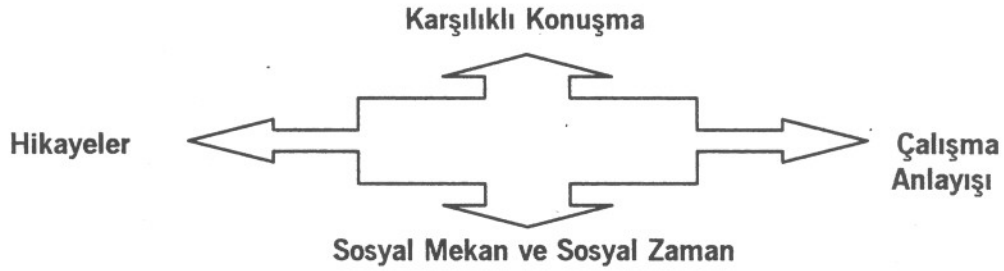
### SOSYAL SERMAYEYE YATIRIM

Örgütlerin sahip oldukları sosyal sermayenin değeri, insanların kendi kişisel sosyal sermayelerini geliştirmek için harcadıkları çabalarla artar (Cohen ve Prusak, 2001). Okul, toplum ve aile üçlüsü bireylerin sosyal sermayeyi oluşturup depoladıkları yerlerdir (Beaulieu et al, 2001). Sosyal sermayenin depolandığı bu yerlerde sermayenin büyümesi yapılacak yatırıma bağlıdır. Okullarda sosyal sermayeye yatırım yapılması öğrencilerin akademik gelişmelerine önemli katkılarda bulunmaktadır (Beaulieu ve diğerleri, 2001). Sosyal sermayeye okul müdürlerince yatırım yapılması ve bir mesleğin kurumsallaşmasında destek olması, okuldaki farklı unsurların (müdür, öğretmen, personel ve öğrenciler) başarılı etkileşimine, öncelikle de okulun örgütsel yapısına bağlıdır (Ortiz, 2001). Okulların sahip oldukları sosyal sermayeye yatırım yapmaları için bir takım etkinlikleri ön plana

fatih töremen

almaları bir zorunluluktur. Bunlar; karşılıklı konuşma, hikayeler anlatma, birlikte çalışma anlayışının geliştirilmesi ve sosyal mekan ve sosyal zaman oluşturmaktır. Bu durumu şu şekilde şematize edebiliriz.

Şekil 2. Okullarda Sosyal Sermayeye Yatırım



### Karşılıklı Konuşma (İletişim)

Okulda herkesin rasyonel olarak belirlenmiş sosyal rollerine göre bazı normatif beklentiler egemendir (Ergün, 1992). Sürekli etkileşim ve iletişim ortamında bulunan toplumda beklentiler ve gelişmeler belli hızda değişerek sürmektedir. Bir çok örgütü başarılı yapan çalışanlarının birbirleriyle kurdukları yakın ilişkilidir. Günümüz örgütlerinin en önemli sorumluluklarından birisi örgütte olumlu insan ilişkilerinin ortaya çıkabileceği bir örgütsel yapının sağlanmasıdır. Bir örgüte duyulan güvensizlik, tam bir işbirliği ve katılım sağlanmasını son derece zorlaştırmaktadır. Çalışanları örgütün ortakları gibi gören ve anlam arayışı içinde olan örgütlerde psikolojik sözleşme kendiliğinden oluşmuş ve sosyal sermaye birikmeye başlamış demektir.

