



## Organisational Drift and Turkish Education System

ARTICLE TYPE	Received Date	Accepted Date	Published Date
Review Article	04.06.2023	01.27.2024	07.25.2024

**İnayet Aydın** <sup>1</sup>  
Ankara University

### Abstract

The purpose of this study is to examine the concept of organizational drift and to reveal how organizational drift emerges in organizations in strategic, mission, implementation, reliability, leadership, and ethical dimensions. In the most general sense, institutional drift is the gradual and seemingly imperceptible deterioration of standards in an organization that cannot be eliminated because it cannot be detected in time and leads to failure. An organization experiencing institutional drift moves steadily and gradually away from its intended course in an imperceptibly slow manner, unpredictably abandons its culture, standards, and work practices, and falls into disarray as a result of day-to-day decisions that are inconsistent with institutional goals. It is of great importance for the country's economic, social, political, cultural, and security systems that the National Education System, which employs more than one-third of all public personnel and has a size and scope that concerns almost the entire population of Turkey, continues to operate in accordance with its accepted institutional goals, strategies, principles and standards written in legal documents. An institutional drift in the education system will cause drift in other systems of the country. With the radical and continuous changes in education policies in recent years, coupled with the uncertainty and chaotic environment created by the COVID-19 pandemic, the possibility that the drift that may occur in the education system may directly lead to irreparable problems for the present and future of the country and bring many risks with it requires evaluating educational institutions as high-risk organizations and taking measures to prevent institutional drift.

**Keywords:** Organizational drift, educational system drift, strategic drift, mission drift, leadership drift, implementation drift, ethical drift.

**Citation:** Aydın, İ., (2023). Organisational Drift and Education System. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 57(2), 853-900. <https://doi.org/10.30964/aubfd.000000>

<sup>1</sup>*Corresponding Author:* Prof. Dr., Faculty of Educational Sciences, Department of Educational Administration, [iaydin@ankara.edu.tr](mailto:iaydin@ankara.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-7522-8961>

The purpose of this study is to examine the concept of organizational drift and reveal the processes of organizational drift in terms of mission, strategy, practical leadership, and ethical dimensions within organizations. Additionally, the study aims to discuss the consequences of organizational drift for institutions in the context of the education system and educational organizations.

An organization is a structure established to direct individual efforts towards achieving predefined common goals. Management, on the other hand, is a process that brings together individuals to carry out tasks aimed at achieving corporate objectives through collaboration, organization, planning, coordination, communication, monitoring, and evaluation efforts (Başaran, 2000).

The founding purpose of educational institutions is to educate community members according to a specific program and predefined objectives, carried out by professional individuals. Over the centuries, due to families' inadequacy in meeting the increasing and complex educational needs of their children, it became necessary to establish and operate educational institutions for this purpose. On the one hand, individuals require qualified education for a balanced, healthy, and prosperous life. On the other hand, society needs well-educated individuals who can effectively fulfill all functions. Former U.S. President Barack Obama, in his speech to Wakefield High School students in Virginia Arlington in 2009, stated the following (New York Times, September 8, 2009):

Each of you has an area where you are good. Each of you has something to offer to society. And each of you is responsible for discovering what that is within yourselves. This is achievable with the opportunities that education can provide. You will need the creativity you develop in schools and classrooms to create new jobs and establish new companies that will contribute to the development of our economy. We also need each of you to enhance your talents, skills, and minds. By doing so, you can help solve society's challenging problems. If you don't do this and you drop out of school, you are not just giving up on yourself, you are giving up on your country.

As can be seen, the education system is a key structure that, on the one hand, ensures individuals' intellectual, physical, psychological, social, and intellectual development and, on the other hand, facilitates the progress and advancement of society. In this sense, if education systems and the educational institutions, which form the foundation of this system, drift away from their true purpose and functions and experience organizational drift, both individuals and societies will have to face significant challenges.

### **Concept of Organizational Drift**

Managing organizations in accordance with their founding purpose and mission is crucial for organizational performance. Organizational drift is a phenomenon where an organization gradually moves away from its core objectives and functions due to inconsistencies and differentiation between its corporate and functional goals. In this sense, organizational drift can also be defined as a deviation from the accepted performance level of the organization. Leach et al. (2012) described organizational

drift as a gradual deterioration of corporate standards, resulting in a decline in the organization's performance, failure to detect issues in a timely manner, and eventually leading to the organization's failure.

One of the most significant signs of organizational drift is when an organization makes changes in its policies and practices that are not aligned with its corporate purpose and principles. An organization experiencing organizational drift moves away from its intended course imperceptibly slowly, but continuously and gradually, and falls into chaos by unpredictably abandoning its culture, standards, and business practices as a result of day-to-day decisions that are inconsistent with organizational goals (Mandis, 2013).

In an organization, it is widely accepted that unwanted situations and disasters do not suddenly appear but rather pass through periods of incremental and prolonged unrecognized risk. Turner (1992) refers to this period as the "incubation period," during which a gradual drift towards failure occurs due to the accumulation of underestimated or unnoticed "latent errors" and events resulting from the collective failure of organizational intelligence. The failure to recognize the growing gap between objectives and actions in organizations (which may be intentional); decision-making based on faulty assumptions; ignoring complaints or warning signals from various layers of society by decision-makers; and reluctance to predict the worst possible outcomes are also among the factors that accelerate corporate drift (Dekker & Pruchnicki, 2013). When this situation is accompanied by "organizational silence", the drift can accelerate even further, leading to a quicker disaster. Van Dyne et al. (2003) define organizational silence as "employees concealing their ideas, knowledge, and opinions related to their work" (p. 1363) instead of expressing them. According to Pinder & Harlos (2001), employees are dissatisfied with the functioning of the organization but are unwilling to change the situation or express their true thoughts to protect themselves. This silence creates an environment that supports drift by hindering timely warnings or decisive actions on measures necessary for the organization's operations to align with goals and standards.

Organizational drift is a phenomenon that occurs in various sectors and organizations. Companies often fail to realize that their performance is gradually declining, they are rapidly moving away from their objectives, and their standards are eroding (Dwyer & Edwards, 2009). The organization finds itself drifting far from where it should be without even noticing it. Although it is not clearly and explicitly noticed in many organizations, the performance of the organization gradually decreases, and the system collapses due to organizational drift. Moreover, unless the organization faces a major failure or disaster, it may not easily recognize the situation it has fallen into.

Although there are many different reasons for organizational drift to occur in organizations, the main contributing factors are as follows (Dekker & Pruchnicki, 2013; Hollnagel et al., 2006):

1) Although it is seen that a challenging internal or external event or situation has occurred in the organization, the organization does not have the capacity to adapt to this new situation, and its energy is exhausted.

2) The decisions and actions taken and implemented locally within the organization are not aligned with global or larger-scale changes.

3) The organization gets stuck in outdated behaviors and strategies previously successful, and managers continue to use them despite the rapidly changing world around them.

As seen, today's managers face the biggest challenges in understanding the external environment, identifying the fundamental issues they will encounter, coping with political forces, and keeping up with environmental changes and the dizzying development of information and communication technology (Dwyer & Edwards, 2009). Organizations, which are dynamic structures, may deviate from their goals and missions due to internal and external changes and pressures. In addition to allowing organizations to become too old to keep up with environmental changes, inconsistent changes that deviate from their original mission and goals also lead to organizational drift. The phenomenon of organizational drift remains hidden for a long time in an organization due to its slow pace and is usually most prominently noticed by the older generation of employees in the organization (Redmond, 2005). Senior employees, who are part of the institutional memory, are the ones who feel and voice this drift in the organization the most.

### **Educational Systems and Organizational Drift**

A country's education system is a crucial and critical structure shaping its present and future. The quality of the people trained is the most fundamental determinant of many variables, such as society's way of life, economy, culture, production, and understanding of life. Therefore, the education system should be seen not only as an educational system but also as a system with an exponential influence that shapes the structure and functioning of all other systems. In this sense, the management of education systems is a process that must be handled with great care and realized without organizational drift.

It is of vital importance that some organizations in the social structure fully fulfill their functions. Over time, the problems in the National Education system resulting from rapid decisions, policy changes, and short-term practices have been frequently addressed not only by the President but also by ministers, bureaucrats, academics, media members, and the public itself. President Recep Tayyip Erdoğan, in a speech, expressed that although classrooms were built, all teacher appointments were made, textbooks were distributed for free, tablets were given to students, and the largest share of the budget was allocated to education, success in education could not be achieved (Kamudan Haber, March 8, 2016). Such complaints and statements can be seen as the clearest indicators that the Turkish National Education system has not been effective enough in achieving its founding objectives, that it has not fully realized its

mission, and that it has failed to meet the expectations of Turkish society. The National Education system is not only important for a country from an educational standpoint. The fundamental reason for this is the effects caused by the education system being a high-risk organization.

#### *Education Systems as High-Risk Organizations*

The National Education system, which employs more than one-third of all public personnel (1.2 million teachers) and affects almost the entire population of Turkey, for this, is of great importance for the country's economic, social, political, cultural, and security systems as it operates in accordance with the legal documents containing accepted corporate purposes, strategies, principles, and standards. The budget of the Ministry of National Education (MoNE) constitutes 14.6% of the central government budget for the year 2023 (MoNE, November 3, 2022). In recent years, radical and continuous changes in institutional structure, educational programs, technological investments, examination systems, selection and appointment policies for administrators and inspectors, and teacher employment policies have led to the National Education system being insufficient to solve the problems it faces, causing it to drift further away from its goals and principles. In this regard, the possibility of drift occurring in the Education System may directly lead to irreversible problems and bring along various risks for the country's present and future, necessitating the evaluation of educational institutions as high-risk organizations.

Perrow (1984) defined high-risk organizations as interconnected formal structures that have the potential to drag society into a disaster if the system malfunctions. Weick (1987) emphasized that high-risk organizations have the most important characteristic of high trustworthiness, and such organizations should prioritize reliability above all other goals and objectives. According to Weick et al. (1999), high-reliability organizations are those that require high efficiency and effectiveness even under challenging conditions to prevent catastrophic situations. Roberts (1990) and Bisbey (2014) have argued that such organizations should have high predictability in their operations, function effectively, and balance a wide variety of hazards.

Is the MoNE an organization that requires high reliability for our country, and could it lead to disaster for our country if it fails to achieve its goals? What are the societal and individual costs of organizational drift in the education system, when it deviates from its strategy, mission, implementation, and ethical standards and becomes unsuccessful? To answer these questions, it is useful to examine the types of organizational drift first.

#### **Types of Organizational Drift and Its Impact on the Education System**

According to the literature, it is observed that institutions experience various types of organizational drift. These can be categorized as strategy drift, mission drift, practical drift, leadership drift, reliability drift, and ethical drift. Below, each type of

organizational drift will be discussed, and the institutional drift status of the Turkish education system will be analyzed.

### **Mission Drift**

The vision and mission of an organization are the definition of its existence and the creation of its future outlook. Vision represents the desired long-term and idealistic state of an organization. On the other hand, the mission is a roadmap that outlines how the organization will reach its vision. Missions explain the purpose of the organization or how it envisions itself as an institution. According to Karakütük (2016), the mission defines "the identity of the organization, what it does for whom, how and why it does it, why public resources are allocated for this effort, and what the legal responsibilities of the organization are" (p. 204). The mission, in a sense, is an expression of the tasks and determination towards achieving the desired vision in the future. When all employees of an organization share and act upon the vision and mission to a great extent, the organization can progress more resolutely towards its strategic goals.

However, organizations that deviate from their established mission and experience confusion face mission drift. Mission drift occurs when there is a mismatch between an organization's mission objectives and the unintended or undesirable consequences that arise from this occurrence (Zhao & Grimes, 2017). Additionally, mission drift refers to an organization deviating from its stated purpose and using its resources for non-mission-related activities. The term "mission drift" is always used in a negative context, indicating that an organization has strayed from its core values, lost focus, and is heading in directions that may harm its primary mission (University of Cambridge, 2019). This situation causes organizations to move away from their original mission due to inconsistent objectives and values, causing a shift in focus.

According to Minkoff and Powell (2006), mission drift in an organization can occur in two forms. Firstly, it can manifest itself as stagnation, where the organization becomes more conservative due to institutional pressures. Secondly, it can result from internal pressures, leading to more extreme and proactive changes. However, whether it occurs due to conservatism or extremism, mission drift happens when organizations compromise their primary objectives to adapt to external pressures that may jeopardize their existence (Trembley-Boire, 2014). The traditional method of analyzing the success or failure of organizations involves evaluating them based on their objectives. Organizations may encounter some failures in the analysis of their goals. Especially in the public sector, the failure to achieve the goals set is not because of poor planning, unexpected events, or environmental reactions, but because of the adoption of goals that cannot be realized anyway (Bursalıoğlu, 1971).

The vision of the MoNE is stated as "an education system that raises healthy and happy individuals who are ready for life". The mission of MoNE is as follows (MoNE, 2015):

To provide an environment and opportunity for raising healthy and happy individuals who have developed thinking, understanding, research, and problem-

solving competence; who are equipped with the knowledge and skills required by the information society; who have internalized the national culture and the universal values of humanity and democracy; who are open to communication and sharing; who have developed artistic sensitivity and skills; who have high self-confidence, self-respect, a sense of right, justice, and responsibility; who are diligent, entrepreneurial, creative, innovative, and peaceful.

To what extent does the MoNE achieve the established vision and mission statements? To cultivate individuals with advanced thinking, comprehension, research, and problem-solving skills, the Ministry has updated curricula at various intervals. In 2004, the views on the curriculum developed according to the constructivist approach were expressed by the MoNE's Board of Education (MoNE, 2005) as follows:

The developed curriculum includes the integration of alternative assessment approaches based on the constructivist learning approach in measurement and evaluation; ensuring that lessons are free from rote learning, relevant to real life, enjoyable, and practical; using activities where teachers guide students rather than directly transferring knowledge; considering integration with the world and EU standards; enhancing critical thinking, creative thinking, communication, research, inquiry, problem-solving, and information technology skills in all subjects. With these improved teaching programs, students will no longer be passive recipients of information or uncritically accept all kinds of knowledge, while teachers will move beyond the role of being a mere source of information.

It is evident that despite being explicitly stated in the mission statement, since 2004, education programs have fallen short of contributing to the mission of fostering individuals with "developed thinking, understanding, research, and problem-solving skills." Despite these high expectations, Turkish students' low scores in international exams such as TIMSS, PISA, and PIRLS have indicated that the education system has not been successful in achieving its mission. Since 2003, Turkey has lagged behind the OECD average in many areas.

On the other hand, the MoNE can be considered to be in an institutional drift in terms of fulfilling its mission, as indicated by the objectives and principles clearly written in the Basic Law on National Education No. 1739. Saylık et al. (2021, p. 536) have categorized the problems of the Turkish education system into four different categories: the frequency and inability to produce long-term results of reforms, obsolescence, a complex structure, and standardization. Similarly, in Mazlum's study (2019), it was concluded that "in education, changes that do not rely on rational grounds, do not find responses at the grassroots level, are not followed up for success, and result in non-solution with arbitrary and momentary decisions create a vicious cycle that exacerbates existing problems" (p. 177). In the study conducted by Aydın and Toptaş (2018), participants expressed their views on the education system as follows:

"The previous implementation of compulsory education for 8 years spread to the entire school-age population in the 1970s. Later, the 12-year compulsory education was transformed into a 4+4+4 system. However, in practice, this new system did not provide 8 years of uninterrupted education, and children had to leave the system after 4 years, leading to some girls being married at a young age and thus dropping out of the system." "Exams are abolished overnight, but new exams are introduced. School types are changing. I think there is chaos in practice." (p. 8).

Furthermore, due to the policies and practices pursued by the National Education system in scientific education, coeducation, and the privatization of education, it can be observed that the system has been experiencing mission drift in certain areas in recent years.

### **Strategic Drift**

In management science, strategy refers to a conscious set of guidelines that shape an organization's objectives, plans, and policies and determine the decisions for the organization's future (Mintzberg, 1978). Mucuk (1994) defines the concept of strategy as "an intellectual action that includes designs on how to achieve institutional goals within the framework of the opportunities and threats presented by the constantly changing external environment for organizations." For all organizations that seek to control the uncertainties of the future, adopting a strategic management approach that includes strategic planning is essential. In this context, According to Aktan (1999), strategic management means "the development, planning, implementation, and control of effective strategies for an organization to achieve its objectives" (p. 6). Three types of strategies are important in management: intended, emergent, and realized strategies. The intended strategy is what the organization wants to achieve and is usually detailed in the organization's strategic plan. The emergent strategy arises when the organization faces unexpected, sudden problems and opportunities. Emergent strategies can sometimes result in failure, but they can also bring great success. The realized strategy consists of the part of the intended strategy that the organization has successfully implemented, along with the emergent strategies applied (Ketchen & Short, 2011).

