

AVRUPA BİRLİĞİ YOLUNDA YENİ OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA YÖNETİCİNİN ROLÜ

Şükrü Ada *

Özet

Eğitimle toplum arasında sürekli bir etkileşim bulunduğu bilinmektedir. Esasen toplumsal bir kurum olan eğitimle diğer sosyal fenomenler arasındaki sıkı etkileşim sosyal realitenin doğasından kaynaklanır. Toplumun hemen her kesimi eğitimle içi içedir. Toplum ise antropologların iddiasına göre kültürel bir varlıktır.. Kültür toplum hayatının ürünüdür. Onun ürünü olmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal yaşantıyı düzenleyip şekle sokar. Okulun örgüt kültürü açısından yöneticinin çok yönlü bir rolü vardır. İlk olarak okul kültüründe çeşitli öğelerle ilgili yeterli bir anlayış geliştirip sürdürmek durumundadır. Bu etmenler; Örgütün tarihi, Örgüt üyelerinin özellikleri, Şu andaki sorunlar ve Örgüt üzerindeki dış taleplerdir.

Bu araştırmada Avrupa Birliğine girme yolunda olan Türkiye' deki Okul Yöneticilerinin yeni okul kültürünü oluşturmadaki rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemine göre yürütülen bu çalışmada Erzurum ili merkez ilçe, Pasinler, Tortum, Ilıca, Horasan ilçelerinde, Kars ili merkez ilçe, Kağızman, Selim, Sarıkamış ilçelerinden onbeş ilköğretim ve onbeş ortaöğretim okul yöneticileri ile görüşmeler sonucunda elde edilen veriler gruplandırılarak değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmada Okulların Avrupa Birliğine girme yolunda öğretmen, veli, katkıda bulunabileceği düşünülen yakın çevreye yönelik sürekli bilgilendirme, okulu öğrenen örgütler boyutunda yöneticiye yeni görevler yükleme, okulu rekabet edebilir bir duruma getirme, öğrenme- öğretim sürecinde çağdaş öğretim teknoloji ve yöntemlerini kullanabilme, öğretmenler arası yeni bilgilerin paylaşımı konularında görüş birliğine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, okul yönetimi, kültür, rol.

Abstract

*Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Erzurum

The Role Of The Administrator In Forming A New School Culture

It is widely known there is a constant interaction between education and society. Essentially, the tight interaction between the education, which is a social institution, and other social phenomena results from the social reality. Almost every part of the community is in contact with the education. According to anthropologists, society is a cultural entity. Culture is the outcome of community's life. It is not only the output of community's life but organizes and gives it a shape as well. School has a multi-functioned role in terms of organizational culture. Principally, it has to develop and maintain an understanding related to various elements in school environment. The elements; the history of organization, the features of organization members, the current problems and the outre demands from the organization.

The aim of this work is to determine school administrators' roles in forming a new school culture in Turkey on the way to European Union membership. In the work carried out in accordance with the qualitative research method, the data gathered at the end of the meeting with the administrators of 15 primary and junior high schools in the city of Erzurum and its districts; Pasinler, Tortum, Ilıca, Horasan and the city of Kars and its districts; Kağızman, Selim, Sarıkamış are classified and evaluated.

In this research, we agree on the information teacher, parents or a milieu which is thought to be of help, charging the administrator with new tasks to the degree of organizations learning school, making the school a competitive one, usage of contemporary education technology and methods in learning-teaching process and exchanging new information between teachers.

Key Words: *Administrator, School Administration, Culture, Method.*

Giriş

Toplumun hemen her kesimi eğitimle yakından ilgili, hatta içi içedir. Antropologlara göre toplum kültürel bir varlıktır. Toplumsal hayat nerede varsa orada birde kültür vardır. Kültür toplum hayatının ürünüdür. Onun ürünü olmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal yaşantıyı düzenleyip biçimlendirir,

yönlendirir. Toplumla kültür birbirinden ayrılmayan, karşılıklı etkileşim içinde bulunan bir varlıktır.