Bir kısım yazarlar iletişimi sistemin bölümleri arasında eylemi başlatan bir yöntem olarak görür. İletişim sistemi karar mekanizmalarını birbiriyle uyumu olarak çalıştıran ve eşgüdümü sağlayan bir göreve de sahiptir (Özkalp, 1982). İletişimin görevlerle, rol ve statülerle ilgili çerçevenin ötesinde gelişmesi anlaşmazlık ve hatta çatışmalara neden olabilir. Pehlivan'ın (1998) Lambertson ve Mönör'dan aktardığına göre; yönetimde olumlu insan ilişkileri, hem amaçlanan üretimin gerçekleşmesi, hem de işgörenlerin doyumunun

sağlanması açısından gereklidir. Bu anlamda, yönetimde insan ilişkileri, insanlar için ve insanlarla birlikte etkili biçimde çalışabilme becerisidir. Sağlıklı insan ilişkileri için, bireylerin yetenek ve güçleri kadar, zayıf yanlarının ve gereksinimlerinin neler olduğunun anlaşılması gerekir. İnsan ilişkilerinin niteliği, başarı ya da başarısızlığının belirleyicisi olmaktadır.

Okulda öğretmenler arasında yüksek ancak ulaşılabilir amaçlar oluşturulduğu, düzenli ve ciddi bir öğrenme ortamı yaratıldığı ve akademik üstünlüğe saygı gösterildiğini algılayan öğretmenlerin kişisel öğretim yeterliği artacaktır (Celep, 1997). Fındıkçı'ya (2000) göre, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilere herhangi bir sorunun rahatlıkla açılabilmesi, eş düzeyli çalışanların ilişkileri ve iletişimleri, örgütteki çatışma kaynakları ve düzeyleri ve benzeri durumlar, kişileri olumlu yönde etkileyebileceği gibi tersine de neden olabilir. Kurumdaki iletişim ortamı, personelin iş tatminini ve diğer insanlarla ilişkilerini etkiler, çoğu zaman da belirler. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir. Tanımlanmış (formal) iletişim ağı kadar tanımlanmamış (informal) iletişim ağı da tatmin ya da tatminsizliklere yol açabilir.

Sosyal sermayenin bir diğer boyutu da aileyle çocuğun diyalogudur. Beaulieu ve diğerlerine göre; çocuklarıyla iyi bir diyalog kurup onlardan beklentileri yüksek olan ebeveynler çocuklarının başarılı olması için gelişip başarılı olması için pozitif bir sosyal sermaye iklim ve çevresi sağlamaktadırlar (2001).

### Hikaye Anlatma

Nasıl ki bireyler, toplumsal hayatta bazı fikir ve uygulamaları sağlamlaştırmak ve kabulünü kolaylaştırmak istediklerinde çeşitli anı, hikaye, efsane ve destanlardan yararlanırlar (Şişman, 1994), okullar da zamanla örgütsel hafıza denebilecek birikimlerini oluştururlar. Bu hafızada zamanla ilginç, orijinal, işlevsel ve kayda değer olay ve hikayeler birikir. Örgüt üyeleri bu olay ve hikayeleri birbirlerine anlatarak çalıştıkları okulun kültürü hakkında başkalarına bilgi sunarlar. Çelik (1997), bu hikayelerin örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olduğunu ve örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırdığını ifade ederler. Draft'a (1992) göre; anlatılan bu hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir.

## fatih töremen

Cohen ve Prusak, (2001) birbirleriyle özdeşleşen insanların; ortak öyküler, referans noktaları ve tepkiler geliştiğini vurgularken, Unutkan (1995), hikayelerin örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olduğunu ve örgütün geçmişiyle mevcut durumu arasında köprü görevi yaptığını ifade etmektedir.

### **Birlikte Çalışma (İşbirliği, Ortak Çabaya Katılma Duygusu)**

İşbirliği okullarda sosyal sermayenin artırılmasında önemli bir unsurdur. İşbirliğinin gücü, her bir takım üyesinin kabiliyetlerini kolektif olarak daha etkin yapmak için bir araya getirmesine dayanan yetenek sentezinden kaynaklanmaktadır. Bunun gibi işbirliğinin dinamikleri insan ilişkilerinde ve bu ilişkilerin okulla nasıl etkileşime girdiği konusunda yoğunlaşmaktadır. İnsanların kabiliyetleri işbirliği sonucunda değerler seti olarak ortaya çıkar. Bu değerler, bireyler hakkındaki normları ve işbirliği süreci içerisinde bireylerin birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını tanımlar. Etkin işbirliğinde, buna dahil olan herkes süreçten etkilenir. İşbirliği uzmanlaşma değildir. Gerçek işbirliği, genel olarak okula ve öğrenci nüfusuna fayda sağlayacak inanç ve görüşlerin yayılması ve yeniden tanımlanması amacına yönelik diyalogun teşvik edilmesidir (Moore, 2001).

Örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları örgütsel durum ancak okuldaki açık iklim ile ifade edebilir. Bu durumda işdoymu yüksektir, ilişkiler samimidir. Öğretmenleri çalışmaktan gurur duydukları okul budur (Aydın, 1993). Böyle bir okulda ortak ve iyi niyete dayalı bir anlayış, açık ve dürüst bir iletişim, olumlu, açık ve esnek bir algıdan bahsedilebilir. Birlik duygusunun en kritik yönlerinden birisi de, okulun çıktısı olan öğrencinin nasıl olması gerektiği konusundaki tartışma ve karşı fikirlerin asgari müştereklerde birleşebilmesidir. Birlik duygusunu oluşturmanın yollarından birisi de takım çalışmasını teşvik etmektir.

Takım dendiğinde, daha çok birbiri ile iyi ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta olan kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini seçmesi, birlik dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir. Bir takımı bir çalışma kümesinden ayıran en önemli özellik, bu sayılanlarla birlikte takımda oluşturulan birlik ruhudur (Başaran, 1989).

Bir okula rehberlik eden takımdır. Takım içerisinde öğretmenler birbirlerinden öğrenme avantajına sahiptirler. Takımla çalışma deneyimi

fatih töremen

öğretmenlerin karşı karşıya kaldıkları problemlerin yapısını değiştirir (Nixon, 1996). Takım bireysel olarak elde edilmeyen daha geniş bir "ortak anlam havuzu"na ulaşır. Parçaları bir bütüne toplamaktan çok, bütün parçaları düzene sokar, örgütler. Takım, potansiyel olarak birey zekasına göre daha büyük bir zekaya sahiptir. Geleneksel kurumlarda ekip çalışması ya hiç yoktur ya da tesadüfen ortaya çıkar. Rekabetçi ortam bunu engeller. Dikkat, eğitimin yan faydalarından yararlanmak için rekabet eden yıldız elemanlar üzerindedir. Takımlarda yer alması istenenler aynı işleri kendi başlarına daha hızlı ve daha kolay yapabileceklerini düşünürler. Sinerji hakkında bir şeyler duymuşlardır, ama gerçekte böyle bir deneyimleri olmamıştır (Töremen, 2001). Takım çalışmasının tercih edilen bir çalışma biçimi olarak kabul görmesi oldukça zordur. Çünkü, bu kurumun kültüründe, değerlerinde ve normlarında bir değişikliğe işaret eder. Amaç, bireylerin birbirlerinden bir şeyler öğrenmeleri ya da takım olarak dışarıda kendilerine gereken deneyimi kazanmalarındır. Bunu yapmak için, gruplar kendilerini bir takıma dönüştürecek davranışları öğrenmeleri gerekir (Braham, 1998).