In today's world, many organizations must achieve effective strategic management to adapt to internal and external changes. One of the most important management challenges is strategic drift. Strategic drift refers to a situation where an organization's implemented strategies deviate from its vision and mission, leading to a gradual loss of effectiveness and showing signs of failed change. In other words, strategic drift is the situation that arises as a result of faulty strategies developed step by step under the influence of historical and cultural structures in an organization, that fail to keep pace with the changing environment (Johnson et al., 2008). The most influential factors in strategic drift in organizations are organizational inertia and environmental drift.

Institutional inertia is one of the ailments that classical organizations encounter, and when it reaches excessive levels, it can paralyze the organization. Institutional



inertia can be described as the state of inaction in which an organization automatically reacts to significant external changes based on past experiences and strongly resists change (Hannan & Freeman, 1984). It can emerge in an organization due to psychological, behavioral, structural, and economic reasons (Moradi et al., 2021). According to Bursalıoğlu (1998), one of the most important reasons for inertia is the tendency to follow previous examples in decision-making and making decisions based on old patterns. On the other hand, institutionalized habits and prior commitments can also be considered among the causes of institutional inertia. Although managers try to accelerate the pace of the organization with their personal efforts, they do not get the results they hope for, and this situation reduces the organization's ability to make creative decisions and strategic change.

Furthermore, rapid environmental changes also play an accelerating role in corporate drift. Aging, outdated organizations that cannot effectively respond to environmental change demands struggle to adapt to changing conditions. Organizations, like individuals, need to be able to show a performance that will respond effectively to change and reach the vitality they need. Organizational vitality decreases with the aging of the organization, and the chances of the organization's survival disappear. While organizations were initially established to adapt to the current environmental conditions, gradually their ability to change decreases and becomes obsolete because they cannot develop strategies to adapt to environmental changes and changing conditions, which leads to a kind of institutional drift (Le Mens et al., 2013).

Environmental drift also plays an important role in the failure of change to be made in line with realistic strategies and in the rapid change decisions that organizations make without thinking well as if pressing the panic button. Environmental drift occurs when competitors introduce superior technologies, designs, and strategies, and organizations in the follower position are forced to adapt to these changes. However, aging and obsolete organizations struggle to keep up with this change due to the pressure of internal inertia. As a result, organizational performance begins to decline with age. Studies on organizational analysis have documented that such organizations face the danger of their existence coming to an end. The decline in organizational performance with aging is often interpreted as a sign of organizational obsolescence (Le Mens et al., 2015).

As seen, strategic drift accelerates with the implementation of strategies that will cause an organization to be disadvantaged in competition with the external environment. If an organization gradually undergoes changes that will lead to losing its connection with the business world and falling far behind its competitors, it means it has been exposed to strategic drift. Even marginal adjustments in strategy within the existing organizational culture can lead to strategic inconsistencies. The renowned management scientist Peter Drucker explains the impact of organizational culture on change and strategy with the words "culture eats strategy for breakfast." This means that no matter how good the organizational strategies are, without a corporate culture

that motivates people to implement them, the strategies will fail (Conmy, 2022). In this sense, strategic drift is more common in organizations that fail to respond to rapid and dramatic turbulence in their environment and culture.

Organizations' approaches to change can be either incremental, based on trial-and-error strategic decisions, or radical and fundamental organizational changes. If incremental strategic change lags behind environmental change, the organization may not be in harmony with its environment and may need more radical or transformative change over time. Indeed, transformative changes tend to emerge when performance significantly declines (Dwyer & Edwards, 2009). According to Mintzberg and Lampel (2001) organizations often fail to understand the need to create strategies that will lead to radical changes instead of incremental ones. In such situations, organizations frequently change their strategies and start to pursue new opportunities and initiatives. However, this approach can lead the organization to engage in activities that do not add strategic value and may even destroy their values, wasting time, attention, and resources, leading to strategic drift. In the Turkish National Education system, criticism has arisen from the adoption and implementation of strategies based on sudden decisions and poorly thought-out plans, likening it to a "puzzle board".

Managers' approaches to change are one of the most significant determinants of whether an organization experiences strategic drift. When faced with pressure for change, managers often prefer to use familiar paths to cope with uncertainties and dilemmas and minimize the challenges they face. This approach can lead to a dangerous conservatism that prevents incremental change. As a result, managers' over-reliance on their own experiences and the experiences of others may lead to limited approaches, initiating strategic drift in the organization (Dwyer & Edwards, 2009).

Organizational theorists often discuss "bounded rationality" or trial-and-error decision-making models to understand what actually happens in organizations. According to Simon (1976), managers keep searching until they find a satisfactory solution to a given problem. Therefore, at the end of the decision-making process, the satisfactory decision is usually preferred over the optimal decision. In this approach, to make a decision that is sufficiently good, it is enough for an option to meet expectations, be feasible, and have produced good results in the past, leading to the conclusion that the option is acceptable. This result implies a gradual change because it reveals what was done in the past. However, these incremental strategy implementations may not be very effective in solving fundamental problems.

Institutions that fail to recognize organizational drift tend to defend themselves vigorously in the event of any deviation or failure. This defense also increases their speed of drift. These organizations do not focus on operational standards and criteria and do not ask themselves, "What am I doing? Is this what I should be doing?" They fail to anticipate and effectively sense the changes needed to adapt to environmental demands. The organization cannot proactively identify the change needs that threaten its existence and cannot reassess its situation. It also fails to see the decay in technical

standards and the deterioration in employee commitment and focus on work. It cannot resist and remain independent of destructive external influences and is unable to perceive the level of external pressures. The absence of compensatory behaviors in the organization is also influential in terms of organizational drift (Berman et al., 2006).

The National Education system, despite constantly changing things, has not been able to make strong decisions that would facilitate the development of human resources and develop and implement strong strategies that would effectively address the radical changes happening on a global scale. When some of the important strategies that concern the whole country are examined, the situation becomes clearer.

The FATİH (Increasing Opportunities and Advancing Technology Movement) Project, led by the MoNE, first came onto the national agenda in November 2010, and significant investments were made in the project. The aim of this project was to raise generations that effectively utilize information technologies with interactive whiteboards provided to schools, portable computers provided to teachers, and tablets provided to students. The total cost of the project was expressed as 11 billion 524 million 965 thousand Turkish Liras, and by the end of 2022, 4 billion 770 million TL had been spent on the FATİH Project, as stated by MoNE officials (Birgün, January 1, 2023).

Despite being presented as the "project of the century," audits conducted by the Turkish Court of Accounts revealed that these significant investments remained unused. It was determined that the established systems were not used in many schools, and despite the infrastructure being set up, interactive whiteboards were missing in thousands of schools, as highlighted by the auditors of the Turkish Court of Accounts (Birgün, January 1, 2023). As seen, the FATİH Project, which started with grand objectives but failed to achieve the intended success and efficiency due to strategic mistakes, can be considered a strategic drift in the National Education system.

In our country, despite continuous efforts to make changes, the area of teacher training and employment has been challenging. There is a clear need for a "Teacher Profession Law" that will enable teaching to gain an identity as a career profession. The issue of career steps in teaching was regulated for the first time with Articles 1 and 2 of Law No. 5204 dated 30.6.2004 on the Amendment of the Basic Law on National Education and the Law on Civil Servants. However, the Teacher Profession Exam conducted by the MoNE in 2006 has not been repeated, and it came back to the agenda after 11 years. On February 3, 2022, the "Teacher Profession Law", numbered 7354, was accepted. This law consists of twelve articles, and it introduced the obligation to complete a 180-hour "training program" for expert teaching and a 240-hour program for head teachers. It was stated that teachers who score 70 points in written exams will be eligible to obtain the titles of expert or head teacher. The MoNE conducted the expert teacher and head teacher exams on November 19, 2022, and the results were announced on December 12, 2022. 595,598 people applied for the exam, and 422,368 teachers succeeded in the expert teacher exam. Including those

exempted, 516,974 teachers have gained the right to become expert teachers. In the head teacher exam, 66,422 teachers succeeded. Although the exam was conducted in an extremely easy way, 10,304 teachers failed the specialist teacher exam. About 2% of teachers were unsuccessful in the exam (Hürriyet, November 24, 2022).

Contrary to expectations, the Teacher Profession Law did not bring the desired professional arrangements, and the regulations on "expert teacher" and "head teacher" caused conflict among teachers at a broad level. However, there is a significant need for systematic and effective strategies in the selection, appointment, and rights of teachers. Such futile strategic decisions only lead the education system further away from its objectives.

### **Practical Drift**

Practical drift in an organization refers to the gradual and consistent divergence of daily practices from written procedures and standards (Snook, 2000). The term "procedure" is defined by Merriam-Webster (*n. d.*) as "a settled or established way or practice of doing something; a series of actions or operations conducted in a certain way or order, and a set of actions" (p. 1). Especially in public affairs, deviating from legal, defined, and established procedures and resorting to arbitrary practices become significant initiators of organizational drift. Here, intentional and knowing deviations from rules or standards that regulate how behavior should occur within the organization are involved.

Rules involve restricting individuals' behaviors and encompass specific prohibitions to maintain order within a group for a particular purpose. Another characteristic of rules is that they provide clear and explicit expectations for everyone (Lo, 1995, p. 21). Rules show individuals the paths of action they need to follow and the consequences they will face. On the other hand, standards are systems that guide the display of expected behaviors and the avoidance of unwanted ones (Aydın, 2019). The function of standards in organizations and management is to set examples, models, levels, or norms to create a measure of what kinds of behaviors and actions are expected for managers and employees and to determine the results that these behaviors are expected to produce (Ortmann, 2010). Deviation from standards, ignoring or skipping them in organizations, tends to lead to an irreversible drift over time.

All organizations establish, implement, and maintain acceptable procedures to ensure standard staff behavior. Many organizations assign various roles to their employees and teams to achieve common goals. In some cases, in order for one team to succeed in its task, another team must successfully complete the task. These tightly interconnected teams must follow various protocols and procedures to achieve their common goals. Sometimes employees may have to deviate from established procedures to meet the dictates of situational conditions (Bisbey, 2014). While, on the one hand, this is necessary for flexibility in solving new problems, on the other hand, it leads to organizational drift away from standards over time. Especially in social organizations, which cannot fully control their environment, they may be compelled

to experience institutional drift. Daily problems may require solutions beyond the approaches anticipated in general objectives. Policy decisions made in the light of general purposes may fail to demonstrate the adaptability to social changes that functional decisions display. Functional decisions that take social pressures into account may push the organization toward new tasks beyond its original objectives (Bursalıoğlu, 1970). Practical drift occurs as a result of the routine behavior of deviating undesirably from written procedures.

In practice, drift is a gradual and unnoticed change that takes place over years, sometimes spanning generations. Often, it creates a different working method that is well-known to those within the process but not understood by outsiders or members of a narrow practice area (Ortmann, 2010). In fact, organizations do not suddenly fall into this coma state. Employees within the organization are aware of the progression of the disease. Some may even deliberately hasten this deterioration. The most noticeable sign of drift in practices is the gradual decline in standards. High-level standards are intentionally not set, and existing standards are further lowered. The reason is that achieving progressively lower standards becomes easier, resulting in less work being done. As a result, fewer mistakes are made, and managers take pride in this situation (Bursalıoğlu, 1998). Thus, a false sense of achievement is created, attempting to conceal the negative consequences caused by drift.

The MoNE has made many decisions that have caused practical drift. These decisions include facilitating transitions between teaching branches that require years of specialization, transferring teacher class inspections from inspectors to school principals, lowering standards for administrative appointments, lowering the quality of student attendance and evaluations, as well as lowering the exam standards. Many of these practices are causing irreversible damage to the education system.

According to a study by Can & Sakallı (2023), the proportion of students enrolled in open high schools to all secondary education students was 10.44% in the 2006-2007 academic year, while this proportion increased to 22.98% in the 2020-2021 academic year. This change shows that the proportion of open high school students among all secondary education students has doubled within six years. It is expected that this number will reach 1.7 million in 2023. The increasing number of high school students who view formal education as a waste of time and aim to prepare adequately for university entrance exams by attending open high schools leads to significant educational problems and contributes to a kind of implementation drift.

On February 11, 2022, the Council of Higher Education (YÖK) decided to eliminate the minimum passing scores of 150 and 180 for the Basic Proficiency Test (TYT) and Field Proficiency Test (AYT) in associate and undergraduate degree programs starting from the 2022 Higher Education Institutions Exam (YKS). Additionally, the exam durations were extended from 135 minutes to 165 minutes (YÖK, 2022). With the removal of the minimum passing scores, the number of candidates taking the university entrance exam has increased, but the problem of graduates being unemployed has become even more intractable. Furthermore, YÖK's

decision on January 3, 2023, regarding the provision of pedagogical formation education during the formal education and training period in areas where pedagogical formation education can be obtained outside faculties of education, has raised concerns about the quality of pedagogical formation education (YÖK, 2023). The mass opening of teacher training programs in this manner and the acceptance of inadequately qualified teachers into the system can also be cited as examples of practical drift.

### **Leadership Drift**

In the broadest sense, leadership is the capacity to influence and guide a group of people or employees of an organization to achieve certain goals and objectives; to take quick and decisive action when necessary; to gain an edge over the competition; and to inspire others to perform at their highest level (Twin, 2022). Leadership is a method of social influence that aims to maximize the efforts of others to achieve a common goal. In this sense, the main characteristics of leadership are as follows: a) Leadership is about being willing and able to inspire and mobilize others. It is about social influence, not exercising power, status, or authority. b) Leadership requires the support and assistance of others. A leader cannot work alone. c) Leadership is not a one-size-fits-all approach. There are many leadership styles and paths a leader can follow to realize their vision. d) Leadership is about working and guiding others to achieve a shared goal (Fiverr, 2022).

Why is leadership important in an organization? As the definitions above suggest, first of all, leaders provide guidance, inspiration, and motivation to their followers in achieving their goals. They help create a vision and rally people around a common purpose. Leaders make organizations effective by demonstrating the competencies necessary to make effective decisions and solve problems effectively.

Leadership refers not only to a set of traits that can be developed but also to a skill set that can be learned and perfected. Therefore, everyone has the ability to be an effective leader, and leadership can be used both in business and in different sectors or organizations. However, many leaders have the disturbing habit of focusing their attention only on more urgent and novel situations. This loss of attention or loss of direction, which can happen to all leaders leading organizations, is called leadership drift. Managers and their organizations drift away from their core leadership tasks (Art Petty, 2013). Top managers who are unable to manage their organizations and cause drift are often reluctant and callous. Middle managers turn against each other, and each tries to destroy the other. Lower-level managers, on the other hand, are fed up or in a state of cynicism (Bursalıoğlu, 1998). Leadership drift causes a loss of control in all areas and levels of the organization and makes the organization drift in a direction different from its goals.

Leaders who cannot manage their organizations and cause drift are generally unwilling and indifferent. Middle-level managers, on the other hand, compete with each other and try to undermine one another. Lower-level managers are either exhausted or disinterested in their work (Bursalıoğlu, 1998). Leadership drift leads to

a loss of control in all areas and levels of the organization and drags the organization in a direction different from its goals.

According to Bursalioglu (1971), managers often avoid taking on tasks they consider themselves inexperienced in or have not received proper training for, preferring tasks in which they feel powerful. These choices they make undoubtedly have significant effects on the organization's or unit's ability to achieve its goals. This behavior, especially seen in educational organizations where theoretical knowledge is insufficient, is a result of leadership based more on authority than competence and tends to become a tradition.

During the 21-year ruling period of the MoNE, nine ministers have changed, and each of them has implemented different practices as if running a different political program. According to Taş (2010), one of the regulations that MoNE has made the most changes to is the "Regulation on the Appointment and Relocation of Educational Institution Managers." When looking at the historical process related to school administration, it can be seen that selecting and appointing educational administrators in Turkey has not been established on a career and merit principle. According to Özdoğan's (2023) study, school administrators find appointments through exams fair but express negative opinions about the appropriateness of the questions asked in the exams and argue that the exam cannot be considered a reliable tool for selecting administrators.