Kültür toplumsal etkileşimin insani boyutu olarak nitelendirilebilir. Kültür materyal ve semboller açıdan insanlara anlamlı gelen öğelerden oluşur. Maddî öğelerin işlevleriyle ilişkili anlamları olduğu kadar modayla ve tasarımlarıyla da ilişkilidirler. Manevî öğeler fikirler, ortak değerler, bayrak, sanatsal üslubu içerir. Dil, sanat ya da müzik gibi belli başlı sembol sistemleri, açıkça toplumun korkularını, umutlarını ve fikirlerini iletir.

Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır.¹Ortak bir çabayı gerektiren bir anacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur.²Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır.³ Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır.⁴ Örgüt, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlamaktadır. Örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır.⁵

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır.⁶ Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanda otorite olan E. Schein'e göre örgütte

¹ Etzioni A. Amitai, *Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Pres, 1961, s.35-39.

² Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara, 1991, s.13.

³ Alvin Toffler, *Future School* Random House Inc. Newyork, 1971, s.125.

⁴ Aytaç Açıkalın, *Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994, s.3.

⁵ Refik Culpan, *Çevresel Etkiler Ve Örgütsel Değişim*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 9, Sayı: 4, Ankara, 1976.

⁶ C.La Branabe, *Gestion des Ressources Humaines* Education Canada Fall/Automne, 1991, s.17.

yönetici tarafından etkilenmektedir. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır.⁷

Okullar kültürün en temel taşıyıcılarından biridir. Okul Yaşamımızın büyük bölümünün geçtiği bir mekandır. Öğretmenler, okulun diğer görevlileri. O mekânın atmosferini oluştururlar. Onlar bizim en değerli varlıklarımızı emanet ettiğimiz insanlar. Ancak onlar bir kurum kültürüne sahip olamazlarsa gelişmeye ve bizim arzuladığımız hatasızlık kaygısını taşımazlar. Kurum kültürü her kurum için gereklidir. Gençlerin yetişkin topluma hazırlandığı ve katılmanın yollarını öğrendiği başlıca kurumlardan biridir. Aile ve din kurumlarının da önemli rolleri vardır, ancak okullar üzerindeki kamu sorumluluğu onları resmi kültürün formal kurumları yapar.

Eğitim Örgüt kültürü

Araştırmacılar yıllardır bireyin ve grubun bir örgütteki davranışını etkileyebilen sosyal etmenlerle ilgilenmişlerdir. Son zamanlarda, okulların örgüt kültürü pek çok araştırmacının ilgi alanı olmuştur. Özel bir ilgi alanı da okullarda gelişen sosyal ve mesleki normlar üzerindeki çalışmalar olmuştur. Etkin Okullar literatürü bir okulun kültürünü önemli bir etkililik değişkeni olarak tanımlamıştır.

Kültür örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri veya sosyal idealleri ve inançları açıklar.⁸ Okulların kültürlerine göre farklı olduğunu ve bu kültürlerin öğrenciler üzerinde etkisi olduğunu bulmuştur. Daha yakın bir zamanda ise Bolman ve Deal kültürün ne olduğunu ve örgütte ne rol oynadığının bugün çok tartışılan sorular olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir.⁹

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır.

⁷ C.P. Callahan ve Fleenor, *Manging Human Pelations*, Columbus Merriz Company, 1988, s.414.

⁸ Andrew W. Halpin, *Theory and Research In Administration*. New York: Macmillan, 1966, s.134.

⁹ T. Üçok, *Organizasyon Kültürünün Oluşumu*, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt-4, Sayı: 1-2, 1989.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir.

