

OKULLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Zuhal CAFOĞLU*

Eğitimde fonksiyonel kurumlar okullardır. Eğitim ve öğretimin direkt olarak uygulandığı, öğrencilerin eğitim gördüğü, bizzat somut uygulamaların yapıldığı yerler olarak okullar, toplumun ayrılmaz birer parçasıdır.

Okullarda gerçek değişmeyi sağlayabilmek ve okulları değişen toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir hale getirmek, yeni plan, politika ve uygulamaların geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Okulların, toplumları dinamik tutan temel taşlar olarak üzerine düşen görevi aksatmadan yerine getirmesi zorunluluğu onun omuzlardaki ağır yükün göstergesidir.

Bunun içindir ki okulların sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Lezotte'ye göre (1992:55) okulları güçlendirerek yeni organizasyonel yapıya kavuşturma işlemine iki önemli ve temel adım ile başlanılabilir.

1. Okulların açık vizyonunu geliştirmek,
2. Vizyonun çalışıp çalışmamasında etkili olan okulun değerlerini, uygulamalarını ve işleyen sistemini değerlendirmek.

Bunların da uygulanabilmesi için başarıya imza atan geliştirme planlarının hazırlanması ve uygulanması önem arz etmektedir.

Okul Geliştirme Planı

Geliştirme planları okulların daha fonksiyonel olması, değişime cevap verebilmesi için bütün personeli içine alan planlar olarak düşünülmelidir.

Geliştirme için okulun ihtiyaçları, gerçekleştirdiği başarılar, okulun amaçları, değerleri ve milli politikada okula yüklenen misyon çerçevesinde plan yapılır. Bu planın başarıya ulaşması için, belli bir zaman ve enerjiye ihtiyaç vardır.

* GÜTEF. Eğitim Bölümü

İlkönce okulların işlerliği sırasında aşağıdaki soruların mutlaka açıklığa kavuşması zorunlu bir ihtiyaçtır (Sallis, 1992:21-23)

- Okulun ne iş yaptığı,
- Okulun işlevi,
- Değişmenin nasıl yönlendirebileceği ve idare edileceği,
- Değişme yönteminin başarılı olup, olmadığının nasıl anlaşılacağı,
- Hangi değişikliklere ihtiyaç olduğunun bilinmesi, iyi bir geliştirme

planını hazırlamada ve gerçekleştirmede önem arz eden sorulardandır. Bu işlemlere başlamadan önce plan kavramı ve geliştirme planı prosesinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Plan hazırlama tekniklerinin iyi bilinmesi geliştirme planları için ön koşuldur. Planın kurallara uygun olarak hazırlanması, geliştirme planının uygulanmasındaki başarıya zemin hazırlayacaktır.

Geliştirme planı prosesinin anlaşılması, başarı için temeldir. Planların hazırlanması ve uygulanması bu konudaki bilinçlenme ile birebir ilişki içindedir.

Geliştirme planları Hargreaves ve Hopkins (1991:4) tarafından dört işlemde bütünleştirilmektedir. Bunlar;

- Tetkik
- Yapılanma
- Uygulama
- Değerlendirme, olarak ifade edilirken, proses aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Uygulama

Yapılanma

Değerlendirme

Tetkik

Başlama

Tetkik: Okulların mutlaka çalışan ve çalışmayan sistemlerini bulup ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Zayıf ve başarılı sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesi okulun yaşaması için önem arz etmektedir.

Yapılanma: Geliştirme planları hazırlanırken ihtiyaca göre bir öncelik sıralamasının yapılması sistemin başarılı bir şekilde işlemesi için gereklidir. Bu öncelikler daha somut hedefler ve kısa başlıklarla somut adımlara çevrilmelidir.

Uygulama: Planlanmış öncelikler ve hedeflerin uygulamaya geçirilmesi geliştirme planlarında dikkat edilmesi gereken bir adımdır. Burada şunu özellikle belirtmek gerekir ki, planı başarılı yapabilmek, mükemmel uygulamalarla mümkün olabilmektedir.

Değerlendirme: Uygulamanın başarı ile sonuçlanıp, sonuçlanma eliğinin anlaşılması için mutlaka değerlendirmeye ihtiyaç vardır. Değerlendirme sonucu tekrar aynı prosese devam edilmelidir.