According to Özdoğan (2023), school administrators use more negative expressions regarding appointments via interviews. They stated that the appointment of administrators through interviews would not be fair, would have low inclusiveness, and that the interview process would not be reliable. Particularly, the inability to develop an effective selection and appointment policy within the framework of the suspicions created by the interview system in the selection and appointment of administrators in both the central and provincial organizations of MoNE can be considered as one of the main reasons and indicators of leadership drift.

The continuation of the same problematic approach in the selection and appointment of school administrators highlights the ongoing leadership drift. The fact that school principalship is not recognized as a professional specialization and a career profession, the role of unions in determining administrative appointments, the lack of organization and relocation processes for school principals based on merit, and the misuse of the interview system for favoritism are a few factors that demonstrate leadership drift in the Turkish education system.

The Law on Making Amendments to the National Education Basic Law and Some Laws and Decree-Laws was approved and enacted by the Grand National Assembly of Turkey on March 1, 2014. This legislative regulation had a seismic effect on the MoNE. The media and news outlets reflected this situation as follows (Cumhuriyet, March 14, 2014):

With the implementation of the law, approximately 615 top executives in the central organization of the MoNE were automatically dismissed. Except for the Undersecretary, the President of the Board of Education, and the Head of Strategy Development, members of the Board of Education, undersecretary assistants, general directors, and group leaders were transferred to the advisory positions referred to as the "pool" with the enforcement of the law. The provincial organization also experienced the effects of the central organization's purge. With the implementation of the law, provincial directors of national education, assistant provincial directors, and even district directors of national education were all placed in the pool at once. Thus, with the implementation of the law, the number of organization executives who entered the pool reached approximately 1000. Additionally, with the implementation of the law, school directors and deputy directors whose terms exceeded 4 years were dismissed in June, at the end of the 2013-2014 academic year. This meant approximately 50.000 school administrators.

It is impossible for such a rapid process of dismissals and appointments, from the top management of the Ministry to school directors, not to lead to leadership drift in the system. As mentioned above, when the mission and strategic drifts brought about by this rapid change are combined with the implementation drift caused by the disappearance of institutional memory, the negative consequences of leadership drift manifest themselves in the entire education system. Despite the dismissal of thousands of administrators and the appointment of new ones, there has been no visible improvement or change in the management of the education system. In an education system where the principle of merit in selecting and appointing administrators has not been fully established, it is not difficult to predict that leadership drift will continue to manifest itself even more strongly.

### **Reliability Drift**

Reliability drift, as explained by Snook (2000), means that when rules do not match current task demands, individuals adjust their behavior to the requirements of the new situation. Losing the belief that all types of work and services will be performed spontaneously in accordance with accepted standards leads to reliability drift. Such deviations can result in both reliability and safety drift within organizations (Pettersen & Schulman, 2016).

In the Turkish Language Association dictionary, the concept of trust is defined as "the feeling of believing and committing without fear, hesitation, or doubt" (Türk Dil Kurumu, 2005). The approach to trust can be categorized into two forms: "confidence by being sure" and "trust by taking risks." All public institutions and public servants should be individuals and organizations that can be trusted with confidence. In the case of trusting and taking risks, there may be serious concerns and doubts, but one is still compelled to trust. All citizens receiving services should be able to trust public service-providing institutions and public servants with confidence.



Fair and reliable public service constitutes the greatest guarantee of "public trust." In this sense, public trust is a prerequisite for good governance (Lewis & Gilman, 2005). Non-compliance with laws and standards in public life creates a perception of distrust in the public's opinion. The main reason for this is the misuse of authority by those tasked with protecting the public's interests and resources, resulting in increased costs and problems. This cost stems from the decrease in public trust in government institutions and the loss of public resources that should be used to support economic and social development. In many countries, there is a strong effort to protect democracy, rebuild trust in government institutions and public officials, and reestablish integrity measures in public administration. Integrity is an essential value in family, friendship, and work relationships. Dishonest decisions and actions undermine trust between parties. No one can trust each other unless honesty and truthfulness are observed and practiced in behavior. Organizational culture is one of the most crucial factors in the formation of institutional trust. When trust and respect prevail in the organizational culture, the respect and trust of society towards the institution and its members also increase (Schoorman et al., 2007).

Public institutions are organizations that have taken on the duty and responsibility of providing public services to the public. These services are provided by politicians, bureaucrats, administrators, various professionals, and auxiliary staff. The organizations and employees providing these services may not share the same values, and they may belong to different subcultures. This makes it difficult for institutions as a whole to be managed and function within the same value system, which leads to various conflicts between different values. In this sense, public institutions are dynamic, complex structures that encompass conflicting value systems. Public servants who provide public services must adhere to their institution's norms, professional values, and institutional rules. In addition to all of this, public officials must effectively manage a complex relationship system and meet the needs and expectations of the people they serve. Leaving public servants to their own values and consciousness while fulfilling all these important and challenging responsibilities leads to reliability drift (Lawton et al., 2013).

What is the level of trustworthiness of the MoNE as an organization in the eyes of the public? Does the public have confidence in schools and trust that their children will be treated appropriately at school? Are school or dormitory buildings safe? Does society believe that comprehensive and effective supervision is being conducted? It is important to answer all these questions and further strengthen the reliability of the education system. According to the results of the "Government at a Glance 2023" report published by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) at regular intervals, Turkey ranks 45th out of 45 countries in the ranking of "dissatisfaction with education". While the average satisfaction rate with education in OECD countries is around 67%, unfortunately, in Turkey, this rate remains at 21% (OECD, 2013). Furthermore, according to the Ipsos Global Advisor Survey conducted in 2019 in 23 countries, while teaching is perceived as the most trusted profession in Brazil and the United States, it ranks third in terms of trustworthiness in Turkey

(IPSOS, 2019). Trust in individuals leads to trust in institutions, and trust in institutions, in turn, creates trust in systems. In this regard, maintaining high standards and adhering strictly to the principle of meritocracy form the basis of reliability.

### **Ethical Drift**

Ethical drift is a gradual, insidious, and unwitting violation of ethical standards that can occur frequently in a group, organization, or individual as a result of environmental pressures. Just as a drifting boat can cover long distances at sea without any visible change, organizations and individuals experiencing ethical drift unconsciously move away from fundamental values and ethical principles by gradually violating ethical standards. Only after a long time and losing their intended direction do organizations and individuals realize that they have experienced "ethical drift" (Sternberg, 2012). Organizational drift is largely related to undisclosed/unpredictable non-compliant behaviors. Encouraging employees to violate the organization's ethical standards is a significant indicator of corporate drift (Sternberg, 2012). The "elephant in the room syndrome" is defined as ethical problems in an organization that are actually very obvious, widespread, and known by everyone but no one wants to talk about. Everyone knows but pretends not to know. Everyone sees but pretends not to see. Everyone hears but pretends not to hear. No one wants to talk about the elephant in the room. Every organization has its elephants in the room, and unless they are discussed, ethical drift accelerates.

The so-called "slippery slope" effect is another good example of ethical drift. Taking an initial step that can lead to ethically undesirable outcomes inevitably forces a person to take subsequent steps as well. Thus, the person enters an irreversible path and tries to justify each unethical behavior they engage in. Therefore, when you take an unethical step for any reason, you have slipped on a slippery slope, and even if you try to recover, you slip again. It is very difficult to get back to the starting point. That is why the first step, the first concession made to unethical behavior, is crucial.

The greatest danger of ethical drift is that individuals may gradually move away from ethical standards, even though they believe they still adhere to the same ethical principles they previously had. By the time they realize this ethical drift, it may already be too late. We often assume that people who act unethically know that they should not act in this way or that others can clearly see that the behavior is wrong. However, people frequently experience ethical drift. Even though others are horrified by their unethical actions, their reference frames change so slowly that they may not even be aware that they are behaving unethically (Sternberg, 2012).

Especially when public officials use their institutional power and authority to benefit themselves or others, they may resort to various justifications. The most common forms of justifying unethical behavior are as follows: a) Creating false necessities by saying it is ethical if it is necessary, b) Accepting the behavior as appropriate if it is legal and permissible, c) Thinking that everyone will benefit in the end, d) Believing that no one will be harmed, e) Claiming to perform such actions for noble or sacred purposes (noble cause corruption), f) Saying that if everyone else is

doing the same thing, it won't matter if they do it too, g) Seeing no harm in benefiting from certain advantages thinking that they are not getting what they deserve (Aydın, 2022).

What can be done to prevent ethical drift? Firstly, the organization should raise awareness among its members about ethical drift. Secondly, a culture that has zero tolerance for ethical drift should be established. Thirdly, all members of the organization should be cautioned to be careful about ethical drift. Fourthly, mechanisms should be in place to ensure that ethical drift is identified and investigated when it occurs. Lastly, individuals or groups displaying unacceptable ethical drift behaviors should be promptly, visibly, and appropriately penalized. In conclusion, wisdom serves as the greatest safeguard against ethical drift (Sternberg, 2012).

Ethical risk analysis is a crucial evaluation method for preventing corruption and strengthening ethical behavior within an organization. When conducting an ethical risk assessment in a company, the focus is mainly on identifying what went wrong, areas that may leave the door open to corruption, and situations that could potentially lead to unethical behavior. The purpose of risk analysis is to distinguish between what is being done and what should be done in areas with risks of corruption and unethical conduct. It is essential to gather detailed information about areas prone to corruption within the organization and devise effective plans to counteract these risks. Risk analyses related to how human resources, material resources, and finances are utilized should also be conducted to promote ethical behavior within the organization. Risk analysis serves as a significant management tool, ensuring that the organization is managed both effectively and ethically (Aydın, 2017).

In the context of the "Preventing Corruption and Promoting Ethics Technical Assistance Project," conducted in collaboration with the Public Officials Ethics Board and the Council of Europe in 2017, workshops on "Ethics Awareness" were organized for representatives of the MoNE on April 12-13, 2017, and May 25-26, 2017. Based on the outputs obtained from these workshops and examining global examples, an Ethics Action Plan was developed specifically for the MoNE (Aydın, 2017). As a result of the conducted studies, the ethically risky areas of MoNE were revealed as follows: Tendering and procurement processes, favoritism, personal use of public resources, merit principle in appointments and promotions, delivery of poor-quality and negligent educational services, gifts, student registration and acceptance processes, private tutoring and second jobs, examinations, low salaries for personnel, lack of transparency, inadequate sanctions for unethical behavior, and pressure from families. Various recommendations were also provided to strengthen ethical behavior in these areas (Aydın, 2017).

As in other institutions, the following measures should be taken to prevent ethical drift in the National Education system (Aydın, 2022):

1. Increasing the visibility of ethical principles through internal stakeholders and the public by announcing them, conducting informational meetings, and conducting media campaigns to raise awareness.
2. Continuous and regular training and development programs on ethical principles.
3. Developing the ethical leadership skills of senior management and leaders at all levels of the organization.
4. Digitizing and making transparent the business processes and procedures in a way that reduces any form of discrimination, favoritism, or abuse of power that may foster unethical behavior.
5. Establishing and operating ethics consultation boards and hotlines for ethical dilemma situations.
6. Formulating and implementing clear, explicit, and written policies to counter any attempts of influence by politicians, higher authorities, colleagues, the media, and citizens that may compromise ethical behavior.
7. Establishing and strictly implementing merit-based systems for appointing and promoting qualified individuals that will enhance public trust and improve service quality.

#### **Discussion, Conclusion and Suggestions**

Education systems are responsible for fulfilling the objectives and missions specified in constitutions, laws, and other legally binding documents. Therefore, they must avoid any drift that deviates from these objectives and missions. The MoNE holds great importance for our country's present and future, as it is not only one of the largest public systems in our country but also employs over one million public servants, functioning as a widespread organization accessible even in the remotest corners of the country.

The National Education system should carefully determine and implement strategies for change and development, fully aware that every decision and strategy it makes affects the entire nation. Otherwise, strategic drifts will determine the fate of the children and youth of this country. It is crucial that individuals capable of leading the National Education system are selected and appointed based on the principle of merit, and the educational institutions and schools in our country should be operated in line with their vision. Therefore, the system of selecting and appointing administrators needs to be re-established.

The National Education system carries a high-security risk, and as such, it should analyze all internal and external risks thoroughly, adopting an approach that instills trust in society. Otherwise, a loss of trust in the education system can result in irreparable consequences in the public eye.

As a public institution, all institutions and schools within the National Education system should adhere to and fully implement legal and technical procedures in all actions and operations to avoid drift in practice. The attitude and statements displayed by all administrators and teachers regarding ethical principles and practices

largely shape the ethical values acquired by the students. In conclusion, if the National Education system succumbs to ethical drift, the entire country will be affected.



## Kurumsal Sürüklenme ve Türk Eğitim Sistemi

MAKALE TÜRÜ	Başvuru Tarihi	Kabul Tarihi	Yayın Tarihi
Derleme Makalesi	06.04.2023	27.01.2024	25.07.2024

İnayet Aydın<sup>1</sup>  
Ankara Üniversitesi

### Öz

Bu çalışmanın amacı, kurumsal sürüklenme kavramını irdeleyerek; örgütlerde stratejik, misyon, uygulama, güvenilirlik, liderlik ve etik boyutlarda kurumsal sürüklenmenin nasıl ortaya çıktığını ortaya koymaktır. En genel anlamda kurumsal sürüklenme, bir örgütte zamanında tespit edilemediği için giderilemeyen ve başarısızlığa yol açan standartların kademeli ve görünüşte fark edilemeyecek şekilde bozulmasıdır. Kurumsal sürüklenme yaşayan bir örgüt, amaçlanan rotasından fark edilmeyecek kadar yavaş biçimde sürekli ve kademeli olarak uzaklaşır ve kurumsal hedeflerine uymayan günlük kararlar sonucunda öngörülemeyen biçimde kültürünü, standartlarını ve iş uygulamalarını terk ederek karmaşaya düşer. Tüm kamu personelinin üçte birinden fazlasını istihdam eden, Türkiye nüfusunun neredeyse tamamını ilgilendiren bir büyüklük ve kapsama sahip olan Milli Eğitim sisteminin yasal belgelerde yazılı olan, kabul edilmiş kurumsal amaç, strateji, ilke ve standartlarına bağlı olarak çalışmalarını sürdürebilmesi ülkenin ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel ve güvenlik sistemleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Eğitim sistemindeki bir kurumsal sürüklenme, ülkenin diğer sistemlerinde de sürüklenmeye neden olacaktır. Son yıllarda eğitim politikalarında yapılan radikal ve sürekli değişikliklere, COVID 19 salgınının yarattığı belirsizlik ve kaotik ortam da eklenince eğitim sisteminde meydana gelebilecek sürüklenmenin ülkenin bugünü ve geleceği açısından birtakım onarılmaz sorunlara yol açma ihtimali söz konusudur. Birçok riski de beraberinde getirebilecek olan bu durum, eğitim kurumlarını yüksek riskli örgütler olarak değerlendirerek, kurumsal sürüklenmeyi önleyici tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir.

*Anahtar sözcükler:* Kurumsal sürüklenme, eğitim sisteminde sürüklenme, stratejik sürüklenme, misyon sürüklenmesi, liderlik sürüklenmesi, uygulama sürüklenmesi, etik sürüklenme.

<sup>1</sup>*Sorumlu Yazar:* Prof. Dr., Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, iaydin@ankara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7522-8961>

Bu çalışmanın amacı, kurumsal sürüklenme kavramını irdeleyerek; örgütlerde misyon, stratejik, uygulama, güvenilirlik, liderlik ve etik boyutlarda kurumsal sürüklenme süreçlerini ortaya koymaktır. Ayrıca, kurumsal sürüklenmenin örgütler için ne gibi sonuçlar yarattığını, eğitim sistemi ve eğitim örgütleri bağlamında tartışmak da bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Örgüt, önceden tanımlanmış ortak hedeflerin başarılması için bireysel çabaları, ortak iş hedeflerine yöneltmeyi sağlamak amacıyla kurulan bir yapıdır. Yönetim ise kurumsal hedefleri gerçekleştirecek işleri yapmak amacıyla bir araya getirilmiş insanları eyleme geçirmek için gerekli işbirliği, örgütlenme, planlama, eşgüdümleme, iletişim, denetim ve değerlendirme işlevlerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalardan oluşan bir süreçtir (Başaran, 2000).