4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir.¹⁰

Okul kültürü, okulun felsefesini gösterir. Okul felsefesi devletin eğitim felsefesiyle tutarlı olmak zorundadır. Devletin eğitim politikasının başarısı, öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun misyonunu ve kültürünü kabullenmelerine bağlıdır.¹¹

Okul Kültüründe Yöneticinin Rolü

Okulun örgüt kültürü açısından yöneticinin çok yönlü bir rolü vardır. İlk olarak okul kültüründe çeşitli öğelerle ilgili yeterli bir anlayış geliştirip sürdürmek durumundadır. Bu etmenler;

- Örgütün tarihi
- Örgüt üyelerinin özellikleri
- Şu andaki sorunlar
- Örgüt üzerindeki dış talepler

Müdür okul örgütünün durağan varlık olmayıp sürekli değişip geliştiğinin de farkında olmalıdır.

Bir okul kültürünü daha etkili duruma getirmeğe çalışmak kolay değildir. Yönetici beklentilerini bildirirse bile, bireyin ya da grubun bunlara uymamasının

¹⁰ Vehbi Çelik, *Okul Kültürü ve Yönetim*, Önder matbaacılık, Ankara, 1997, s.44.

¹¹ Çelik, a. g. e., s.46.

yöneticiye doğrudan karşı gelme şeklinde yapılmadığının farkında olunması gerekir. Karara uymamanın nedeni hiyerarşideki astların yöneticinin istediği eylemin ya kendi yararlarına ya da kurumun yararına olmadığı kararını vermiş olmalarıdır. Bu nedenle de yöneticinin yönergelerini göz ardı etmişlerdir. Bunun sonucu olarak, yönetimin politikasının uygulanması ya ertelenir ya da bütünüyle durdurulur. Bir yönetici kendi okulunun kültürünü gerçekten şekillendirebilir mi? **Gordon**'un bu soruya cevabı evettir ve bu konuda çeşitli öneriler geliştirmiştir.

- Yöneticinin, okulun teşvik etmesi gereken değer ve ideallerle ilgili gereksinimlerinin kendi kafasında netleşmiş olması gerekir.

- Bu idealler ve değerlerin şekillendirilmesi okul geliştirilmesi ile sonuçlanan etkinliklere, süreçlere ve prosedürlere doğru yönelmelidir.

- Bir yönetici personeli değiştirmek ya da yeni personel almak olanağına sahip olduğunda potansiyel olarak okulun kültürünü de değiştirme olanağına sahip olmaktadır.

- Yönetici örgüt içindeki liderlik pozisyonlarına insanları atama ile kültürü şekillendirme olanağına sahiptir.

- Okulda önemli liderlik pozisyonlarında bulunacak personelin seçiminde gerekli özenin gösterilmesinin yanında, örgüt kültürünü şekillendirmek isteyen yöneticinin okulun informal liderleriyle uygun ilişkiyi tanımlama ve geliştirme gereksinimi olacaktır. Bir informal lider her tür grupta çalışır. Bu kişi formal lider de olabilir.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır.¹²

Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

1. Lider örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
2. Yapısal ve örgütsel geriliminde kaynaklanan çelişkileri tanımasına yardımcı olur.

¹² Çelik, a. g. e, s.46.

3. Rutin kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.

4. Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.

5. Farklı grupların örgütsel verimliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderlik gücünün dört önemli dayanağı vardır:

1. Liderliğin kültürel-sembolik gücü: Liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliğine dayanır.

2. Liderliğin eğitsel gücü: Liderin çocuk gelişimi, öğrenme kuramları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programının çerçevesi belirleme konularındaki yetişme düzeyine dayanır.

3. Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü: İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama kavramlarıyla açıklanabilir.