Planlan uygulamaya geçirmede Bursalıoğlu (1994:99), inandırma, baskı yapma, özendirme ve liderlik faktörlerinin önemli olduğunu belirtirken, planlamanın yönetimin pusulası olduğunu ifade etmektedir.

Geliştirme planları hazırlanırken hiyerarşik kademedeki bütün personelin tam katılımı, planın başarısı için önemlidir.

Geliştirme planları hazırlanırken yönetici-öğretmen ve yardımcı personelin ortak olarak takım halinde çalışmalarını için ortam oluşturulmalıdır.

Okul Kültürü

Okulda çalışan bütün personelin aynı inanç etrafında toplanabilmesi için organizasyonda herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması gerekmektedir. İnsanlar okulda kabul edilebilir davranış standartlarını, diğer insanlara nasıl davranacaklarını, okulun değerlerinin neler olduğunu ve mesleklerinin icrasında bilinmesi gereken kuralların neler olduğunu öğrenirler. Bu, organizasyondaki paylaşılmış beraberlik onlara farklı bir kimlik kazandırmaktadır. Sashkin ve Kiser (1993:86) insanlar ve organizasyonlar arasındaki davranış beklentilerinin bütününe kültür olarak ifade ederken bunları kararlı ve ısrarlı yönetim faaliyetlerindeki başarının temeli olarak göstermektedirler.

Bu kararlı ve ısrarlı yönetim faaliyetlerinin temelinde geliştirme planları önemli bir yere sahiptir. Başarı okulların karakterlerinin önemli görünümü yönetimidir ki, bu da okullardaki paylaşılmış hiyerarşinin göstergesidir.

Okulların güçlendirilmesini yöneticilerin tek başlarına yapabilmeleri mümkün değildir. Bu değişimin sağlanmasında personelin birbirleriyle yakın iletişim ve geliştirme planlarının uygulanacağı ortamlar da çok önemlidir. Yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci ve diğer personel arasında kurulacak yakın ve dürüst iletişim ağının gerçekleştirilmesi geliştirme planlarının başarı ile uygulanmasına zemin hazırlayacaktır (Quchi, 1989: 177).

Okulların mutlaka geliştirme kavramı ile bütünleşmesi gerekmektedir. Gelişimin süreklilik arz etmesi yani zaman içinde kendini yenileyerek sürdürülmesi başarıyı zirveye çıkaracaktır. Geliştirme kavramının her zaman süreklilik kavramıyla beraber düşünülmesi gerekir. Geliştirme planlarında çok ani değişikliklerden ve yeniliklerden kaçınılması gerekmektedir. Değişikliklerin yavaş yavaş ve bütün okul personelinin desteği ve isteği çerçevesinde olmasına dikkat edilmelidir.

Bütün okullar kendi iç yapılarını tanımalı, değişen ve gelişen teknolojilere uyum sağlayabilmek için geliştirme ve iyileştirmelerinin nasıl olması gerektiği hususunu ortaya koymalıdır. Bunu ortaya çıkarmak için bir takım sorulara sürekli cevap aranmalıdır (Hargreaves, Hopkins, 1991: 18).

Bunlar;

- Mevcut planlar ve planlama faaliyetleri geliştirme ve sürdürmeye destek olmakta mıdır?
- Geliştirme planlaması ile ilgili yaklaşım gelişme ve sürdürülebilirliği destekliyor mu?
- Geliştirme planlaması mevcut sürdürülen yapıya rakip mi?
- Bugünün yeni gelişmeleri yarınki sürdürülebilirliğin parçası nasıl olabilir? sekimde ifade edilmektedir.

Bu soruların her birinin üzerinde ayrı ayrı durulması, geliştirme planlarının başarısı ve bunların sürekli kılınmasında, önemli hareket noktalarıdır.

Bu arada okuldaki her personele özellikle öğretmenlere değişim yönetimi görev, rol ve sorumluluklarının bildirilmesi ve okulu güçlendirmede yeni yönetim uygulamaları başlatmada önem arz etmektedir.

Okul Yöneticisinin Rolü

Okullarda yeni düzenlemelere başlandığında müdürün liderlik davranışı bu uygulamanın başansında önemli rol oynar. Bir organizasyonda yöneticinin liderlik davranışları olmadan yeni düzenlemelere başlamak biraz zordur.