Eğitim örgütlerinin kuruluş amacı, bir toplumun üyelerinin belli bir program çerçevesinde, profesyonel kişiler tarafından, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda eğitilmesidir. Yüzyıllar boyunca ailelerin çocuklarının giderek artan ve karmaşık hale gelen eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında yetersiz kalmaları nedeniyle, bu amacı gerçekleştirecek eğitim kurumlarının oluşturulmasına ve işletilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bir yandan bireyler daha dengeli, sağlıklı, gönenc dolu bir yaşam için nitelikli bir eğitime gereksinim duymaktadırlar. Diğer yandan da toplum, tüm işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirecek iyi yetişmiş bireylere gereksinim duymaktadır. ABD eski başkanı Barack Obama, 2009'da Virginia Arlington'da yaptığı konuşmasında Wakefield Lisesi öğrencilerine şöyle seslenmiştir (New York Times, 8 Eylül 2009):

Her birinizin iyi o lduğu bir alan vardır. Her birinizin topluma sunabileceği bir şey vardır. Ve her biriniz bunun ne olduğunu keşfetmek için kendinize karşı sorumlusunuz. Bu da eğitimin sağlayabileceği fırsatlarla mümkündür. Yeni işler yaratacak ve ekonomimizi geliştirecek yeni şirketler kurmak için okullarda ve sınıflarınızda geliştirdiğiniz yaratıcılığa ihtiyacımız olacak. Yeteneklerinizi, becerilerinizi ve aklınızı geliştirmek için her birinize bizim de ihtiyacımız var. Böylece toplumun zor problemlerini çözmesine yardım edebilirsiniz. Bunu yapmazsanız ve okulu bırakırsanız, sadece kendinizden vazgeçmiyorsunuz, ülkenizi de terk ediyorsunuz demektir.

Görüldüğü gibi eğitim sistemi bir yandan bireylerin zihinsel, fiziksel, psikolojik, toplumsal, entelektüel gelişimini sağlamayı, diğer yandan da toplumun gelişimini ve ilerlemesini sağlamayı üstlenen anahtar bir yapıdır. Bu anlamda eğer eğitim sistemleri ve bu sistemin temeli olan eğitim kurumları gerçek amaç ve işlevlerinden uzaklaşarak kurumsal sürüklenme yaşıyorsa, hem bireyler hem de toplumlar büyük sorunlarla yüzleşmek zorunda kalacaktır.

### **Kurumsal Sürüklenme Kavramı**

Örgütlerin kuruluş amaç ve misyonlarına uygun olarak yönetilmesi, örgütsel performans açısından çok önemlidir. Kurumsal sürüklenme (organizational drift), bir örgütün kurumsal ve işlevsel amaçları arasında uyumsuzluk ve farklılaşma

olmasından dolayı, örgütün asıl amaçlarından giderek uzaklaşmasıdır. Bu anlamda kurumsal sürüklenme örgütün kabul edilen performans düzeyinde meydana gelen sapma olarak da tanımlanabilir. Leach vd. (2012) ise kurumsal sürüklenmeyi, kurumsal standartların, örgütün performansın düşmesine, zamanında tespit edilemediği için sorunların giderilememesine, örgütün başarısız olmasına yol açacak şekilde kademeli biçimde bozulması olarak tanımlamışlardır.

Kurumsal sürüklenmenin en önemli işaretlerinden biri, örgütün politika ve uygulamalarında kurumsal amaç ve ilkelerine uygun olmayan değişiklikler yapmasıdır. Kurumsal sürüklenme yaşayan bir örgüt, amaçlanan rotasından fark edilmeyecek kadar yavaş biçimde, ancak sürekli ve kademeli olarak uzaklaşır ve kurumsal hedeflerine uymayan günlük kararlar sonucunda öngörülemeyen biçimde kültürünü, standartlarını ve iş uygulamalarını terk ederek karmaşaya düşer (Mandis, 2013).

Bir örgütte, istenmeyen durumların ve felaketlerin birdenbire ortaya çıkmadığı, artarak devam eden ve uzun süre fark edilmeyen risk dönemlerinden geçildiği yaygın olarak kabul edilmektedir. Turner (1992) bunu kuluçka dönemi olarak adlandırmaktadır ve bu dönemde, örgütsel zekânın topluca başarısızlığı nedeniyle hafife alınan veya fark edilmeyen "gizli hataların" ve olayların birikmesi sonucunda başarısızlığa doğru kademeli bir sürüklenme yaşandığını ifade etmektedir. Örgütlerde giderek büyüyen amaç ve eylem boşluğunun fark edilememesi (bu bilinçli de olabilir); hatalı varsayımlar üzerinden karar verilmesi; toplumun çeşitli katmanlarından gelen şikayetlerin veya uyarı sinyallerinin karar vericiler tarafından dikkate alınmaması ve olabilecek en kötü sonuçları tahmin etme konusunda isteksiz davranılması da kurumsal sürüklenmeyi hızlandıran unsurlar arasındadır (Dekker ve Pruchnicki, 2013). Bu duruma "örgütsel sessizlik" de eşlik ettiğinde, sürüklenme daha da hızlanarak felaketin çabuklaşmasına yol açabilir. Van Dyne vd. (2003, s. 1363), örgütsel sessizliği "çalışanların işleri ile ilgili fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini ifade etmek yerine gizlemeleri" olarak tanımlamışlardır. Pinder ve Harlos'a (2001) göre çalışanlar örgütün işleyişinden rahatsızdır, ancak kendisini korumak için bu durumu değiştirmeye, gerçek düşüncelerini söylemeye isteksizdir. Bu sessizlik, örgütlerde işlerin amaca ve standartlara uygun yürümesi konusunda gereken uyarıların zamanında yapılması ya da önlemler konusunda kararlı davranılmasını da engellediği için sürüklenmeyi destekleyen bir ortam oluşmasına yol açmaktadır.

Kurumsal sürüklenme pek çok farklı sektördeki örgütlerde ortaya çıkan bir olgudur. Kurumlar performanslarının yavaş yavaş düştüğünün, amaçlarından hızla uzaklaştıklarının ve standartlarının erozyona uğradığının bilincine varamazlar (Dwyer ve Edwards, 2009). Kurum kendisini yavaş yavaş ve fark edmeden, olması gereken noktadan çok uzaklara sürüklenmiş olarak bulur. Pek çok kurumda açıkça ve net bir biçimde fark edilmese de kurumsal sürüklenme nedeniyle örgütün performansı yavaş yavaş azalır ve sistem çöküntüye uğrar. Üstelik kurum büyük bir başarısızlığa ya da felakete uğramadıkça, içine düştüğü bu durumu kolay kolay fark edemez.



Örgütlerde kurumsal sürüklenme meydana gelmesinin çok farklı nedenleri olmakla birlikte, sürüklenmeye neden olan başlıca etmenler şunlardır (Dekker ve Pruchnicki, 2013; Hollnagel vd., 2006):

1) Örgütte içsel ya da dışsal zorlayıcı bir olay ya da durumun ortaya çıktığı görülmesine rağmen örgütün bu yeni duruma uyarlanabilme kapasitesinin olmaması, enerjisinin tükenmesi.

2) Örgütte yerel düzeyde alınan ve uygulanan kararların, küresel veya daha büyük ölçekteki değişimlerle uyumsuz olması.

3) Örgütün etrafında hızla değişen bir dünya olmasına karşın, daha önce başarılı olan eski moda davranışlar ve stratejiler arasında sıkışıp kalınması ve bunların yöneticiler tarafından sürekli olarak kullanılması.

Görüldüğü gibi günümüz yöneticileri için en büyük zorluklar, dış çevreyi anlamak, karşılaşılabilecekleri temel sorunları belirlemek, politik güçlerle başa çıkmak, çevresel değişimler, bilgi ve iletişim teknolojisinin başdöndürücü gelişmesine ayak uydurmaktır (Dwyer ve Edwards, 2009). Dinamik yapılar olan örgütler içsel ve dışsal değişimler ve zorlamalar nedeniyle amaç ve misyonlarından sapma gösterebilirler. Örgütlerin çevresel değişimlere ayak uyduramayacak kadar eskimesine göz yumulması kadar, asıl misyonundan ve amaçlarından sapacak düzeyde tutarsız biçimde değişimlere maruz bırakılması da kurumsal sürüklenmeye yol açmaktadır. Bir örgütte kurumsal sürüklenme olgusu, yavaş temposu nedeniyle uzun süre gizli kalır ve genellikle en belirgin şekilde örgütün eski kuşak işgörenleri tarafından fark edilir (Redmond, 2005). Kurumsal hafızanın bir parçası olan kıdemli çalışanlar, kurumda meydana gelen bu sürüklenmeyi en fazla hisseden ve dile getiren kişiler olurlar.

### **Eğitim Sistemleri ve Kurumsal Sürüklenme**

Bir ülkenin eğitim sistemi, o ülkenin bu gününü ve geleceğini şekillendiren çok önemli ve bir kritik yapıdır. Yetiştirilen kişilerin niteliği, o toplumun nasıl yaşayacağı, ekonomisi, kültürü, üretimi, yaşam anlayışı gibi pek çok değişkenin en temel belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle eğitim sistemi sadece eğitimi değil, diğer bütün sistemlerin de yapı ve işleyişini şekillendiren üstel etkiye sahip bir sistem olarak görülmelidir. Bu anlamda eğitim sistemlerinin yönetimi, büyük bir dikkatle ele alınması ve kurumsal sürüklenmeye meydan verilmeden gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir.

Toplumsal yapı içinde bazı örgütlerin işlevlerini tam olarak yerine getirmesi yaşamsal önem taşımaktadır. Öteden beri Millî Eğitim sistemindeki hızlı kararlar, politika değişiklikleri ve günü kurtarmaya dönük uygulamalar sonucu eğitim sisteminde yaşanan sorunlar, başta Cumhurbaşkanı olmak üzere sistemi yöneten bakanlar, bürokratlar, akademisyenler, medya mensupları ve halkın bizzat kendisi tarafından da sıklıkla dile getirilmektedir. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, yapmış olduğu konuşmada “derslik yapıldığını, öğretmen atamalarının tamam

olduğunu, ders kitaplarının ücretsiz olduğunu, öğrencilere tablet dağıtıldığını, bütçeden en büyük payın eğitime ayrılmasına rağmen eğitim konusunda başarının yakalanamadığını” dile getirmiştir (Kamudan Haber, 8 Mart 2016). Bu tür yakınlara ve açıklamalara, Türk Milli Eğitim sisteminin kuruluş amaçlarını başarmada yeterince etkili olmadığını, üstlendiği misyonu tam olarak gerçekleştiremediğinin ve toplumun beklentilerine karşılık vermekte yetersiz kaldığının en açık göstergeleri olarak görülebilir. Milli Eğitim sistemi bir ülke için sadece eğitim açısından ele alınamayacak kadar önemlidir. Bunun temel nedeni ise Milli Eğitim sisteminin yüksek riskli bir örgüt olmasının yarattığı etkilerdir.

#### *Yüksek Riskli Örgütler Olarak Eğitim Sistemleri*

Tüm kamu personelinin üçte birinden fazlasını istihdam eden (1 milyon 200 bin öğretmen), Türkiye nüfusunun neredeyse tamamını ilgilendiren bir büyüklük ve kapsama sahip olan Milli Eğitim sisteminin yasal belgelerde yazılı olan, kabul edilmiş kurumsal amaç, strateji, ilke ve standartlarına bağlı olarak çalışmalarını sürdürebilmesi ülkenin ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel ve güvenlik sistemleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bütçesi 2023 yılı merkezî yönetim bütçesinin %14.6'sını oluşturmaktadır (MEB, 3 Kasım 2022). Son yıllarda kurumsal yapı, eğitim programları, teknolojik yatırımlar, sınav sistemleri, yönetici ve müfettiş seçme ve atama politikaları ile öğretmen istihdam politikalarında yapılan radikal ve sürekli değişiklikler, Milli Eğitim gibi büyük bir örgütün yaşadığı sorunları çözmekte yetersiz kalmasına; giderek amaç ve ilkelerinden uzaklara sürüklenmesine yol açmaktadır. Bu haliyle Eğitim Sisteminde meydana gelebilecek sürüklenmenin doğrudan ülkenin bugünü ve geleceği açısından birtakım onarılmaz sorunlara yol açma ve birçok riski de beraberinde getirme olasılığı, eğitim kurumlarının yüksek riskli örgütler olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir.

Perrow (1984) yüksek riskli örgütleri, sistemin bozulması durumunda toplumu felakete sürüklenme potansiyeline sahip, birbirine bağlı, formal yapılardan oluşan sistemler olarak tanımlamıştır. Weick (1987), yüksek riskli örgütlerin en önemli özelliğinin yüksek güvenilebilirlik olduğunu ve bu tür örgütlerin, güvenilirliği diğer tüm hedef ve amaçların üzerinde tutan kuruluşlar olması gerektiğini ifade etmiştir. Weick vd.'ye (1999) göre yüksek güvenilirlilik gerektiren örgütler, felâketle sonuçlanabilecek durumları önlemek için zor koşullar altında bile yüksek verimlilik ve etkililiğe sahip olması gereken örgütlerdir. Roberts (1990) ve Bisbey (2014), bu tür örgütlerin çalışmalarının yüksek öngörülebilirliğe sahip olması, etkili çalışması ve çok çeşitli tehlikeleri dengelemesi gerektiğini ileri sürmüştür.

MEB ülkemiz için yüksek güvenilirlilik gerektiren ve amaçlarını başaramadığında ülkemiz açısından felakete yol açabilecek bir örgüt müdür? Amaç ve hedeflerinden uzaklaşan, strateji, misyon, uygulama ve etik standartlarından giderek sapma gösteren ve başarısız olan eğitim sisteminde kurumsal sürüklenmenin toplumsal ve bireysel maliyeti nelerdir? Bu sorulara yanıt verebilmek için öncelikle kurumsal sürüklenme türlerinin incelenmesinde yarar vardır.

### **Kurumsal Sürüklenme Türleri ve Eğitim Sistemine Etkisi**

Alanyazına göre kurumların çeşitli türlerde sürüklenme yaşadıkları görülmektedir. Bunları stratejik sürüklenme (strategy drift), misyon sürüklenmesi (mission drift), uygulama sürüklenmesi (practical drift), liderlik sürüklenmesi (leadership drift), güvenilirlik sürüklenmesi (reliability drift) ve etik sürüklenme (ethical drift) biçiminde tanımlamak mümkündür. Aşağıda kurumsal sürüklenme türleri olan misyon sürüklenmesi, stratejik sürüklenme, uygulama sürüklenmesi, liderlik sürüklenmesi, güvenilirlik sürüklenmesi ve etik sürüklenme tartışılmış ve Türk Eğitim sisteminin kurumsal sürüklenme durumu irdelenmiştir.

#### **Misyon Sürüklenmesi**

Bir kurumun vizyonu (uzgörüsü) ve misyonu (özgörevi), onun kendi varlığının tanımlaması ve gelecekteki görünümünün oluşturulmasıdır. Vizyon, bir kurumun gelecekte olmayı arzuladığı, uzun vadeli ve idealist durumunu tanımlar. Misyon ise, vizyona giden ve ona nasıl ulaşacağını açıklayan bir yol haritasıdır. Misyonlar, kurumların varlık nedenlerini açıklar veya kendilerini ne tür bir kurum olarak görmek istediklerini belirler. Karakütük'e (2016) göre misyon, "örgütün kimliğini, neyi kimin için, nasıl ve neden yaptığını, kamusal kaynakların neden bu çaba için ayrıldığını, örgütün yasal görevlerinin neler olduğunu belirtir" (s. 204). Misyon, bir anlamda gelecekte ulaşılması istenen vizyona yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Bir kurumda tüm çalışanlar vizyon ve misyonları ne derecede paylaşırlarsa ve bunlar için ortak hareket ederlerse, kurum o derecede kararlı biçimde stratejik hedeflerine ilerleyebilmektedir.

Belirledikleri misyondan ayrılan ve karışıklık yaşayan kurumlar, misyon sürüklenmesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Misyon sürüklenmesi, bir örgütün misyon hedefleri ile ortaya çıkan sonuçlar arasındaki istenmeyen veya beklenmeyen durumların yarattığı uyumsuzluktur (Zhao ve Grimes, 2017). Diğer yandan misyon sürüklenmesi, bir kurumun çalışmalarının resmi amaçlarından sapması ve kaynaklarını amaç dışı kullanmasıdır. "Misyon sürüklenmesi" terimi, bir örgütün temel değerlerinden uzaklaşarak dikkatinin dağılması ve asıl misyonuna zarar verecek şekilde başka yönlere doğru gittiğini belirtmek için her zaman olumsuz anlamda kullanılır (University of Cambridge, 2019). Bu durum örgütlerin tutarsız amaç ve değerler nedeniyle kendi misyonundan uzaklaşmasına ve odak kaymasına yol açmaktadır.