4. Liderliğin teknik gücü: Örgütsel yapı, politikalar ve programlar konusundaki gerçekçi yaklaşımlar olarak ifade edilebilir.¹³

Yöntem

Bu araştırmada Avrupa Birliğine girme yolunda olan Türkiye’deki Okul Yöneticilerinin yeni okul kültürünü oluşturmadaki rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemine göre yürütülen bu çalışmada Erzurum ili merkez ilçe, Pasinler, Tortum, Ilıca, Horasan ilçelerinde, Kars ili merkez ilçe, Kağızman, Selim, Sarıkamış ilçelerinden onbeş ilköğretim ve onbeş ortaöğretim okul yöneticileri ile görüşmeler sonucunda elde edilen veriler gruplandırılarak değerlendirilmesi yapılmıştır.

¹³ T.S. Segiovanni, R.J. Starrat, *Supervision Human Perspectives*, McGraw-Hill Book Company, 1988, s.197.

Bulgular

Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul Kültürünün Oluşumunda Yöneticinin Rolü hakkında okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

Bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında bir dayanışma, bir ahenk meydana getiren unsurlar o toplumun kültürünü oluşturur. Bize göre okul kültürü öğretmen- öğrenci- veli ve çevre işbirliği ile meydana gelen unsurlar bütünüdür. Okulumuz taşınmalı eğitimde yapmaktadır. Taşınmalı eğitim kapsamında okulumuza, değişik aile kültürlerini barındıran çocuklar gelmektedir. Onlarla birlikte dostluk, kardeşlik geliyor, bütün gönüller birleşiyor, sevgi çemberi oluşuyor. Düşüncelere, sözcüklere güzel duygular hükmediyor. İşte öğretmenleri, öğrencileri, velileri birbirlerine bağlayan aralarında dayanışma, ahenk meydana getiren bu unsurlar okul kültürünü oluşturmaktadır.

1. AB yolundada okul kültürü; dünya çocuklarıyla kaynaşmak, tanışmak, aralarında bir dayanışma, toplumların fikirlerini birbirlerine bağlayan ortak kültürler oluşturmaktır.

2. Okul yöneticisi olarak okul kültürü için; insanlar ile iyi ilişkiler kuruyoruz. Belirli gün ve haftalarda öğrencilerle toplantılar yapıyoruz. Konferanslar veriyoruz. Okul aile birliği ile toplantılar yapıyoruz.. .

3. Yöremizin değerlerinden eğitim ve öğretime destek sağlayacak olanları kullanmaya çalışıyoruz. Veliyi okulumuzla yada öğrencisinin eğitimiyle barışık hale getirmeye çalışıyoruz. Disiplin kurallarını uygulamaya koymadan önce rehberlik yapmaya çalışıyoruz. Veli-öğretmen desteyi ile öğrenciyi, okul içinde sorunlarını çözebilme davranışı kazandırmaya çalışıyoruz.

4. Avrupa Birliği yolunda kişilerin ve öğrencilerin eğitimlerini daha da yükselterek yurduna, milletine bağlı çağdaş düşünen Atatürk İlke ve İnkılapları ışığında ilerleyen bireyler olarak yetiştirilmesi Avrupa Birliği yolunda daha sağlam adımlar atılmasını sağlayacağını düşünmek okul kültürünün önemini belirtmektedir.

5. Okul kültürü ; milli kültür, bünyesinde düşünülmesinde gereken sosyal hak ve özgürlüklerin temelini oluşturan, her açıdan duyarlı ve sorumlu olmayı beraberinde getiren bir olgudur.

6. Okulların Türkiye’de ve dünyada üstlenmiş oldukları misyon sadece okuma ve yazmanın öğretildiği bir kurum olmaktan çok her alanda insanların dünyasını genişleten yeni bakış açısı oluşturmaya çalışan sosyal bir varlık olarak insanı topluma kazandıran bir düşünce yapısında olması gereklidir diye düşünüyorum bu paralelde özellikle okulumuzda öğrencilerin sadece bir takım bilgilerle donatılmalarının yanı sıra onların duyarlı, sorumlu ve bilgiyi kullanabilen sosyal birer insan olmalarına çalışılmaktadır.