### Sosyal Mekanlarda Bir Araya Gelme

Birçok örgüt yöneticisi konuşmaya ve bir araya gelmeye ayrılan zamanın taşınmayacak bir lüks olduğunu düşünür (Cohen ve Prusak, 2001), insanların bir araya gelmelerini ve birbirleriyle bağlantılar kurmalarını sağlayan mekan ve zaman, sosyal sermayenin toprağı ve suyudur (Cohen ve Prusak, 2001). İş mekanındaki yaşamın herkes tarafından görülebilir hale getirilmesi, insanlara gayri resmi bir araya gelip sohbet edebilecekleri mekanlar sağlanması sosyal sermaye demek olan güvenin, bağlantının ve eşitlik algısının gelişmesine yardımcı olur. Bir araya gelinecek, toplanılacak, konuşulacak, başkalarını görecekt ve başkaları tarafından görülebilecek mekanlar ve bütün bu şeyleri yapmaya yetecek zaman, sosyal sermayenin zorunlu bileşenleridir. Örgütlerindeki sosyal sermayeyi büyütme isteyen liderler, sosyal mekan ve zamana yatırım yapmakla akıllılık ederler. Sosyal mekan ve sosyal zaman, sosyal sermayeyi taşıyan ayaklardan oluşan bölünmez matrisin birer parçasıdır. Güven ve işbirliğinin geliştiği yerde onlar da başarılı olurlar ve bu normları daha da pekiştirirler (Cohen ve Prusak, 2001).

Okulların, eğitimin en kritik ögesi olan öğretmenleri bir araya getirdiği sosyal mekanların en önemlisi öğretmen odalarıdır. Eğitim konusundaki bilimsel araştırmaların tartışıldığı, öğrenci problemlerinin bilimsel problem çözme

## fatih töremen

yöntemleri ışığında ele alındığı ve kendini geliştirme ve başkalarına yardımcı olma düşüncesine dayandırılmış, rahat, güvenilir ve dedikodudan uzak öğretmen odalarının okullarda sosyal sermayeyi artırmadaki rolü oldukça önemlidir.

### Sosyal Sermaye Liderliği

Okullarda sosyal sermaye eğitim hizmetlerinin kalite ve başarısının artmasına katkıda bulunmaktadır (Ortiz, 2001). Bu katkının sağlanabilmesi sosyal sermaye liderliğini zorunlu kılmaktadır. Sosyal sermaye liderliğinin temel fonksiyonlarından birisi herşeyden önce örgütlerin sahip olduğu sosyal sermayeyi anlayıp koruyarak, örgütlerde birikmiş olan bu sermayeye en azından zarar vermemektir (Cohen ve Prusak, 2001). Bu liderlik anlayışı, koruma anlamındaki yumuşak liderliğin ifadesidir. Magoon ve Linkous (1979), bu liderliğin boyutlarını şekilde ele almışlardır:

1. İnsan ihtiyaçlarına duyarlık,
2. Duygusal olarak güvenilirlik ,
3. Değerlere saygı.

Özellikle Türk toplumu gibi sosyal sermaye açısından güçlü olan bir toplumun bireylerini yetiştirdiği eğitim kurumlarında yönetici/liderlerin en önemli sorumluluklarından birisi bu sermayenin sürekli hale getirilmesi yönündeki çabasıdır. Bu bir anlamda tavuğun yumurtasını korumak için hassas ve özverili davranmasına benzetilebilir.

Yumuşak liderin önemli fonksiyonlarından birisi de; örgütte güveni tesis etmesidir. İnsanlar farklı yaklaşımlara farklı tepkiler gösterir. Kendisine güven duyulan çoğu kimse bu güvene layık olmaya çalışır; kendilerine kuşkuyla bakıldığında ise, bazen bunu büsbütün haklı çıkartıcı bir davranışa girerler (Cohen ve Prusak, 2001). Güveni inşa edici ve koruyucu davranışlar, liderlerin yapabilecekleri en önemli sosyal sermaye yatırımdır. Kimse dayatmayla ya da talimatla güven yaratamaz ve güvenden yoksun olan bir örgütte güveni geliştirmek zordur. Ama güveni kazanmak ve teşvik etmek mümkündür ve liderler varolan güveni güçlendirecek sorumlu adımlar atabilir. Bunun için liderler, güvenilir olmakla, açık olmakla ve açıklığı teşvik etmekle ve güvenmekle güveni inşa edebilirler (Cohen ve Prusak, 2001).