Minkoff ve Powell'a (2006) göre bir kurumda misyon sürüklenmesi iki biçimde olabilmektedir. Birincisi kurumsal baskılar nedeniyle daha muhafazakâr hale gelerek duraklama biçiminde ortaya çıkar. İkincisi ise iç baskılar nedeniyle daha aşırı ve proaktif bir değişim sonucu meydana gelir. Ancak ister tutuculuk ister aşırılık sonucu meydana gelsin, bu yön değiştirme ile kurumlar varlıklarını tehlikeye atabilecek dış çevreye uyum sağlamak için asıl amaçlarından taviz verdiklerinde misyon sürüklenmesi yaşarlar (Trembley-Boire, 2014). Örgütlerin başarı ya da başarısızlığını analiz etmenin geleneksel yöntemi, örgütleri amaçlarına göre değerlendirmedir. Örgütler, amaçlarının analizinde bazı başarısızlıklarla karşılaşabilmektedir. Özellikle

kamu sektöründe belirlenen amaçlar kötü planlama, beklenmedik olaylar, çevre tepkileri yüzünden değil, zaten gerçekleşmeyecek amaçlar benimsendiği için başarısızlamaktadır (Bursalıoğlu, 1971).

MEB'in vizyonu "hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi" olarak ifade edilmiştir. MEB'nın misyonu ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir (MEB, 2015):

Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş; bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanmış; millî kültür ile insanlığın ve demokrasinin evrensel değerlerini içselleştirmiş; iletişime ve paylaşımına açık, sanat duyarlılığı ve becerisi gelişmiş; öz güveni, öz saygısı, hak, adalet ve sorumluluk bilinci yüksek; gayretli, girişimci, yaratıcı, yenilikçi, barışçı, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamak.

MEB belirlenmiş olan bu vizyon ve misyon ifadelerini ne derecede gerçekleştirebilmektedir? "Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş bireyler" yetiştirmek amacıyla Bakanlık tarafından çeşitli dönemlerde eğitim programları güncellenmiştir. 2004 yılında yapılandırmacı yaklaşıma göre geliştirilen öğretim programına ilişkin görüşler, MEB Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından (MEB, 2005) şu şekilde ifade edilmiştir:

Ölçme ve değerlendirmede yapılandırmacı öğrenme yaklaşımına dayalı alternatif değerlendirme yaklaşımlarına yer verilmesi; derslerin ezbercilikten uzak, hayatın içinden, eğlenceli ve kullanılabilir olması; öğretmenlerin öğrencilere doğrudan bilgi aktarma yerine sadece yol göstereceği etkinliklerin kullanılması, dünya ile entegrasyon ve AB standartlarının göz önünde bulundurulması; eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, iletişim, araştırma sorgulama, problem çözme, bilgi teknolojilerini kullanma, girişimcilik becerilerinin tüm dersler için ortak olarak artırılması. Geliştirilen öğretim programları ile birlikte öğrenci artık pasif bilgi alıcı, ya da her türlü bilgiyi kabullenici olmaktan çıkacak, öğretmen ise sadece bilgi kaynaklığı rolünden sıyrılacaktır.

Misyon belgesinde açıkça belirtilmesine karşın, 2004 yılından bu yana eğitim programları "düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş" birey yetiştirme misyonuna katkıda bulunmaktan uzak kalmıştır. Bu büyük beklentilere rağmen Türk öğrencilerin girmiş olduğu TIMSS, PISA ve PIRLS gibi uluslararası nitelikteki sınavlardan almış oldukları düşük puanlar, eğitim sisteminin üstlendiği misyonu başarmaktan uzak olduğunu göstermiş ve Türkiye 2003 yılından bu yana pek çok alanda OECD ortalamasının altında kalmıştır.

Diğer yandan Millî Eğitim Bakanlığı, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nda açıkça yazılı olan amaç ve ilkelerin gösterdiği misyonu yerine getirmek konusunda da bir kurumsal sürüklenme içinde sayılabilir. Saylık vd. (2021, s. 536) çalışmalarında Türk eğitim sisteminin mevcut durumuna yönelik sorunları; reformların sıklığı ve uzun vadeli sonuç üretmemesi, köreltilik, karmaşık bir yapı ve tektipleştiricilik olmak üzere dört farklı kategoride toplamışlardır. Yine Mazlum (2019) çalışmasında, "eğitimde çoğu zaman; rasyonel temellere dayanmayan, tabanda karşılık bulmayan, başarıya ulaşma durumu takip edilmeyen, keyfi ve anlık kararlarla,

çözüm getirmeyen değişikliklerin mevcut sorunların daha da ağırlaşması ile sonuçlanan bir kısır döngü oluşturduğu” (s. 177) sonucuna ulaşmıştır. Aydın ve Toptaş (2018) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar eğitim sistemi ile ilgili görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

Daha önce 8 yıllık zorunlu eğitimin okul çağındaki nüfusun tamamına yaygınlaştırılması 1970’li yıllarda hayata geçirilen bir uygulamaydı. Daha sonra 12 yıllık zorunlu eğitimin 4+4+4 sistemine dönüştürülmesi öngörülmüştür. Ancak uygulamada bu yeni sistem 8 yıl kesintisiz eğitim sağlamamış, çocuklar 4 yıl sonra sistemden ayrılmak zorunda kalmış ve bazı kız çocuklarının küçük yaşta evlendirilmeleri onların sistemden kopmasına yol açmıştır”. “Geceden sabaha sınavlar kaldırılıyor ama yerine yeni sınavlar getiriliyor. Okul türleri değişiyor. Uygulamada bir kaos olduğunu düşünüyorum (s. 8).

Diğer yandan Milli Eğitim sisteminin bilimsel eğitim, karma eğitim, eğitimin özelleştirilmesi gibi konularda izlediği politikalar ve yaptığı uygulamalar sonucunda son yıllarda bazı alanlarda misyon sürüklenmesi içinde olduğu görülebilmektedir.

### **Stratejik Sürüklenme**

Yönetim biliminde strateji, bir kurumun amaçlarını, planlarını, politikalarını biçimlendiren ve kurumun geleceğe yönelik kararlarını belirleyen bilinçli yönergeler dizisidir (Mintzberg, 1978). Mucuk (1994) ise strateji kavramını, “kurumlar için sürekli bir değişim halinde olan dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde kurumsal hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin tasarıları içeren düşünsel bir eylem” olarak tanımlamıştır. Geleceğin belirsizliğini kontrol altına almak isteyen bütün örgütlerin stratejik planlamayı da içine alan bir stratejik yönetim anlayışını benimsemesi gereklidir. Bu kapsamda Aktan’a göre” (1999) stratejik yönetim, “bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesi, bunların planlanması, uygulanması ve kontrolü anlamına gelmektedir” (s.6). Yönetimde üç strateji türü önemlidir. Bunlar amaçlanan, acil ve gerçekleşen stratejilerdir. Amaçlanan strateji, kurumun gerçekleştirmeyi istediği stratejidir ve genellikle kurumun stratejik planında ayrıntılı olarak yer alır. Acil strateji, kurumun yüz yüze geldiği beklenmeyen, ani sorun ve fırsatlarda ortaya çıkar. Acil stratejiler bazen başarısızlıkla sonuçlanabileceği gibi bazen de büyük başarılar getirebilir. Gerçekleşen strateji ise bir kurumun amaçladığı stratejinin başardığı kısmı ile uyguladığı acil stratejilerden oluşur (Ketchen ve Short, 2011).

Günümüzde pek çok örgüt, iç ve dış değişmelere uyum sağlayabilmek için etkili bir stratejik yönetimi başarmak zorundadır. Yönetimin en önemli engellerinden biri ise stratejik sürüklenme durumudur. Stratejik sürüklenme, bir kurumun uyguladığı stratejilerin vizyon ve misyonlarından uzaklaşmasına ve giderek etkisizleşmesine yol açan, başarısız bir değişim sergilemesidir. Diğer bir ifade ile stratejik sürüklenme, bir örgütte tarihsel ve kültürel yapıların da etkisi ile adım adım geliştirilen hatalı stratejilerin, değişen çevreye ayak uyduramaması sonucu ortaya çıkan durumdur (Johnson vd., 2008). Örgütlerde stratejik sürüklenmede en etkili faktörler kurumsal durgunluk ve çevresel sürüklenmedir.

Kurumsal durgunluk (atalet-inertia), klasik örgütlerin yakalandığı hastalıklardan biridir ve aşırı dereceye ulaştığında kurumu felce uğratar. Kurumsal durgunluk, örgütün önemli dış değişiklikler karşısında geçmiş deneyimlerine dayanarak otomatik olarak tepki vermesi ve güçlü bir şekilde değişime direnmesi sonucu yaşadığı eylemsizlik durumu olarak tanımlanabilir (Hannan ve Freeman, 1984). Kurumsal durgunluk bir örgütte psikolojik, eylemsel, yapısal ve ekonomik nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Moradi vd., 2021). Bursalıoğlu'na (1998) göre, kurumsal durgunluğun en önemli nedenlerinden biri de kararlarda örnek izlenmesi ve kararların hep eski örnekler üzerinden verilmesidir. Diğer yandan kurumlaşmış alışkanlıklar ve önceden girilmiş yüklenmeler de kurumsal ataletin nedenleri arasında sayılabilir. Yöneticiler her ne kadar kurumun temposunu kişisel çabalarıyla hızlandırmaya çalışsalar da umdukları sonucu alamadıkları için bu durum örgütün yaratıcı kararlar alma ve stratejik değişim yeterliğini düşürmektedir.

Diğer yandan hızlı çevresel değişimler de kurumsal sürüklenmeyi hızlandırıcı bir rol oynamaktadır. Yaşlanan, eskiyen ve çevrenin değişim taleplerine etkili biçimde yanıt veremeyen kurumlar, çevresel değişimlere uyum sağlamak zorluk çekmektedirler. Örgütlerin de bireyler gibi değişime karşı etkili biçimde tepki verecek bir performans gösterebilmesi ve gereksinim duyduğu zindeliğe ulaşması gereklidir. Örgütsel zindelik, kurumun yaşlanması ile azalmakta ve örgütün hayatta kalma şansı da ortadan kalkmaktadır. Örgütler başlangıçta mevcut çevre koşullarına uyabilecek biçimde kurulmuşken, giderek çevresel değişimlere ve değişen koşullara uyum sağlayacak stratejiler geliştiremedikleri için değişim yetenekleri azalarak eskimekte ve bu da bir tür kurumsal sürüklenme yaşamalarına yol açmaktadır (Le Mens vd., 2013).

Değişimin gerçekçi stratejiler doğrultusunda yapılamaması ve örgütlerin, panik butonuna basar gibi, iyi düşünülmeden hızlı değişim kararları almasında çevresel sürüklenme de önemli bir rol oynamaktadır. Çevresel sürüklenme, rakiplerin üstün teknolojiler, tasarımlar ve stratejilerle tanışması sonucu ortaya çıkar ve izleyici durumundaki örgütler de bu durumda değişime uyum sağlamak zorunda kalırlar. Ancak yaşlanan ve eskiyen örgütler bu değişime içsel atalet baskısı yüzünden ayak uydurmakta zorluk çekerler. Sonuç olarak, örgütsel performans bir noktada yaşla birlikte azalmaya başlar. Bu tür örgütlerin, yaşamının sona ermesi tehlikesi ile karşı karşıya kaldıkları da yapılan örgüt analizi çalışmaları ile belgelenmiştir. Örgütsel performansın yaşlanmayla birlikte azalması, genellikle örgütsel eskimenin işaretleri olarak yorumlanmaktadır (Le Mens vd., 2015).

Görüldüğü gibi stratejik sürüklenme, bir örgütün dış çevre ile rekabette dezavantajlı konuma düşmesine yol açacak stratejilerin uygulanmaya başlaması ile hızlanmaktadır. İş dünyası ile bağlantısını kaybedecek düzeyde meydana gelen aşamalı değişimler karşısında örgüt, rakiplerinden çok uzağa düşerse stratejik sürüklenmeye maruz kalmış demektir. Bir örgütün sahip olduğu mevcut kültür içinde bazı marjinal strateji düzenlemeleri yapılırsa burada da bir stratejik tutarsızlık ortaya çıkabilecektir. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker örgüt kültürünün, değişme ve

uygulanacak stratejiler üzerindeki etkisini “kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer” sözleri ile açıklamaktadır. Bunun anlamı örgütsel stratejiler ne kadar iyi olursa olsun, insanları onu uygulamaya teşvik eden bir kurum kültürü olmadan stratejiler başarısız olacaktır (Conmy, 2022). Bu anlamda stratejik sürüklenme, çevredeki ve kültürdeki hızlı ve dramatik çalkantıya tepki göstermeyi başaramayan örgütlerde daha yaygındır.

Örgütlerin değişim yaklaşımları kademe kademe, deneye yanıla verdikleri stratejik kararlara dayalı kademeli değişim (incremental), ya da köklü kurumsal değişimler biçiminde olabilir. Eğer aşamalı stratejik değişim, çevresel değişimin gerisinde kalıyorsa, kurum çevreyle uyumlu olmayabilir ve zaman içinde daha köklü veya dönüşümsel bir değişikliğe ihtiyaç duyabilir. Gerçekten de dönüşümsel değişiklikler performansın önemli ölçüde düştüğü zamanlarda ortaya çıkma eğilimindedir (Dwyer ve Edwards, 2009). Mintzberg ve Lampel’e (2001) göre örgütler aşamalı değişimler yerine köklü değişimler yaratacak stratejiler oluşturmaları gerektiğini anlamada başarısız olmaktadır. Örgütler böyle durumlarda sık sık strateji değiştirerek yeni fırsatlar ve girişimlerin peşinden koşmaya başlarlar. Ancak bu yaklaşım örgüte stratejik değer katmayan ve hatta değerlerini yok edebilecek etkinliklere zaman, dikkat ve kaynak harcamaya başlamasına yol açmakta ve stratejik sürüklenmeye yol açmaktadır. Türk Milli Eğitim sisteminde de halk arasında “yap boz tahtasına döndü” şeklinde eleştirilen ve ani kararlara dayalı, iyi düşünülmemiş stratejiler benimsenmiş ve uygulamaya konmuştur.

Yöneticilerin değişime yaklaşımları, bir örgütün stratejik sürüklenme yaşamasında en önemli belirleyicilerden biridir. Değişim baskısı ile karşı karşıya gelen yöneticiler, belirsizlik ve ikilemlerle baş edebilmek için karşılaştıkları zorlukları en aza indirmek amacıyla sadece bildikleri yolları kullanmayı tercih etmektedirler. Bu yaklaşım, aşamalı değişimin tehlikeli bir tutuculuk nedeniyle değişimi önleyici bir etki yaratmasına yol açabilir. Böylece yöneticiler kendi deneyimlerine ve başkalarına aşırı güvenerek kısıtlı bir yaklaşım sergiledikleri için örgütte stratejik sürüklenme başlayabilir (Dwyer ve Edwards, 2009).

Örgüt kuramcıları, örgütlerde gerçekte ne yaşandığını anlamak için "sınırlı rasyonalite" veya deneme yanılma usulü karar verme modellerinden bahsederler. Simon’a (1976) göre yöneticiler belirli bir probleme tatmin edici bir çözüm bulana kadar arayışlarını sürdürürler. Bu nedenle, karar verme süreçlerinin sonucunda genellikle optimum -en uygun karar- yerine tatmin edici karar tercih edilir. Bu yaklaşımda yeterince iyi olan bir karar verebilmek için, geçmişte bir kararın beklentileri karşılaması, uygulanabilir olması ve iyi sonuç vermesi, o seçeneğin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşmayı sağlayacaktır. Bu sonuç, eskiden ne yapıldığını ortaya koyduğu için aşamalı bir değişim anlamına gelmektedir. Ancak bu aşamalı strateji uygulamaları, köklü sorunların çözümünde fazlaca etkili olamaz.