7. Okulumuzun kültürü için çeşitli etkinliklerden; piyes, tiyatro, skeç ve benzeri sosyal etkinliklerde bulunuyoruz. Okul-Veli işbirliği, veli konferansları ve veli bilinçlendirme toplantıları yapılmaktadır. Şiire , resme ilgi duyan veya ilgi alanına giren öğrencileri teşvik edici etkinlikler yapılmaktadır.

8. Okullar çocukların yetişmesinde, yaşama kazandırılmasında en önemli kurumlardır. Ne yazık ki ülkemizde okullarımız sadece eğitime yönelik çalışmalar yapmaktadır. Okullarımızda öğretime yönelik çalışmalar olmadığından çocuklarımız sadece bilgi yönünden donatılmaktadır. Sosyal çevreye duyarsız, ülke ve dünya olaylarına duyarsız yetişmektedirler. Ülkemizde okul kültürü derken şu anlaşılmaktadır; ders birikimi, bilgi birikimi...

Okullarda dar kalıplar içindeki müfredatlar doğrultusunda eğitim yapılmaktadır.Bu sistemin (eğitim) en kısa zamanda uluslar arası düzeye ulaşması gerekir.Eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle kalitesini belirleyecektir. Sistemin en stratejik unsuru ise öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim etkinliklerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Bu nedenle, okulda öğretmenin verimliliğinin artırılması gerekir. Okulun kalitesini artıran etmenlerden birisi de, öğretmenlerin madde ve insan kaynaklarını, okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, öğretmenin, verimliliğinden sorumludur. Okulun

eğitsel kalitesinin artmasında işe koşulan uygulamalardan birisi de, öğretmenlerin mesleki etkinliklerdeki veriminin artırılmasıdır.

Öğretmenlerin Verimliliğini Artırmada Yöneticinin Rolü

Okul yöneticileri, okul kültürünü, amaçlarını, politikalarını, öğretimin kalitesini artırmak için performans yönetimini işe koşturmaktadır. Etkili öğretim, taraftar toplama ve uygulama stratejileriyle başlar. Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki becerilerini artırmaları için, öğretimin kalitesini iyileştirmeyi amaçlamalıdır.¹⁴ Öğretimin etkililiğini sağlamak için bazı stratejiler önerilmektedir. Bu stratejiler:

- ❖ Öğretim odaklı ödül sistemini kurmak,
- ❖ Okulun öğretimini kabullenme, onaylama,
- ❖ Kıdemli öğretmenlerin danışmanlığı,
- ❖ Mesleki toplantılara katılmaya özendirme.

Araştırmalar etkili motivasyonun öğretmenlerin sınıf ortamında öğrencileriyle karşı karşıya kaldıklarında işe koşabildikleri ödül sistemleri olduğunu göstermektedir.¹⁵ Okul yöneticileri, etkili mesleki gelişme, karara katılma, mesleki toplantılar, hizmet içi eğitim, öğrencilerin yaratıcılığını, öğretim stratejilerini iyileştirmelidirler. Okul yöneticileri okulda işbirliğini geliştirmeli, etkili öğretimi ve güdüleyici uygulamaları nasıl işe koşabileceklerini düşünmelidir.

Öğretimin Etkililiğini Artırmada Yöneticinin Rolü

Yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans

¹⁴ H. Sheridan, E. Rice, *Difficult Dialogues: Achieving the Promise in Diversity. Paper Presented at the National Conference on Higher Education* Washington, D.C. 1991, s.54.

¹⁵ D.C.Lortie, *School Teacher. A sociological study*. Chicago: University of Chicago Press. 1975, s.4-5.

düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulda çalışanlar motive edilmelidir. Bu anlamda;

- Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticileri arasında güven olmalıdır.
- Öğretmen sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemelidir.
- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, işbirliği oluşturmalıdır.
- Öğretmen performansını değerlendirmek için, veriler toplanmalıdır.
- Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.
- Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.
- Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmeli, öğretmen becerileri artırılmalıdır.
- Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları değiştirilmelidir.