İşbirliği alışkanlığı zaman içinde birlikte çalıştıkça insanlar arasında daha çok güven yaratır. İşbirliği ilkesini güçlendiren şey, liderin söz ve eylemleri

## fatih töremen

ve başarı paylaşımıdır (Cohen ve Prusak, 2001). Bütün bu bilgileri biraraya getirdiğimizde; okul yöneticisinin sosyal sermayeyi artırmak üzere üç önemli davranışta bulunması gerektiği söylenebilir:

1. Sosyal sermayeyi canlandıracak davranışlarda bulunmak (Güven telkin etmek, sıkı ilişkiler kurmak, adil olmak, çalışanları benimsemek, tasdik etmek ve onlar destek olmak),
2. Okulda toplu etkinlikler düzenleyerek herkesin birbirlerini tanıma ve birbirleriyle kaynaşma fırsatını elde etmesini sağlamak,
3. Okulla ilgili uygulamalarda herkesin sorumluluk almasını sağlayarak aidiyet duygusunu güçlendirmek.

## SONUÇ

Sosyal sermaye bir örgütte topluluk içerisindeki ilişkilere dayandığından, bir çok örgütün başarısı, çalışanlarının birbirleriyle kurdukları yakın ilişkilerde gizlidir. Örgütün insanda canlandığı duygular olarak tanımlanabilecek sosyal sermaye; okul içerisindeki bireylerin birbirlerine olan sevgi ve saygıları, bağlantı ve toplulukları, birbirlerine olan anlayış ve güvenlerini ifade etmektedir. Kuşkusuz sosyal sermaye demokratik örgütlerin ortaya çıkmasında etkili bir fonksiyona sahiptir. Öğrenci ve öğretmenler için, sevgi ve saygının değer olarak kabul edildiği, güvensizliğin yarattığı sıkıntıdan, öfkeden, bıkkınlıktan ve hayal kırıklıklarından uzakta, güvenli bir ortamda çalışmak veya yaşamak kendi başına bir ödül olduğu gibi sadakat ve bağlılığı artırır.

Güven çemberinin genişliği, okul hayatının sıkıntı ve kaosları göğüsleyebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Okulların çalışanlarına güven vermesi, öğrenci ve öğretmenlerin birbirlerine güvenebilecekleri bir yapının oluşturulması bir zorunluluktur. Düşük güvenli okullar, çalışanları bir dizi bürokratik kuralla tecrit eder, neredeyse çitlerle çevirirler.

Okul liderlerinin örgütlerdeki sosyal sermayelerini koruma ve artırma görevleri kendileri açısından önemli bir görevdir. Sosyal sermayenin yapısal kalitesi, okulların öğrencilerinin durumuna, programlarına ve politikalarına, ya da uygulamalarına etki eden okul kültürüne bağlıdır. Yumuşak lider olarak adlandırılacak bu lider/yöneticiler okullarındaki sosyal sermayeyi



fatih töremen

korumak durumundadırlar. Okullar sosyal sermayelerini, okulda güveni tesis etmek, örgüt üyelerinin karşılıklı olarak konuşmalarına zemin hazırlayıp teşvik etmek, onların bir araya gelebilecekleri sosyal ortamları ve zamanları hazırlamak, örgüte ait kültürün bir unsuru olan örgütsel hikayeleri yaygınlaştırmak ve işbirliğini özendirmek suretiyle artırabilirler.

### KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: PEGEM Yay.
- Arslan, M. (2001). **İş ve Meslek Ahlakı**. Ankara: Nobel Yay.
- Aydın, M. (1993). **Eğitim Denetimi**. Ankara: PEGEM Yay. No:4.
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yay.
- Barchan, M.( 2000). Bilgiyi Yakalayın, **Executive Excellence**, Nisan.
- Başaran, İ. E.(1989). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Beaulieu, L. J., G. D. Israel, G. Hartless, P, Dyk (2001). For Whom Does The School Bell Toll? Multi-contextual Presence of Social Capital and Student Educational Achievement. **Journal of Socio-Economics**, Vol: 30, Issue 2.
- Bolman, L. G Deal, E. T. (1990). **Reframing Organizations**, San Francisco: Josey-Bass.
- Celep, C. (1997). Öğretmen Yeterlik Duygusu. **Yaşadıkça Eğitim**. Sayı: 50. Sayfa: 30-32.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). **Kavrayamadığımız Zenginlik. Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. İstanbul: MESS Yay.
- Cooper, R. K., ve Sawaf, A. (1997). **Liderlikte Duygusal Zeka. Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka**. (Çev: Zelal B. Ayman-Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yay.
- Çelik, V. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: PEGEM Yay.
- Draft, R. L.( 1992). **Organization Theory And Design**. St Paul: West Publishing Company.
- Ergün, M. (1992). **Eğitim Ve Toplum**. Ankara: Ocak Yay.
- Fındıkcı, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yay. Yönetim Dizisi. 2. Baskı.
- Fukuyama, F. (1998). **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, (Çev: Ahmet Buğdaycı), Ankara: Türkiye İş Bank. Yay.
- Geus, A.D. (1999). **Yaşayan Şirket**. İstanbul: Rota Yay. (Çev: Ahmet ÜNVER).
- Goleman, D. (1998). **Duygusal Zeka**. İstanbul: Varlık Bilim Yay.
- Hoy, W. K., C. J. Tarter, R. B. Katkamp (1991). **Open Schools/ Healthy Schools**

- Measuring Organizational Climate.**Sage Publication. Newbury Park.
- Hoy, W.K., Woolfolk, A.E.( 1993). Teachers'sense of efficacy and the organizational health of schools. **The Elementary School Journal**, Sayfa: 122.
- Kahne, J., James O'Brien, Andrea Brown, Therese Quinn, Leveraging Social Capital and School Improvemen: The Case of a School
- Network and a Comprehensive Community Initiative in Chicago. **Educational Administration Quarterly**. Vol. 37, No.4 (October) p.431. 2001.
- Kaya, Y. K. (1993).**Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Lee, V. E., R. C. Croninger (2001). The Elements of Social Capital in the Context of Six High Schools. **Journal of Socio-Economics**, Vol. 30 Issue 2, pp.165-169.
- Magoon, R. A., & S. W. (1979). Linkous. The Principal and Effective Staff Morale, **NASSP Bulletin**, 63, p.24.
- Moore, R. D. (2001). School Leadership That Promotos A Dynamic School Culture. **www.google.com**. p. 2-5.
- Neale, M. and Northcraft G. (1991). Factors İnfluenciang Organizational Commitment, **Motivation and work Behaviour**. Eds Steers and Porter New pork: McGraw Hill.
- Nixon, J., Martin J., McKeown,P., Ranson, S. (1996). **Encouraging Learning. Towards a Theory of the Learning School**. Open University Press. Buckinghamm. Philadelphia.
- Ortiz, F. I. (2001). Using Social Capital in Interpreting the Careers of Three Latina Superintendents, **Educational Administration Quarterly**. Vol. 37, No.1 (February) p.60.
- Özkalp, E.( 1982). **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. İ.T.İ.A. Yay. No. 249-169, Eskişehir.
- Pehlivan, İ.( 1998). **Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik**. PEGEM Yay.
- Peters, J. T., ve Waterman R. H.( 1995). **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**. (Çev: Selami SARGUT). Altın Yay.2. Basım.
- Schultz D. P. & S. E. Schultz (1990). **Psychology and Industry Today**. New York: McMillan Publishing Company.
- Sergiovanni, T. J. (1992). **Moral Leadership**. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Steers, R.M. ve L. W. Porter (1987). **Motivastion and Work Behavior**. New York: Mc Graw Hill.
- Şişman, M. (1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Töremen, F. (2001). **Öğrenen Okul**. Ankara: Nobel Yay. Dağ. Birinci Baskı.
- Unutkan, G. A.( 1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.