Okulun tam anlamıyla işlerliğinin sağlanması ve vizyonunun oluşturulması için liderlik davranışlarına ihtiyaç vardır. Etkili okul çalışmasında Borth (1991: 123-128) okul performansının yüksek tutulmasını üç önemli faktöre bağlamaktadır. Bunlar;

- Okul kültürü
- Okul sistemi ve okul içindeki liderliğin yapısı
- Okul çalışmalarında aile desteğidir.

Değişmenin yönetilmesinde ve personelin ve okulun güçlendirilmesinde liderin yapması gereken davranışları şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Spanbauer, 1992:6).

- Problem çözme aktivitelerine bütün personeli dahil etmelidir.
- Personele plan ve projeler hakkındaki görüşlerini sürekli sormalıdır.
- Okuldaki olumsuz ve aksayan yanları sürekli araştırmalıdır.
- Profesyonel büyümeyi canlı tutmak için sorumluluk ve kontrolü doğrudan bütün personele vermelidir.
- İyi bir iletişimci olmalıdır.
- Öğretmenleri mutlaka dinleyip cevap vermelidir.
- Şefkatli ve adil olup risk almaya ve serbestliğe imkan tanımalıdır.
- Okul ve çevre kuruluşlarla işbirliği sağlayıp ortak çalışmalar ortaya çıkarmalıdır.
- Planların uygulanması ve geliştirilmesi için çalışanlara yeterli zaman, ve yetki verilmelidir (Osborne, 1993:10).

Genel olarak ifade edilirse okul müdürünün ve tecrübeli personelin değişmenin yönetiminde okuldaki bütün personele yardım etmesi gerekmektedir. Bilhassa okul müdürü karar verme ve problem çözme prosesinde, öğretmen katılımını sağlamalı ve öğretmenlerdeki potansiyeli mutlaka yönetmeyi öğrenmelidir (Lezotte, 1992: 12).

Tecrübeli personel arasında yönetim görevi paylaşılırak, müdürün esas rolünü oynaması için rahat hareket alanı oluşturulmalıdır. "Her öğretmen bir yöneticidir" (Hargreaves, 1992: 21) düşüncesiyle geliştirme ve sürdürmeyi sağlamak için özellikle tecrübeli her öğretmene okul yönetiminde belirli rol ve sorumluluklar verilerek okul yönetiminde akıcılık sağlanmalıdır.

Yeni Yapılanma

Okulu güçlendirmek için yönetimin yeniden düzenlenmesi dört başlık altında incelenebilir (Hargreaves, 1992: 23-26). Bunlar:

- 1- Çatıyı kurma
- 2- Rol belirlenmesi
- 3- Beraber çalışma
- 4- Hizmet içi eğitim (Öğretmenleri güçlendirme) (Lezotte, 1993: 15).

1- Çatıyı Kurma

Okulun yeni politika, sistem ve stratejilerinin oluşturulması yani çatısının kurulması gerekir. Yeni bir sistemin geliştirilmesi ve sürdürülmesine!eki amaç eğitimsel çalışmaların desteklenmesidir. Okulun hedef ve amaçlarının daha anlaşılabilir ve net biçimde, bütün personelin katkısıyla oluşturulması; ası okuldaki başam ve istikrarı artıracaktır.

Çatıyı oluştururken;

- Var olan politikaların gelişmelerinin sağlanması için değişme stratejilerinin tasarlanması
- Etkili toplantıların yapılması
- Geçici görev gruplarının oluşturulması
- Zaman yönetiminde etkili olunması
- Geliştirme çalışmalarında ilerlemenin kalite ve boyutlarına karar verilmesi
- İzleme ve geliştirmenin yapılması
- Okul ve merkezi teşkilat arasında işbirlikçi planlamanın yapılması
- Yapılacak faaliyetlerdeki karışıklığı önlemek için uzman personel tarafından rehberlik yapılması, hususlarma dikkat etmek gerekmektedir.

2- Rol belirlemesi

Okullardaki bütün personelin rol ve sorumluluklarının belirlenmesi okul içi aktivitelere dinamizm kazandıracığı gibi kargaşa ve problemlerin de önüne geçecektir.