Öğretmenler, okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okulun amaç ve misyonunu, okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır.¹⁶

Okul örgütünde varolan kültür ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) için istenen örgüt kültürü arasındaki açıklıkların belirlenip giderilmesi gerekir. Toplam Kalite Yönetimini desteklemeyen okul kültürü, kaliteyi ve TKY'den beklenen sonucu olumsuz yönde etkileyecektir.

TKY'ne destek verecek bir okul kültürü tasarlarken veya düzenlemeler yaparken göz önünde bulundurulacak değerler ve önlemler şunlardır:

- ❖ Müşteri memnuniyeti,
- ❖ Ekip çalışması ve işbirliği,
- ❖ İç müşteri desteğinin sağlanması,

¹⁶ Murat Ermert, "Kurumsal Kültür Olarak iletişim", *Executive Excellence*, sayı: 3, 2000, s.13.

- ❖ İç müşteri desteğinin sağlanması,
- ❖ Bilgiler ve verilerin sezgiler ve tahminlerden daha iyi olduğunun vurgulanması,
- ❖ Çözümler konusunda odaklaşılması,
- ❖ Tam katılımın başarının anahtarı olduğunun bilinmesi,
- ❖ TKY'nin ayrı bir örgüt yapılanmasını gerektirmediği,
- ❖ TKY sermaye yoğun değil, kişi yoğun süreç olduğunun açıklanması,
- ❖ Verilen bütün sözlerin yerine getirilmesi.

Okulun mantıklı bir düzeyde hem kararlılığını koruyabilmesi, hem de değişmeye açık olması ve değişmesi gereklidir. Bu durum okulun görevleri gereğidir. Okulun bunu sağlayabilmesi yeni bir okul kültürünün yaratılması demektir. Böylesi bir kültür, okulun geliştirilmesine temel olacak etkinliklerin geliştirilmesine izin verecektir.¹⁷

Okul gibi örgütlerde insan ilişkilerinin önemi daha da artmaktadır, öğrenci ve öğretmenlerin davranışlarında etkili olan okul iklimi aynı zamanda öğrenci ve öğretmen davranışlarını etkilemektedir de. Okul olumlu bir iklim için, kişiler arası ilişkileri düzenlenmeli, dikkatle planlamalı, yanlış ve olumsuz niyetlerin önlenmesi için açık bir iklim yapılandırılmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi Yeni Okul Kültürünün Oluşumunda Okul Yöneticisinin gerçekleştirmeye çalıştığı eylemler bütünüdür. Toplam Kalite İnsanları Yönetmek değil, İnsanlarla yönetmektir. Bu da **Planlı Okul Gelişimi Model** ve Uygulamaları ile olanaklıdır.

Planlı Okul Gelişimi;

❖ Planlı Okul Gelişiminde, Okulu Geliştirme Süreci Basamaklarının uygulanması esastır.

❖ Okulu Geliştirme, okulun fiziki kaynaklarını ve insan kaynaklarını geliştirerek, eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını arttırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir.

❖ Bu süreç, okulda iyi bir planlama ve koordinasyonun gerçekleşmesi ve yerleşimi ile olacaktır.

¹⁷ Ali Balcı, *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001, s.228.