Kurumsal sürüklenmenin farkına varamayan kurumlar genellikle her türlü sapma ve başarısızlıkta, kendilerini güçlü biçimde savunma eğilimine girmektedirler. Bu savunma onların kurumsal sürüklenme hızını da artırmaktadır. Kurumlar işlemsel standartlara ve ölçütlere odaklanmamakta ve kendisine ‘ne yapıyorum? Bu, yapmam

gereken şey midir?’ sorularını sormamaktadır. Örgütün çevresel taleplere uyum sağlaması için gerekli değişimleri önceden ve etkili biçimde hissedememektedir. Kurum, kendi varlığını tehdit eden değişim ihtiyaçlarını proaktif biçimde tanımlayamamakta ve durumunu gözden geçirememektedir. Ayrıca teknik standartlarda ortaya çıkan çürüme ve çalışanların bağlılığı ile işe odaklanmalarındaki kötüye gidişi görememektedir. Yıkıcı dış etkilere direnebilme ve onlardan bağımsız kalabilmeyi başaramamaktadır. Dışsal dayatmaların düzeyini algılayamamaktadır. Kurumda telafi edici davranışların yer almaması da kurumsal sürüklenmede etkilidir (Berman vd., 2006).

Milli Eğitim sistemi, sürekli bir şeyleri değiştirmekle birlikte, insan gücünün gelişimini sağlayacak güçlü kararları alamamış, dünya ölçeğinde yaşanan köklü değişimler karşısında eğitim sistemini etkin kılacak güçlü stratejiler geliştirmek ve uygulamakta yetersiz ve etkisiz kalmıştır. Tüm ülkeyi ilgilendiren önemli stratejilerden bazıları incelendiğinde durum daha açık olarak görülebilmektedir.

MEB yürütücülüğündeki FATİH (Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İlerletme Hareketi) Projesi, ilk kez 2010 Kasım ayında ülke gündemine girmiştir ve FATİH Projesine büyük yatırımlar yapılmıştır. Bu proje ile okullara sağlanan etkileşimli tahtalar, öğretmenlere verilecek taşınabilir bilgisayarlar ve öğrencilere verilen tabletlerle bilişim teknolojilerini etkin kullanan kuşaklar yetiştirilmesi hedeflenmiştir. Proje tutarı toplam 11 milyar 524 milyon 965 bin TL olan FATİH Projesi kapsamında, 2022 yılı sonu itibarıyla 4 milyar 770 milyon TL harcandığı MEB yetkilileri tarafından ifade edilmiştir (Birgün, 19 Ocak 2023).

“Asrın projesi” şeklinde sunulan FATİH Projesi ile ilgili olarak Sayıştay Başkanlığı tarafından yapılan denetimlerde, bu büyük yatırımların atıl kaldığı belirlenmiştir. Kurulan sistemlerin birçok okulda kullanılmadığı, altyapı kurulmasına rağmen binlerce okulda etkileşimli tahta bulunmadığı Sayıştay Başkanlığı denetçileri tarafından ortaya konmuştur (Birgün, 19 Ocak 2023). Görüldüğü gibi büyük hedeflerle yola çıkılan ancak stratejik hatalar nedeniyle hedeflediği başarı ve verimliliğe ulaşamayan FATİH Projesini, Milli Eğitim sisteminde yaşanan bir stratejik sürüklenme olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

Ülkemizde uzun yıllardır tutturulamayan bir strateji alanı da öğretmen yetiştirme ve istihdamı konusudur. Öğretmenliğin bir kariyer mesleği olarak kimlik kazanmasını sağlayacak bir “Öğretmenlik Meslek Kanunu”na gereksinim olduğu açıktır. Öğretmenlikte kariyer basamakları konusu ilk defa 30.6.2004 günlü, 5204 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun'un 1. ve 2. maddeleri ile düzenlenmiştir. MEB tarafından 2006 yılında yapılan uzman öğretmenlik sınavı bir daha tekrarlanmamış ve 11 yıl sonra tekrar gündeme gelmiştir. 3 Şubat 2022 tarihinde, 7354 sayılı “Öğretmenlik Meslek Kanunu” kabul edilmiştir. Oniki maddeden oluşan bu kanunda, uzman öğretmenlik için 180 saatlik, başöğretmenlik için de 240 saatlik “eğitim programını” tamamlamış olma zorunluluğu getirilmiştir. Yapılacak yazılı sınavlarda 70 puan alan



öğretmenlerin uzman ya da başöğretmen unvanı alabilecekleri belirtilmiştir. MEB uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sınavı 19 Kasım 2022 tarihinde yapılmış ve sınav sonuçları 12 Aralık 2022 tarihinde duyurulmuştur. Sınava 595 bin 598 kişi başvuru yapmış; uzman öğretmenlik sınavında 422 bin 368 öğretmen başarılı olmuştur. Muaf tutulanlarla birlikte 516 bin 974 öğretmen, uzman öğretmen olma hakkını kazanmıştır. Başöğretmenlik sınavında ise 66 bin 422 öğretmen başarılı olmuştur. Sınavın son derece kolay bir şekilde yapılmış olmasına rağmen 10 bin 304 öğretmen uzman öğretmenlik sınavında başarısız olmuştur. Öğretmenlerin yaklaşık %2'si sınavda başarılı olamamıştır (Hürriyet, 24 Kasım 2022).

Öğretmenlik Meslek Kanunu ile umulan mesleki düzenlemeler yapılamadığı gibi “uzman öğretmenlik” ve “başöğretmenlik düzenlemeleri” geniş tabanlı olarak öğretmenler arasında çatışma yaratmıştır. Oysa öğretmenlerin seçimi, atanması, özlük hakları konusunda uygulanacak sistemli ve etkili stratejilere büyük bir gereksinim bulunmaktadır. Bu tür sonuçsuz stratejik kararlar, eğitim sistemini amaçlarından hızla uzağa sürüklemekten başka bir işe yaramamaktadır.

### **Uygulama Sürüklenmesi**

Uygulamada sürüklenme, bir örgütte günlük uygulamaların yazılı işlemlerden ve standartlardan yavaşça ve düzenli şekilde farklılaşmasıdır (Snook, 2000). İşlem Merriam-Webster (t. y.) sözlüğünde “bir şeyi yapmanın yerleşik veya resmi bir yolu ya da uygulama; belirli bir sıra veya şekilde yürütülen adımlar dizisi ve bir dizi eylem” (s.1) olarak tanımlanmıştır. Özellikle kamusal işlerde yasal, tanımlanmış ve yerleşik işlemlerin atlanarak keyfi uygulamaların yapılması kurumsal sürüklenmenin en önemli başlatıcısıdır. Burada kurum içindeki davranışın nasıl gerçekleşmesi gerektiğini düzenleyen kurallardan ya da uygulamaları düzenleyen standartlardan bilerek ve kasıtlı olarak bir sapma sözkonusudur.

Kurallar bir amaç doğrultusunda bir grupta düzeni korumak için bireylerin davranışlarının kısıtlanmasını ve belli yasakları kapsar. Kuralların bir diğer özelliği de herkes için açık ve net beklentiler sağlamasıdır (Lo, 1995, 21). Kurallar, bireylerin izlemesi gereken eylem yollarını ve yaptırımları gösterir. Diğer yandan standartlar, beklenen davranışların sergilenmesinde ve istenmeyenlerden kaçınılmasında rehberlik yapan sistemlerdir (Aydın, 2019). Standartların kurumlarda ve yönetimdeki işlevi örnekler, modeller, düzeyler ya da normlar koyarak yöneticiler ve çalışanlar için ne tür davranış ve eylemler beklendiği konusunda bir ölçü yaratması ve bu davranışların üretmesi beklenen sonuçları da belirlemesidir (Ortmann, 2010). Kurumlarda standartlardan uzaklaşma, standartları gözardı etme ya da atlama eğilimi, bir süre sonra geri dönüşü olmayan bir sürüklenmeyi de beraberinde getirmektedir.

Bütün örgütler standart personel davranışlarını sağlamak için kabul edilebilir prosedürler oluşturur, uygular ve korurlar. Pek çok örgüt, çalışanlarına ve ekiplere ortak hedeflere ulaşmak için çeşitli roller verir. Bazı durumlarda, bir takımın görevinde başarılı olması için başka bir takımın görevi başarıyla tamamlaması gerekmektedir. Birbirine çok sıkı biçimde bağlı olan bu ekipler, ortak amaçlarını başarabilmek için çeşitli protokol ve prosedürleri izlemek zorundadırlar. Bazen

çalışanlar, durumsal koşulların yarattığı dayatmaları karşılayabilmek için belirlenmiş prosedürlerden sapmak zorunda kalabilmektedir (Bisbey, 2014). Bu durum bir yandan yeni sorunları çözüme esnekliği için gerekli iken, diğer yandan da zamanla standartlardan uzaklaşarak kurumsal sürüklenmeye yol açmaktadır. Özellikle sosyal örgütler, çevreyi tamamen kontrol edemediklerinden kurumsal olarak sürüklenmek durumunda kalmaktadırlar. Günlük sorunlar, genel amaçlarda öngörülen yaklaşımlar dışında çözümler gerektirmektedir. Çünkü genel amaçların ışığında alınan politika kararları, sosyal değişmelere işlevsel kararların gösterdikleri uyumu gösterememektedirler. Sosyal baskıları dikkate alabilen işlevsel kararlar, örgütü amaçları dışında olan yeni görevlere sürüklemektedir (Bursalıoğlu, 1970). Uygulama sürüklenmesi, rutin davranışların yazılı prosedürlerden istenmeyen biçimde uzaklaşması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Uygulamada sürüklenme, yıllarca süren, kimi zaman kuşaklar boyunca oluşan, uygulamadaki aşamalı ve fark edilmeyen değişikliklerdir. Çoğu zaman, bu süreç içindekiler tarafından iyi bilinen ama yabancıların, yani dar bir uygulama alanının üyesi olmayanların anlamadığı, farklı bir çalışma yöntemi yaratır (Ortmann, 2010). Aslında kurumlar bu koma durumuna birdenbire girmezler. Hastalığın kötüye gidişinden örgüt içindeki çalışanlar haberdardır. Hatta bazıları bu gidişi özellikle hızlandırmışlardır. Uygulamalardaki sürüklenmenin en dikkat çekici belirtisi standartların giderek düşmesidir. Zaten bilerek üst düzeyde standartlar koyulmamaya başlanır ve var olan standartlar daha da düşürülür. Bunun nedeni gitgide düşen standartlara erişilmesi kolaylaşmakta yani daha az iş yapılmaya başlanmaktadır. Böylece daha az hata yapılır ve yöneticiler bu durumdan kıvanç duyarlar (Bursalıoğlu, 1998). Böylece daha az başarı algısı yaratılarak, sürüklenmenin yarattığı olumsuz sonuçlar da gizlenmeye çalışılmaktadır.

MEB’nda uygulama sürüklenmesi yaratan pek çok karara imza atılmıştır. Belli bir branşta uzmanlaşmak için yıllarca eğitim alınması gereken öğretmenlik alanları arasındaki geçişleri kolaylaştırmak, öğretmen ders denetimlerinin müfettişlerden alınıp okul müdürlerine verilmesi, yönetici atama standartlarının düşürülmesi, öğrenci devam ve değerlendirmelerinde her geçen gün niteliğin aşağı çekilmesi, sınav standartlarının düşmesi gibi pek çok uygulama eğitim sisteminde onarılmaz yaralar açmaktadır.

Can ve Sakallı’nın (2023) araştırmasına göre 2006-2007 eğitim öğretim yılında açık lisede kayıtlı olan öğrenci sayısının tüm ortaöğretim öğrencilerine oranı %10.44 iken, bu oran 2020-2021 eğitim öğretim %22.98 seviyesine çıkmıştır. Bu değişim, altı yıl içerisinde toplam ortaöğretim öğrencileri arasında açık lise öğrenci sayısının oranının iki kat arttığını göstermektedir. 2023’de bu sayının 1 milyon 700 bin olması beklenmektedir. Örgün öğretimi zaman kaybı olarak gören ve üniversite sınavına yeterli düzeyde hazırlanmayı amaçladıklarını ifade eden lise öğrencilerinin okul sisteminden kopuşu önemli eğitimsel sorunları beraberinde getirmekte ve bir tür uygulama sürüklenmesine yol açmaktadır.

Yüksek Öğretim Kurulunun (YÖK) 11 Şubat 2022 tarihli kararı ile 2022 Yükseköğretim Kurumları Sınavından (YKS) itibaren ön lisans ve lisans programlarını tercihte 150 ve 180 olan Temel Yeterlilik Testi (TYT) ve Alan Yeterlilik Testi (AYT) baraj puanları uygulaması kaldırılmış ve sınav süreleri 135 dakikadan 165 dakikaya çıkartılmıştır (YÖK, 2022). Baraj puanlarının kaldırılmasıyla birlikte üniversite sınavına girenlerin sayısı giderek artmakta ancak diplomalı işsizlik sorunu daha da içinden çıkılmaz bir hale gelmektedir. Diğer yandan yine YÖK tarafından 3 Ocak 2023 tarihinde alınan “öğretmen yetiştiren fakülteler dışında formasyon eğitimi alınabilen alanlarda örgün eğitim ve öğretim süresi içinde pedagojik formasyon eğitiminin verilmesine ilişkin karar” ile pedagojik formasyon eğitiminin niteliği de sorgulanır hale gelmiştir (YÖK, 2023). Öğretmenlik formasyon programlarının bu şekilde kitlesel olarak açılması ve yetersiz formasyonlu öğretmenlerin sisteme kabul edilmesi de uygulama sürüklenmesine örnek verilebilir.

### **Liderlik Sürüklenmesi**

En genel anlamı ile liderlik, bir grup insanı ya da kurum çalışanlarını belli amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda etkileme ve onlara rehberlik etme; gerektiğinde hızlı ve kararlı adımlar atma; rekabette üstünlük sağlama ve diğerlerine ellerinden gelen en yüksek düzeyde performans göstermeleri için ilham verme kapasitesidir (Twin, 2022). Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için başkalarının çabalarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir toplumsal etki yöntemidir. Bu anlamda liderliğin temel özellikleri şunlardır: a) Liderlik, başkalarına ilham verme ve onları harekete geçirme konusunda istekli ve yetenekli olmakla ilgilidir. Güç, statü veya yetki kullanmakla değil, toplumsal etkiyle ilgilidir. b) Liderlik, başkalarının desteğini ve yardımını gerektirir. Bir lider tek başına çalışamaz. c) Liderlik herkese uyan tek bir yaklaşım değildir. Bir liderin vizyonunu gerçekleştirmek için izleyebileceği birçok liderlik tarzı ve yolu vardır. d) Liderlik, paylaşılan bir hedefe ulaşmak için çalışmak ve başkalarına rehberlik etmektir (Fiverr, 2022).

Bir örgütte liderlik neden önemlidir? Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi öncelikle liderler, hedeflere ulaşırken izleyenlere rehberlik, ilham ve motivasyon sağlarlar. Bir vizyon oluşturmaya ve insanları ortak bir amaç etrafında toplamaya yardımcı olurlar. Liderler, etkili kararlar vermek ve sorunları etkili bir şekilde çözmek için gerekli yetkinlikleri sergileyerek örgütleri etkili kılarlar.

Liderlik sadece geliştirilebilen bir dizi özelliği değil, aynı zamanda öğrenilebilen ve mükemmelleştirilebilen bir beceri setini de ifade eder. Bu nedenle, herkes etkili bir lider olma yeteneğine sahiptir ve liderlik, hem iş hem de farklı sektör veya kuruluşlarda kullanılabilir. Ancak birçok liderin, dikkatini sadece daha acil ve yeni durumlara odaklamak gibi rahatsız edici alışkanlıkları vardır. Kurumları yöneten bütün liderler için sözkonusu olabilecek bu dikkat kaybı ya da yolunu kaybetme durumuna liderlik sürüklenmesi denir. Ana liderlik görevlerinden uzaklaşan yöneticiler ve kurumları, asıl hedeflerinden başka yönlere sürüklenmektedirler (Art Petty, 2013). Kurumlarını yönetemeyen ve sürüklenmeye neden olan üst yöneticiler genellikle isteksiz ve vurdumduymaz davranırlar. Orta basamaktaki yöneticiler ise

birbirlerine düşer ve her biri diğerini yok etmeye çalışır. Alt basamak yöneticileri ise canından bezmiş ya da işin alayındadır (Bursalıoğlu, 1998). Liderlik sürüklenmesi örgütün bütün alan ve kademelerinde kontrolün kaybedilmesine ve örgütün amaçlarından farklı bir yöne doğru sürüklenmesine neden olmaktadır.

Bursalıoğlu'na (1971) göre yöneticiler genellikle bir yandan kendilerinin deneyimsiz olduğu ya da iyi bir eğitim almadıkları görevleri üstlenmekten kaçınıırken, diğer yandan güçlü oldukları görevleri seçerler. Sahip oldukları bu tercihler elbette kurumların ya da birimlerin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi üzerinde önemli etkiler yaratır. Özellikle kuramsal bilgisi yetersiz yöneticilerin gösterdikleri bu davranış, yeterlikten çok yetkiye dayalı yöneticiliğin gelenekselleştiği eğitim örgütlerinde sıklıkla görülebilir.