Rol belirlerken;

- Yönetici ve personel arasında yeni ilişkiler kurulmasına
- Okul bir bütündür. Okulun geliştirilmesi ve yönetimine herkesin katılabilmesi için sorumluluk ve rollerin belirlenmesine
- Konu, bölüm ve yaş gruplarından oluşan horizontal takımların oluşturulmasına, dikkat edilmelidir.

3- Beraber çalışma

Yönetici ve personelin okulun bütün aktivitelerinde işbirliği içinde çalışması ortak hedefleri yerine getirmede ve okulu geliştirmede önemli bir adımdır. Takım çalışması sonucu bütün çalışanların bilgi, beceri ve yorumları bir araya gelmektedir. Takım çalışması sonucu ortaya çıkacak sinerjinin gücünü inkar etmek mümkün değildir (Lowenthal, 1994:132).

Beraber çalışma ortamlarında;

- İşbirliği ve takım çalışmasının avantajlarının bilinmesi ve kullanılmasına
- İşbirliğinin yeni boyutları ve formlarını ortaya çıkaran öğretmen ve diğer personelin değerlendirilip ve teşvik edilmesine
- Herkese liderlik yapabilmesi için fırsat tanınmasına
- Örgütsel ve bireysel gelişimin bütünleştirilmesine
- Geliştirme planlarının ihtiyacı olan, zaman ve statünün verilmesine
- Okuldaki personelin önerilerinden ve tecrübelerinden faydalanılmasına
- Hataların sürekli göz önünde bulundurulmasına, çalışılmalıdır.

4- Hizmetiçi Eğitim

Kaliteli bir toplumun oluşturulmasında öğretmenlerin rolü hiçbir zaman inkar edilemez. Kaliteli öğretim ve öğretmenlerin okulların başarılarında etkileri büyüktür. Öğretmenlerin başarısı okul başarısını etkileyeceği için öğretmenlerin okul içinde sürekli güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bu da öğretmenlerin hizmetiçi eğitimleri, rol ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmesiyle mümkün olabilir. Öğretmenlerin kararlarda söz sahibi olması, yönetimle dürüst ve samimi işbirliği içinde bulunması, öğretmen için yaratıcı ve yenilikçi bir çevrenin hazırlanması, her zaman güçlendirmenin temellerini oluşturacaktır.

SONUÇ

Okulları güçlendirme kavramı sürekli değişme kavramı ile beraber düşünölmelidir. Çünkü okulların değişen teknolojilere ve yapılara uyum sağlayabilmeleri ve diğer toplumsal yapıların gerisinde kalmamaları için sürekli güçlendirilmeleri gereklidir.

Bunun için, okulu geliştirme planları ve yönetimin yeniden düzenlenmesini dinamik tutmak temel amaç olmalıdır.

Okulun yoğun ve hızlı çalışma temposundaki amaç;

- Etkili bir okul kültürü oluşturmak
- Çevreye daha iyi hizmet sunmak
- Amaç tutarlılığını sağlamak
- Öğretmenlerde mesleki tatmin sağlamak
- Okul programlarını sürekli yenilemek
- Verimlilik ve etkinliği artırmak
- Eğitim ve öğretime ihtiyacı olan herkesi tatmin edebilmektir.

KAYNAKLAR

- 1- Bort, R.S. "Restructuring School-Some Questions For Teachers and Principles" Phi Delta kappan. October. 1991
- 2- Hopkins, David. İmproving the Quality of Sechooling. Falmer Pre\$\$s. 1987
- 3- Quchi, William. Teori Z. (Çev. Yakup Güven) Modern yönetim dizisi. 1989.
- 4- Sashkin and Kiser. Putting Total Quality Management to Work. 1993
- 5- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. P E G E M Ankara. 1994
- 6- Hargreaves, David and Hapkins, David. Dhe Empovvered School. The Management adn practice of Development Planning. 1991
- 7- Sallis, Edvvard and Hingley, Yeter. Total Quality Management. Coml>e Lodge Report. 1992
- 8- Spanbauer, Stanley. A Çuality Sistem for Education. Milwakee, Wisconsin. ASQC. 1992
- 9- Osborne, Bili. What Education Leaders Need to Knovv Generally About Standarst. Oklahoma. 1993.
- 10- Lezotte, Lavvrence. Creating the Total Quality Effective School. Oklahoma. MI. 1992