Okul Gelişim Sürecinde Yer Alan Varsayımlar

- ❖ Okul Gelişim Süreci sonunda daha etkin bir eğitim kurumu olacaktır.
- ❖ Gerçekleştirilecek bütün çalışmalarda sürekli ve planlı gelişim temel esastır.
- ❖ Okul Gelişim Süreci, Okulda karar verici grubun çoğalmasını sağlar.
- ❖ Ulaşılmayan hedefler daha sonraki planlama döneminde yer alacaktır.
- ❖ Okul müdürü ekip çalışmasını destekler
- ❖ Okul yönetimi, eğitim ve destek hizmetleri veren personeli amaca ulaşmak için ekip çalışmalarına katılırlar

Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi

- ❖ Sanayi ve Ticaret Odalarının birer temsilcisi
- ❖ Okulun bulunduğu mahallenin muhtarı
- ❖ Sivil Toplum Örgütlerinden seçilen bir temsilci
- ❖ Okul Aile Birliği Sınıflar Temsilcisi
- ❖ Okul Aile Birliği Temsilcisi
- ❖ Öğrenci Temsilcileri
- ❖ Veli temsilcileri
- ❖ Rehber Öğretmen
- ❖ Öğretmen
- ❖ Projeden Sorumlu Müdür Yardımcıları
- ❖ Okul Müdürü

Okul Müdürü

- ❖ Planlı Okul Gelişimi için gerekli planlama, organizasyon ve görevlendirme yapar.
- ❖ İlgili Bakanlık Birimleri ile koordinasyonu sağlar.
- ❖ Okul-üniversite işbirliğini yapar.
- ❖ Okul personelinin mesleki gelişimini sağlar.
- ❖ Herkesin eğitimin çağdaş ve demokratik olması gerektiğine inanır.
- ❖ Yönetici, öğretmen, veli, öğrenci, çevre ve toplumla bütünleştirir.

❖ Öğrenci merkezli Plânlı Okul Gelişim Modeli anlayışı ve onun felsefesi olan Toplam Kalite Yönetiminin eğitim ve okul sisteminin demokratikleşmesindeki yeri ve öneminin her fırsatta okul ailesi olan yönetici tarafından davranışla gösterir.

❖ Eldeki kaynakların en rasyonel biçimde kullanılarak iyi bir eğitim ortamının hazırlar.

❖ Katılımlı bir yönetim anlayışı, örnek bir iş birliği ile okulun cazibe merkezi hâline getirir.

❖ Öğretmen, öğrenci ve diğer personele rehberlik eder.

❖ Öğretim programlarındaki gelişmeleri izler.

❖ Velilerin katılım ve desteğinin alır.

Projeden Sorumlu Müdür yardımcısı

❖ Okulu Geliştirme Yönetimi ekibinin toplantılarını düzenler

❖ Çalışma gruplarının kurulması için gerekli ön hazırlıkları yapar.

❖ Okul gelişimi ile, okulda kaydedilen gelişmelerden okul toplumunun haberdar edilmesini sağlar

❖ Okul personelinin mesleki gelişimi için onların hizmet-içi ihtiyacını belirler ve katılımını sağlar

❖ Çalışma gruplarının amaca yönelik olarak etkili bir şekilde planlarını uygulamada onlara rehberlik ve liderlik yapar

❖ Çalışma gruplarının planladıkları çalışmaları gerçekleştirebilmek için gerekli organizasyonu ve koordinasyonu sağlar

❖ Çalışma gruplarının planlamalarındaki zamanlamayı izler

Rehber Öğretmen

❖ Öğrencilerin kişilik gelişimlerine yönelik olarak yapılacak çalışmaları yürütür

❖ Öğrenci başarısının artırılmasına yönelik çalışmalara rehberlik eder

❖ Öğrenme zorluğu çeken öğrencilerin başarılarının artırılmasına yönelik çalışmaları yürütür

❖ Hızlı öğrenen öğrencilerin potansiyelini etkili bir şekilde kullanmaya yönelik çalışmaları yürütür

❖ Çalışma gruplarının etkinliğini ve verimliliğini artırıcı uygulamaların düzenlenmesinde rol alır

Veli

❖ Okulun çevre ve velilerle işbirliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaları organize edip yürütür