MEB'de 21 yıllık iktidar döneminde dokuz bakan değişmiş ve her birisi sanki başka bir siyasi program yürütmüş gibi farklı uygulamalar yapmıştır. Taş'a (2010) göre MEB'in en fazla değişiklik yaptığı yönetmeliklerden biri, "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik"tir." Okul yöneticiliği konusu ile ilgili tarihi sürece bakıldığında, Türkiye'de eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanması kariyer ve liyakat ilkesine uygun bir sisteme oturtulamamıştır. Özdoğan'ın (2023) çalışmasına göre okul yöneticileri, sınavla atanmayı adaletli bulmakla birlikte, sınavlarda sorulan soruların kapsamı açısından uygun olmadığını belirtmişler ve sınavın yönetici seçiminde güvenilir bir araç sayılamayacağına dair olumsuz görüşler bildirmişlerdir.

Özdoğan'a (2023) göre okul yöneticileri, mülakatla atanmayla ilgili olarak daha çok olumsuz görüşler içeren ifadeler kullanmışlardır. Yöneticilerin mülakat yapılarak okullara atanmasının adaletli olmayacağı, kapsayıcılığının düşük olacağı ve mülakat sürecinin güvenilir olmadığını ifade etmişlerdir. Özellikle MEB merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin seçim ve atamalarında mülakat sisteminin yarattığı şaibeler çerçevesinde etkili bir seçme ve atama politikası geliştirilememesi, liderlik sürüklenmesinin en önemli nedeni ve göstergesi olarak kabul edilebilir.

Okul yöneticilerinin seçim ve atanmasında aynı problemlerli anlayışın hüküm sürmesi, liderlik sürüklenmesinin hızla devam ettiğini ortaya koymaktadır. Okul müdürlüğünün profesyonel bir uzmanlık alanı ve bir kariyer mesleği olarak kabul edilmemesi, sendikaların yönetici atamalarında belirleyici bir rol oynaması, okul müdürlerinin atama ve yer değiştirme süreçlerinin liyakat temelli olarak düzenlenmemesi, mülakat sisteminin kayırma amaçlı kullanılması Türk eğitim sisteminde liderlik sürüklenmesini ortaya koyan birkaç unsurdur.

Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, TBMM Genel Kurulu'nda 1 Mart 2014'te kabul edilerek yasalaşmıştır. Bu yasal düzenleme MEB'nda adeta bir deprem etkisi yaratmıştır. Bu durum medya ve yayın organlarına aşağıdaki gibi yansımıştır (Cumhuriyet, 14 Mart 2014):

Yasanın yürürlüğe girmesi ile Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatındaki yaklaşık 615 üst yönetici otomatik olarak görevden alındı. Müsteşar, Talim ve Terbiye Kurul Başkanı ve Strateji Geliştirme Başkanı hariç olmak üzere Talim ve Terbiye Kurulu üyeleri, müsteşar yardımcıları, genel müdürler ve grup başkanları yasanın yürürlüğe girmesi ile havuz olarak tabir edilen müşavir kadrolarına geçirildi. Taşra teşkilatı da merkez teşkilatta yaşanan tasfiyeden nasibini aldı. Yasanın yürürlüğe girmesi ile il milli eğitim müdürü, il milli eğitim müdür yardımcısı hatta ilçe milli eğitim müdürleri bile bir kalemde havuza alındı. Böylece yasa ile havuza giren teşkilat yönetici sayısı yaklaşık 1000'e ulaşmış oldu. Ayrıca Yasanın yürürlüğe girmesi ile yöneticilikteki görev süresi 4 yıl ve 4 yıldan fazla olan okul müdürleri ve müdür yardımcıları 2013-2014 eğitim öğretim yılının sona ereceği Haziran ayında görevden alındılar. Bu da yaklaşık 50 bin kurum yöneticisi anlamına geliyor.

Bakanlık üst yönetiminden, okul müdürlerine kadar bu hızlı görevden alma sürecinin gerçekleştiği ve yerlerine yeni yöneticilerin atandığı bir yapıda liderlik sürüklenmesi yaşanmaması olanaksızdır. Yukarıda belirtildiği gibi bu hızlı değişimin getirdiği misyon ve stratejik sürüklenme, kurumsal hafızanın ortadan kalkmasının yarattığı uygulama sürüklenmesi ile birleştiğinde, yaşanan liderlik sürüklenmesinin olumsuz sonuçları tüm eğitim sisteminde kendini göstermiştir. Binlerce yöneticinin görevinden alınması ve yerlerine yenilerinin atanması ile eğitim sisteminin yönetiminde gözle görülür bir değişim ve iyileşme olmadığı da açıktır. Halen yönetici seçme ve atamada liyakat ilkesinin tam olarak yerleşemediği bir eğitim sisteminde, liderlik sürüklenmesinin daha da güçlü biçimde kendini göstereceğini söylemek zor değildir.

### **Güvenilirlik Sürüklenmesi**

Güvenilirlik sürüklenmesi, Snook (2000) tarafından açıklandığı üzere, kuralların mevcut görev talepleriyle eşleşmediği durumlarda, bireylerin davranışlarını ortaya çıkan yeni durumun gereklerine göre ayarlaması anlamına gelir. Her tür çalışma ve hizmetin kabul edilen standartlara uygun biçimde kendiliğinden yerine getirileceği inancının kaybedilmesi, güvenilirlik sürüklenmesine yol açmaktadır. Bu tür kaymalar, örgütlerde güvenilirlik ve güvenlik sürüklenmesine neden olabilir (Pettersen ve Schulman, 2016).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde güven kavramı, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2005). Güvencilik yaklaşımı “emin olarak güven” ve “risk alarak güven” olmak üzere iki biçimde ele alınabilir. Bütün kamu kurumları ve kamu görevlileri, emin olarak güvenilebilen kişiler ve örgütler olmalıdırlar. Risk alarak güven durumunda ise ciddi çekinceler ve kuşkular olmasına rağmen güvenmek zorunda kalma hali sözkonusudur. Hizmet alan tüm yurttaşlar, kamu hizmeti veren kurumlara ve kamu görevlilerine emin olarak güvencilmelidir.

Adil ve güvenilir kamu hizmeti, “kamu güveninin” en büyük güvencesini oluşturur. Bu anlamda kamu güveni, iyi yönetimin ön koşuludur (Lewis ve Gilman, 2005). Kamusal yaşamda yasa ve standartlara uyulmaması kamuoyunda bir güvencisizlik algısı yaratmaktadır. Bunun en önemli nedeni kamu yararı ve kaynaklarını

korumakla görevlendirilen kişilerin, görevlerini kötüye kullanmaları sonucu artan maliyet ve sorunlardır. Bu maliyet, kamu kurumlarına karşı toplumun güveninin azalması ve ekonomik ve sosyal gelişmeyi desteklemek için kullanılması gereken kamu kaynaklarındaki kayıplardan kaynaklanmaktadır. Pek çok ülkede demokrasiyi korumak, kamu kurumları ve kamu görevlilerine olan güveni ve kamu yönetiminde dürüstlük tedbirlerini yeniden tesis etmek için yoğun bir gayret göze çarpmaktadır. Dürüstlük aile, arkadaşlık, iş ilişkileri açısından vazgeçilmez bir değerdir. Dürüst olmayan karar ve eylemler tarafların birbirine olan güvenini zedeler. Davranışlarda dürüstlük ve gerçeklik gözlenmedikçe ve uygulanmadıkça kimse birbirine güvenemez. Kurumsal güvenin oluşmasındaki en önemli unsurlardan biri kurum kültürüdür. Kurum kültüründe güven ve saygı hakim olduğunda toplumun kuruma ve meslek elemanlarına olan saygı ve güveni de artmaktadır (Schoorman vd., 2007).

Kamu kurumları, kamu hizmetlerini halka sunma görev ve sorumluluğunu üstlenmiş örgütlerdir. Bu hizmetler politikacılar, bürokratlar, yöneticiler, çeşitli profesyoneller ve yardımcı personel tarafından yerine getirilmektedir. Bu hizmetleri sunan kurum ve çalışanlar aynı değerlere sahip olmadıkları gibi farklı alt kültürlerle de ait olabilmektedirler. Bu durum kurumların bir bütün olarak aynı değer sistemi içinde yönetilmesini ve işlev göstermesini zorlaştırmakta ve birbirinden farklı değerler arasında çeşitli çatışmalara yol açmaktadır. Bu anlamda kamu kurumları dinamik, karmaşık ve birbiri ile çatışan farklı değer sistemlerini bünyesinde barındıran yapılardır. Kamu hizmetlerini yerine getiren görevliler kendi çalıştıkları kurumun normlarına, profesyonel değerlerine ve kurumsal kurallara uymak zorundadırlar. Bütün bunların yanında kamu görevlileri çok karmaşık bir ilişkiler sistemini etkili şekilde yönetmek ve hizmet verdikleri kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Bütün bu önemli ve zor sorumlulukları yerine getirirken, kamu görevlilerini kendi değer ve bilinçleri ile baş başa bırakmak güvenilirlik sürüklenmesine yol açmaktadır (Lawton vd., 2013).

MEB'nın bir örgüt olarak toplum nazarındaki güvenilirliği ne durumdadır? Halkın okullara güveni ve okulda çocuklarına uygun şekilde muamele edilmesi konusundaki inancı tam mıdır? Okul ya da yurt binaları güvenilir midir? Toplum tam ve eksiksiz bir denetim yapıldığını düşünmekte midir? Bütün bu soruların yanıtlanması ve eğitim sisteminin güvenilirlik açısından daha da güçlendirilmesi önemlidir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) düzenli aralıklarla yayınladığı "Bir Bakışta Hükümet 2023" (Government at a Glance 2023) raporu sonuçlarına göre, "eğitimden duyulan memnuniyetsizlik" sıralamasında 45 ülke arasında Türkiye 45. olarak son sırada yer almıştır. OECD ülkelerinin eğitim sisteminden memnuniyet oranları ortalama %67 iken, Türkiye'de bu oran ne yazık ki %21'de kalmıştır (OECD, 2013). Yine Ipsos Global Advisor Araştırmasına göre 2019 yılında 23 ülkede yapılan çalışmada, Brezilya ve ABD'de en güvenilir meslek olarak görülen öğretmenliğin, Türkiye'de güvenilirlik açısından üçüncü sırada yer aldığı belirlenmiştir (IPSOS, 2019). Bireylere güven, kurumlara güveni, kurumlara güven ise sistemlere güveni yaratır. Bu anlamda yüksek standartların korunması ve liyakat ilkesine sıkı sıkıya bağlı kalınması güvenilirliğin temelidir.

### Etik Sürüklenme

Etik sürüklenme, çevresel baskıların bir sonucu olarak bir grup, örgüt ya da bireyde sıklıkla meydana gelebilen, sinsice ve farkında olmadan, etik standartların kademeli olarak ihlal edilmesi ile ortaya çıkar. Nasıl ki sürüklenen bir tekne konumunda gözle görülür bir değişiklik olmaksızın denizde uzun mesafeler kat edebiliyorsa, etik sürüklenme yaşayan örgütler ve bireyler de değiştiklerinin farkına varmadan etik standartları ihlal ederek, temel değer ve etik ilkelerden giderek uzaklaşırlar. Örgüt ve bireyler ancak uzun bir süre geçtikten ve gitmeyi hedefledikleri asıl yönü kaybettikten sonra “etik sürüklenme” yaşadıklarının farkına varabilmektedirler (Sternberg, 2012). Kurumsal sürüklenme, büyük ölçüde ortaya çıkarılmayan/tahmin edilemeyen uyumsuz davranışlarla ilgilidir. Çalışanların kurumun etik standartlarını ihlal etmelerinin teşvik edilmesi, kurumsal sürüklenmede çok önemli bir göstergedir (Sternberg, 2012). Bir kurumda aslında çok açık, yaygın, herkes tarafından bilinen ancak hiç kimsenin hakkında konuşmak istemediği etik sorunlar, “odadaki fil sendromu” olarak tanımlanır. Herkes bilir ama bilmemezlikten gelir. Herkes görür ama görmemezlikten gelir. Herkes duyar ama duymamazlıktan gelir. Kimse odadaki fili konuşmak istemez. Her kurumun odadaki filleri vardır ve bunlar konuşulmadıkça, etik sürüklenme hızlanır.

Buzda kaymak ya da kaygan zemin etkisi (slippery slope) adı verilen durum etik sürüklenmeye çok iyi bir örnektir. Etik olarak istenmeyen sonuçlar doğurabilecek bir ilk adımın atılması, kaçınılmaz olarak kişiyi daha sonraki adımları da atmak zorunda bırakır. Böylece kişi artık geri dönülmez bir yola girer ve her seferinde yaptığı etik dışı davranışları haklılaştırmaya çalışır. O nedenle herhangi bir nedenle etik dışı bir adım attığımızda yokuş aşağı buzda kaymış olursunuz ve toparlanmaya çalışsanız da tekrar kayarsınız. Artık başlangıç noktasına dönmek çok zordur. O nedenle atılan ilk adım, yani verilen ilk taviz, etik dışı davranışta çok önemlidir.

Etik sürüklenmenin en büyük tehlikesi, kişilerin daha önce sahip oldukları aynı etik standartlara bağlı olduklarına inandıkları halde, sinsici bir şekilde etik standartlardan uzaklaşmalarıdır. Bu etik sürüklenmenin farkına vardıkları zaman ise çok geç olabilir. Etik dışı hareket eden insanların, kendilerinin bu şekilde davranmamaları gerektiğini bildiklerini ya da başkalarının bu davranışın yanlış olduğunu açıkça görebileceğini varsayabiliriz. Bununla birlikte insanlar, sık sık etik sürüklenme yaşarlar. Onlarla birlikte sürüklenen diğer kişiler de etik dışı eylemler karşısında dehşete düştükleri halde, bu kişilerin referans çerçeveleri o kadar yavaş değişir ki etik dışı davrandıklarının farkında bile olmazlar (Sternberg, 2012).

Özellikle kamu görevlileri, kurumsal güç ve yetkilerini kendilerine ya da başkalarına çıkar sağlamak için kullandıklarında bazı haklılaştırma yollarına başvurabilirler. En yaygın olarak görülen etik dışı davranışları haklılaştırma biçimleri şunlardır: a) Eğer gerekli ise etikten diyerek sahte gereklilikler yaratmak, b) Eğer yasal ve izin verilebilir ise davranışı uygun kabul etmek, c) Sonuçta herkesin yararı sağlanacak diye düşünmek, d) Kimse zarar görmeyecek diye düşünmek, e) Yüce/asil/kutsal amaçlar için bu davranışları yaptığını ileri sürmek (noble cause

corruption) f) Herkes aynı şeyi yapıyor, ben yaparsam bir şey olmaz demek, g) Hak ettiğini alamadığını düşünerek bazı faydalar sağlamakta sakınca görmemek (Aydın, 2022).

Etik sürüklenmeyi engellemek için ne yapılabilir? Öncelikle bir örgütün üyelerini etik sürüklenme konusunda bilinçlendirmesi gerekir. İkincisi, etik sürüklenmeye karşı sıfır tolerans içeren bir kültür oluşturulmalıdır. Üçüncüsü, bütün örgüt üyelerinin etik sürüklenme açısından dikkatli olunması konusunda uyarılması gerekir. Dördüncüsü, etik sürüklenme ortaya çıktığında bunun tanımlanmasını ve incelenmesini sağlayacak mekanizmalar kurulmuş olmalıdır. Son olarak, kabul edilemez etik sürüklenme davranışı gösteren kişiler ya da gruplar hızlı, görülebilir ve uygun şekilde cezalandırılmalıdır. Sonuçta, etik sürüklenmeye karşı en büyük koruma bilgeliktir (Sternberg, 2012).