❖ Okulun fiziki kaynaklarının geliştirilmesine önderlik eder

❖ Okulun tanıtım çalışmalarını organize ederler

❖ Yardıma gereksinimi olan öğrencileri belirleyip gerekli desteğin bu öğrencilere sağlanması çalışmalarını yürütürler

Öğrenci

❖ Okul gelişimine yönelik çalışmalarda öğrencileri temsil ederler

❖ Öğrencilerin görüşlerini isteklerini ve sorunlarını Okulu Geliştirme Yönetimi' ne iletirler

Okul Aile Birliği Temsilcisi

❖ Okulda sosyal yardımlaşma etkinliklerini düzenleyip yürütürler

❖ Öğrenci başarısının artırılmasına yönelik yapılacak çalışmaların bütün velilere duyurulmasında ve veli desteğinin sağlanmasında rol alır

❖ Okul-çevre ve okul-veli işbirliğini geliştirirler

Çağımızın Öğrencisi kazanılması gereken beceriler esas alınarak;

❖ İletişim kurabilen

❖ Bilimsel, akılcı ve mantıklı düşünme becerisine sahip

❖ Teknolojiyi kullanabilen

❖ Araştırmacı ve üretken

❖ Bilgiyi paylaşan

❖ İnsanlık değerlerine sahip çıkan

❖ Problem çözme becerisi kazanmış

- ❖ Öğretim programlarında belirtilen hedeflere yönelebilen bireylerdir.

Aşağıda belirtilen kişisel değerlere sahip olması esas alınarak Başarılı öğrenci

- ❖ Kendisine değer veren
- ❖ Başkalarına değer veren
- ❖ Okulu ve öğrenmeyi önemseyen
- ❖ Moral ve ahlaki değerlere sahip
- ❖ Sanata ve insanlığa sahip çıkan bireylerdir.

Aşağıda belirtilen sahip olması gerekli kişilik özellikleri esas alınarak; Başarılı öğrenci

- ❖ Kendi kendini yönetebilen,
- ❖ Mantıklı düşünen,
- ❖ Yaratıcı düşünceye sahip,
- ❖ Araştırmacı,
- ❖ Zamanı verimli olarak kullanabilen,
- ❖ Özgür düşünceye sahip, sorgulayıcı,
- ❖ Estetik duygusuna sahip,
- ❖ Gelişim için risk alabilen,
- ❖ Duygusal olarak dengeli,
- ❖ Başkalarına ilgi uyandırma becerilerine sahip,
- ❖ Tehdit, baskı ve korkudan uzak bir eğitimle okuyan, inceleyen, araştıran,
- ❖ Analitik bir mantık, bütüncül ve eleştirel bir bakış açısıyla olaylara yaklaşan,
- ❖ Akla ve bilime dayalı bir anlayışla sebep-sonuç ilişkisi kurabilen,
- ❖ Ne istediğini bilen ve sorgulayan,
- ❖ Kendini sürekli yenileyerek analiz ve sentezler yapan,
- ❖ Ulusal ve evrensel değerleri tanıyan ve benimseyen, bireylerdir.

Yeni Okul Kültürünün Oluşumunda Yöneticiden İSTİYORUZ Kİ

- ❖ Okulumuzda, öğrenme temel ihtiyaç kabul edilsin
- ❖ Her veli, okulumuzda öğrencisine her fırsatın verildiğini bilsin
- ❖ Okulumuzda öğretmenler ve öğrenciler birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olmanın önemine inansın
- ❖ Okulumuzda çalışanlar, gerekenleri yaparken kendilerinden emin olsunlar, doğruları yaptıklarında korkmasınlar
- ❖ Okulumuzda herkes her gün daha iyiye ulaşmak için çalışsınlar

Yeni Strateji

- ❖ Bütün öğrenciler öğrenebilir
- ❖ Veliler, okulumuz için vazgeçilmez bir destektir
- ❖ Liderlik, okulumuz atmosferinde farkına varılır bir davranış biçimidir.