Etik risk analizi bir kurumda yolsuzlukların önlenmesi ve etik davranışların güçlendirilmesi için çok önemli bir değerlendirme türüdür. Etik açıdan bir kurumda risk değerlendirmesi yapılırken ağırlıklı olarak nelerin yanlış gittiği, yolsuzluğa açık kapı bırakan alanların ve muhtemel etik dışı davranışlara yol açabilecek durumların neler olduğu incelenir. Risk analizi, yolsuzluk ve etik dışı davranma riski olan alanlarda ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiği arasındaki farkı ortaya koymak amacı ile yapılır. Kurumda yolsuzluk yapılma riski olan alanlarla ilgili ayrıntılı bilgi toplanması ve buna karşı etkili bir planlama yapılması risk değerlendirmesi açısından çok önemlidir. İnsan, madde ve finansman kaynaklarının nasıl kullanıldığına ilişkin risk analizleri de kurumlarda etik davranışların yaygınlaştırılması açısından mutlaka yapılmalıdır. Risk analizi önemli bir yönetim aracıdır. Böylece kurumun hem etkili biçimde hem de etik bir tarzda yönetilmesi sağlanır (Aydın, 2017).

Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve Avrupa Konseyi İşbirliğinde 2017 yılında yürütülen “Yolsuzluğun Önlenmesi ve Etiğin Teşviki için Teknik Destek Projesi” kapsamında MEB temsilcileri ile 12-13 Nisan 2017 ve 25-26 Mayıs 2017 tarihlerinde “Etik Farkındalık Çalıştayları” düzenlenerek, bu çalıştaylarda elde edilen çıktılar üzerinden dünya örnekleri de incelenerek Milli Eğitim için bir Etik Eylem Planı oluşturulmuştur (Aydın, 2017). Yapılan çalışmalar sonucu MEB’nin etik açıdan riskli alanları şu şekilde ortaya konmuştur: İhaleler ve satınalma işleri, kayırma, kamu kaynaklarının kişisel kullanımı, atama ve yükseltmede liyakat ilkesi, kalitesiz ve özensiz eğitim hizmeti sunumu, hediye, öğrenci kayıt kabul süreçleri, özel ders ve ikinci iş görme, sınavlar, personel ücretlerinin düşük olması, şeffaflık eksikliği, etik dışı davranışlara yaptırımların yetersizliği, ailelerin baskısı. Bu alanlarda etik davranışın daha da güçlendirilmesi için çeşitli öneriler de sunulmuştur (Aydın, 2017).

Diğer kurumlarda olduğu gibi Milli Eğitim sisteminde de etik sürüklenmeyi önlemek için aşağıdaki önlemler alınmalıdır (Aydın, 2022):

1. Etik ilkelerin kurum içi paydaşlar ve halk tarafından ilan, bilgilendirme toplantıları, medya çalışmaları ile bilinirliğinin artırılması.



2. Etik ilkeler konusunda eğitim ve geliştirme çalışmalarının sürekli ve düzenli olarak yapılması.
3. Kurumun üst kademe liderlerinin ve her kademedeki yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin geliştirilmesi.
4. Etik dışı davranışları besleyen her türlü ayrımcılık, menfaat sağlama ve güç istismarını azaltacak biçimde iş süreçleri ve prosedürlerin dijital hale getirilerek şeffaflaştırılması.
5. Etik ikilem durumları için etik danışma kurulları ve hattının oluşturulması ve işletilmesi
6. Siyasetçi, üst otorite, meslektaş, medya ve vatandaşların etik davranışları tehdit eden her türlü etkileme girişimlerine karşı açık, net ve kesin yazılı politikaların oluşturulması ve izlenmesi.
7. Toplumun güvenini artıracak ve hizmetlerin kalitesini geliştirecek biçimde liyakat sahibi kişilerin atanması ve yükseltilmesi içi liyakate dayalı sistemlerin oluşturulup, tavizsiz işletilmesi.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Eğitim sistemleri, anayasalar, yasalar ve hukuksal olarak bağlayıcı hükümler içeren diğer belgelerde belirlenmiş olan amaç ve misyonları yerine getirmekle görevlidirler. Bu nedenle bu amaç ve misyonlardan uzağa düşecek bir sürüklenmeden kaçınmalıdırlar. MEB bir yandan ülkemizin en büyük kamu sistemlerinden biri olması ve bir milyondan fazla kamu görevlisini istihdam etmesi; diğer yandan ülkenin en uç noktasında bile erişilen yaygın bir örgüt olması nedeniyle ülkemizin bugünü ve geleceği açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Milli Eğitim sistemi her türlü karar ve stratejisinin bütün bir ülkeyi etkilediği bilinci içinde değişim ve gelişimini sağlayacak stratejileri büyük bir özen ve uzmanlık içinde belirlemeli ve uygulamalıdır. Aksi halde stratejik sürüklenmeler bu ülkenin çocuk ve gençlerinin kaderini belirlemektedir. Milli Eğitim sistemine liderlik edebilecek kişilerin liyakat ilkesi doğrultusunda seçilmesi ve atanması, ülkemizde eğitimin ve okulların vizyonuna uygun bir şekilde işletilmesinin ön koşuludur. Bu nedenle yönetici seçme ve atama sisteminin yeniden kurulması gerekmektedir.

Milli Eğitim sistemi yüksek güvenlik riski taşıyan bir yapıdır ve bu nedenle her türlü iç ve dış riskleri iyi analiz ederek, toplumun güvenini sağlayan bir yaklaşım içinde olmalıdır. Aksi halde güvenilirlik sürüklenmesi yaşayan bir eğitim sistemi kamuoyu nazarında onarılmaz sonuçlar doğurabilir.

Bir kamu kurumu olarak Milli Eğitim sistemindeki tüm kurumlar ve okullar her türlü eylem ve işlemlerinde yasal ve teknik prosedürleri eksiksiz uygulamalı ve uygulama sürüklenmesine meydan vermemelidir. Tüm yöneticilerin ve öğretmenlerin etik ilke

ve uygulamalar konusunda ortaya koydukları tutum ve söylemlerinin niteliği, öğrencilerin de etik değerleri kazanmalarını büyük ölçüde belirlemektedir. Sonuç olarak Milli Eğitim sistemi etik sürüklenmeye uğrarsa, ülke de sürüklenir

### References

- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri 2- stratejik yönetim [New management techniques in the 2000s 2- Strategic management]*. Türkiye Genç İş Adamları Derneği Yayınları.
- Asrın fiyaskosu [Fiasco of the century]. (2023, 19 Ocak). *Birgün*. <https://www.birgun.net/haber/asrin-fiyaskosu-418100>
- Aydın, İ. (2017). *Milli Eğitim Bakanlığı etik eylem planı [Ministry of National Education ethics action plan]*. Avrupa Birliği ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu.
- Aydın, İ. (2019). *Eğitim ve öğretimde etik [Ethics in education and teaching]* (10. baskı). Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2022). *Yönetmelik, mesleki ve örgütsel etik [Managerial, professional and organizational ethics]* (10. baskı). Pegem Akademi.
- Aydın, İ., & Toptaş, B. (2018, September). *Change and organizational drift in education system: The views from different perspectives [Paper presentation]*. ECER, Emerging Researchers' Group for presentation at Emerging Researchers' Conference, European Educational Research Association, Bolzano.
- Whipple, S. (2018, March 6-9). *Control beliefs as a moderator of stress on anxiety [Paper presentation]*. Southeastern Psychological Association 64th Annual Meeting, Charleston, SC, United States.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim [Management]*. Feryal Matbaası.
- Berman, J., Ackroyd, P., & Berman, G. (2006). *Organisational drift – a challenge for enduring safety performance*. <https://www.icheme.org/media/9795/xix-paper-07.pdf>
- Bisbey, T. M. (2014). *Toward a theory of practical drift in teams [Doctoral dissertation, Florida University]*. Proquest Dissertations and Theses.
- Bursalıoğlu, Z. (1970). Eğitim örgütlerinde sistem yaklaşımı- I [System approach in education organizations-I]. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(1), 57-64. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000306](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000306)
- Bursalıoğlu, Z. (1971). Eğitim örgütlerinde sistem yaklaşımı- II [System approach in education organizations-II]. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 65-73. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000315](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000315)
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış [New structure and behavior in school management]* (11. basım). Pegem Akademi.
- Can, E. & Sakallı, A. (2023). Örgün öğretimden açık liseye geçiş nedenleri: Bir durum çalışması [Reasons for transition from formal to open high school: A case study]. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi-AUAd*, 9(1), 194-237.

- Conmy, S. (2022). *What does culture eats strategy for breakfast mean?* <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-does-culture-eats-strategy-for-breakfast>.
- Cumhurbaşkanından öz eleştiri [Self-criticism by the President]. (2016, 08 Mart). *Kamudan Haber*. <http://www.kamudanhaber.net/guncel/cumhurbaskani-ndan-oz-elestiri-egitim-de-yol-h343184.html>
- Dekker, S. & Pruchnicki, S. (2014). Drifting into failure: Theorizing the dynamics of disaster incubation. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 15(6), 534-544. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2013.856495>
- Drifting effectively (2019, April 24). *University of Cambridge Judge Business School*. <https://www.jbs.cam.ac.uk/insight/2019/drifting-effectively/>
- Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). Tourism product and service innovation to avoid 'strategic drift'. *International Journal of Tourism Research*, 11, 321-335. <https://doi.org/10.1002/jtr.690>
- En güvenilen meslekler. (2019, 24 Eylül). *IPSOS*. <https://www.ipsos.com/tr-tr/en-guvenilen-meslekler>
- Hannan M.T., & Freeman J. (1984). Structural inertia and organisational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006) *Resilience engineering: concepts and precepts*. Ashgate, Aldershot. <https://doi.org/10.1201/9781315605685>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text and cases* (8<sup>th</sup> edition). Prentice Hall.
- Karakütük, K. (2016). *Eğitim planlaması [Educational planning]* (2. baskı). Pegem Akademi.
- Ketchen, D., & Short, J. (2011). *Mastering strategic management*. Saylor Books.
- Lawton, A., Rayner, J., & Lasthuizen K. (2013). *Ethics and management in the public sector*. Routledge.
- Leach, P., Berman, J., & Berman, G. (2012). *Can the concept of organisational drift help explain the degradation of safety performance that may be observed during re-franchising?* <https://www.icheme.org/media/9795/xix-paper-07.pdf>
- Leadership caffeine™: Beware leadership drift. (2013, June 23). *Art Petty*. <https://artpetty.com/2013/06/23/leadership-caffeine-beware-leadership-drift/>
- Le Mens G, Hannan M. T., & Pólos, L. (2013) *The geometry of organizational adaptation*. (Working paper). Stanford University, CA.

- Le Mens, G. Hannan, M. T., & Pólos, L. (2015). Organizational obsolescence, drifting tastes, and age dependence in organizational life chances. *Organization Science*, 26(2), 550-570. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0910>
- Lewis, C. W., & Gilman, S.C. (2005). *The ethics challenge in public service: A problem-solving guide*. John Wiley & Sons, Inc.
- Lo, B. (1995). *Resolving ethical dilemmas: A guide for clinicians*. Williams & Wilkins.
- Mandis, S. (2013). *What happened to goldman sachs: An insider's story of organizational drift and its unintended consequences*. Harvard Business Review Press.
- Mazlum, M. M. (2019). *Yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim sisteminde kısır döngü [Vicious cycle in the system of education according to the opinions of school administrators and teachers]* (Tez No. 551568) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2015). *MEB vizyon, misyon [MoNE Vision, Mission]*. <https://www.meb.gov.tr/vizyon-misyon/duyuru/8851>
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2022). *Bakan Özer, TBMM Plan ve Bütçe Komisyonunda 2023 yılı eğitim bütçesine ilişkin sunum yaptı [Minister Özer made a presentation on the 2023 education budget at the TBMM Plan and Budget Commission]*. <https://www.meb.gov.tr/bakan-ozer-tbmm-plan-ve-butce-komisyonunda-2023-yili-egitim-butcesine-iliskin-sunum-yapti/haber/28055/tr>
- Millî Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu. (2005). *İlköğretim 1-5 sınıf programları tanıtım el kitabı. [Primary education 1-5 grade programs introduction handbook]*.Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi.
- Minkoff, D. C., & Powell, W. W. (2006). Nonprofit mission: Constancy, responsiveness, or deflection. The nonprofit sector: A research handbook. In R. Steinberg, & W. W. Powell (Eds.), *Non-profit sector* (pp. 591-612). Yale University Press.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 934-948. [doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934](https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934)
- Mintzberg, H., & J. Lampel. (2001). Reflecting on the strategy process. In M. A. Cusumano, & M. C. Constantinos (Eds.), *Strategic thinking for the next economy* (pp. 591-612). San Francisco: MIT Sloan Management Review.
- Moradi, E., Jafari S. M., Doorbash, Z. M., & Ashraf, M. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26, 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>

- Mucuk, İ. (1994). *Pazarlama ilkeleri [Principles of marketing]*. Der Yayınları.
- Obama Addresses America's Students. (2009, 08.09). NewYork Times, <https://www.nytimes.com/2009/09/08/us/politics/08obama.text.html>
- OECD. (2023). *Government at a glance: country notes: Türkiye* (Publication No., 30 June 2023). <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/turkiye-1aab42fa#chapter-d1e22>
- Ortmann, G. (2010). On drifting rules and standards. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 204-21. doi.org/10.1016/j.scaman.2010.02.004.
- Öğretmenlik kariyer basamakları yazılı sınav sonuçları açıklandı: 516 bin 974 öğretmen uzman oldu [The results of the teacher career ladder written examination have been announced: 516,974 teachers became experts]. (2022, 24 Kasım). *Hürriyet*. <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/ogretmenlik-kariyer-basamaklari-yazili-sinav-sonuclari-aciklandi-516-bin-974-ogretmen-uzman-oldu-42176377>
- Özdoğan, A. (2023). Okul yöneticilerinin atanmaları sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşler [Opinions of school principals on the appointment process of school administrators]. *Okul Yönetimi Dergisi-School Administration Journal*, 3(1), 129-145.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. Basic Books.
- Pettersen, K. A., & Schulman, P. R. (2016). Drift, adaptation, resilience and reliability: Toward an empirical clarification. *Safety Science*, 117, 460-468. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.03.004>
- Pinder C. C., & Harlos K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Procedure. (n. d.). In *Merriam-Webster's online dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/procedure>
- Redmond, W. H. (2005). Processes of gradual institutional drift. *Journal of Economic Issues*, 39(2), 501-509. <https://doi.org/10.1080/00213624.2005.11506828>
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organizational Science*, 1(2), 160-176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160>
- Saylık, A., Saylık, N., & Sağlam, A. (2021). Eğitimcilerin gözünden Türk eğitim sistemi: Bir metafor çalışması [Turkish education system through the eyes of educators: A metaphor study]. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 522-546.

- Schoorman, F.D., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3<sup>rd</sup> Ed.). Macmillan Publishing Co. Inc.
- Snook, S. A. (2000). *Friendly fire*. Princeton University Press.
- Sternberg, R. J. (2012). Ethical drift. *Liberal Education*, 98(3), 58-60.
- Taş, A. (2010). 2004 Yılı ve sonrasında yayımlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. [Comparison of 2004 and later regulations on appointment and relocation of educational institutions administrators]. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12). 171-185.
- Trembley-Boire, J. (2014). *Change can be good: a new perspective on mission drift*. <https://www.sp2.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/07/Tremblay-Boire.pdf>
- Turner, B. A. (1992, September 14-16). Organizational learning and the management of risk. [Paper presentation]. British Academy of Management Conference, Bradford Management School, Bradford, UK.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe sözlük [Turkish Dictionary]*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Twin, A. (2022, April 25). *What is the definition of leadership? Components and example*. <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- What is the definition of leadership? Understanding leadership (2022, May 31). *Fiverr Guides*. <https://www.fiverr.com/resources/guides/business/leadership-definition>
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-128. <https://doi.org/10.2307/411652>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R. Sutton & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 81-123). Jai Press.
- Yasa yürürlükte 1000 yönetici havuzda. Dershane yasasının yürürlüğe girmesi ile dershaneler kapanmadan Milli Eğitim kadroları değişecek [The law is in effect and 1000 managers are in the pool. With the dershane law in force, National Education staff will change before the dershane are closed]. (2014, 14 Mart). *Cumhuriyet*. <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/yasa-yururlukte-1000-yonetici-havuzda-50791>

- Yükseköğretim Kurulu. (2022). *Yükseköğretim Kurulunun yükseköğretim kurumları sınavına (yks) ilişkin aldığı kararlar üniversiteye girişte TYT ve AYT baraj puanı uygulaması kaldırıldı [The decisions taken by the Council of Higher Education regarding the higher education institutions exam (yks) TYT and AYT threshold score application was abolished in university entrance]*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2022/yok-ten-yks-ye-iliskin-kararlar.aspx>
- Zhao, E. Y., & Grimes, M. (2017). Staying true to purpose: how commercial pressures affect mission drift among social enterprises. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13440. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.60>