

## ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME YENİ BİR BAKIŞ: DİNAMİK OKUL VE YÖNETİMİ

Fatih TÖREMEN\*  
Alparslan GÖZLER\*\*

### Özet

*Yaşadığımız yüzyılın en önemli karakteristiklerinden birisi; değişim hızının çok yüksek olmasıdır. Bu durum eğitim örgütleri açısından yeni bir konum ve yeni bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. En azından adaptasyon zorunluluğu eğitim örgütlerini dinamik bir yapıya ulaştırmak zorunda bırakmaktadır.*

*Bu çalışmada değişen bir dünyada gittikçe hız kazanan değişime ayak uydurmak zorunda olan okulların dinamik olma durumları irdelenmiştir. Betimsel tarama modeline dayanan bu çalışmada, dinamik okulun felsefi temelleri açıklanmış, okullardaki değişimin yönü ele alınmış, dinamik okulun karakteristikleri irdelenmiş ve dinamik okulu yönetecek okul yöneticisinin özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Dinamik okulların diğer okullardan çevresel liderlik, değişim baskıları ve seçenekli programlar gibi oldukça farklı yönlerinin olduğu ortaya çıkarılan bu çalışma sonucunda dinamik okul yöneticilerinin de diğer yöneticilerden farklı olarak, kolaylaştırıcı, dengeleyici, bayrak taşıyıcı ve köprü kurucu olmak zorunda oldukları sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler: Dinamik, Dinamik Okul,**

### Abstract

*The high level of change speed is one of the most important characteristics of the current age. This situation obligates for educational organizations a new construct and a new position. At least, the necessity of adaptation obligates the educational organizations to reach a dynamic construct.*

*This study defines the dynamic schools that must conform the change that accelerate in a change world. In this study which relies on descriptive scanning method, the philosophical foundations of dynamic school is explained, the direction of the change at schools is examined, the characteristics of the dynamic schools are studied and the characteristic of the administrator to manage the dynamic school. In this study, it is seen that the dynamic school have same differences from other schools such as environmental leadership, oppression of change and selective curriculum. As a result of this study, it is proved that the administrators of the dynamic school are different from the administrators of others schools as follows; facilitatorship, maintaining the balance, flager and bridging the gap.*

**Key words: Dynamic, dynamic school.**

**Giriş**

\* Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

\*\* Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

*Modern dünya değişimin hızı ile nitelendirilen bir yapıyı andırmaktadır. Değişimlerin sürekli olmasına paralel; değişime ayak uydurmak için değişmekten*

*başka çare de yoktur. Değişim okullar için kaçınılmaz bir durumdur. Okulların durmaksızın değişen bir dünyanın yarınlarına hazırlanan çocukların ihtiyaçlarına, uyguladıkları alışlagelmiş uygulamalarla cevap verebilmeleri imkansız görünmektedir. Okulların önemli sorumluluklarından birisi de; içerisinde yaşadıkları toplumdaki güç alarak öğrencilerine dünyayı tanıma ve yaşamı anlamlı kılma yönünde bir vizyon sunmak olarak ortaya çıkmıştır. Okullarda zaman içerisinde birtakım değişimlerin olması kaçınılmaz olmakla birlikte; temel nitelikleri açısından dinamik okul, gerekli değişimin tür ve sıklığının bariz olarak görülebilmesiyle diğer okul türlerinden farklıdır.*

Dinamik okullar, yöneticisinin kendilerine baskı yapan ve onları yönlendirmeye çalışan güçlere karşı koyan ve yeni gelişmeler arayarak, bir değişim içerisinde olan okullardır.

### **Dinamik Okulun Felsefi Temelleri**

Dinamizm değişen paradigmaların doğal bir sonucudur. Değişen paradigmalar sosyal bilimlerde önemli ve kapsamlı dönüşümleri ifade etmektedir. Bu dönüşümlerin boyutları şunlardır (Daneke, 1999, Erçetin, 2001:4):

- En basit sosyal sistemlerin bile karmaşıklığı,
- Karmaşık sosyal sistemlerin kaos ve yeniden düzen içinde oldukları,
- Sistemde küçük değişikliklerin büyük etkiler yarattığı (Kelebek etkisi),
- Karmaşık sosyal sistemlerin basit kuralların sonucu ve karmaşık dış çevreler ile etkileşen kurumlar olduğu,
- Diğer disiplinlerde kullanılan modellerin sosyal araştırmalarda da kullanılması gerektiğine ilişkin felsefi sonuçlar doğurmuştur.

Bilimsel yönetim anlayışına dayalı, mevcut örgütsel model, ancak düzenlilik, kestirebilirlik ve etkililikle sürekliliğini koruyabilir. Gelecek kestirilebilir görünüyorsa, örgüt liderleri sabit ve görünen bir geleceği yorumlamak ve bu vizyonu uzun vadeli planlamak için çaba haralayabilirler. Modern fizik kuralları "*Hiçbir şey kesin değildir; ama her şey mümkündür*" diyerek dinamik sistemlerin önemli bir özelliğini ortaya koymaktadır.

Dinamik yönetim kuramında, diğer yönetim kuramlarından farklı olarak ilk kez; yönetimin psikolojik yönleri ve örgütlerde oluşan çatışmanın bir hastalık değil, diriklik olduğuna dikkat çekilmiştir (Başaran, 1989:69). Çevrenin değişen yasalarına, değerlerine ve kurallarına uymak için örgütlerin yönetimleri, sürekli değişim içinde olurlar (Başaran, 1989:113).

### **Okullarda Pozitif Yönlü Değişme**

Günümüz değişimi aralıklı bir değişim özelliği göstermektedir. Ortaya çıkan dengesizliğin tarihimizde daha önce görülmemiş bir oranda olması yönüyle, böyle bir hızlı değişim sürecinde, örgütlerin yeni talepleri karşılamada daha etkili olma zorunluluğu vardır (Tetenbaum, 1998:23). Bu durum yapılan çeşitli reformlarla geleceğin ihtiyacını karşılayacak eğitim örgütlerinin yapısını belirlemeyle sonuçlanmıştır. Cheng (1997), eğitim reformlarının çoğunun uzun süreli gelişmelere odaklandığını belirterek, 21. yüzyıl için vurgulanan yeni yönelimin aşağıdaki 10 eğilimi doğurduğunu ifade etmektedir:

1. Tek amaçlılıktan çok fonksiyonlu okullara doğru,

2. Okul merkezli yönetim içerisinde okul özerkliğine doğru,
3. Bilgi temelli profil içerisinde yüksek düzeyde okul fonksiyonuna doğru,
4. Stratejik yönetim içerisinde okulun sürekli öğrenmesi ve gelişmesi
5. Okulda çoklu düzeyde kendini yönetme içerisinde birey inisiyatifine doğru,
6. Dinamik bir süreçte çoklu etkililiğe sahip okula doğru,
7. Okullarda benzerlik içinde sinerji ve etkililik,
8. Ev-okul ve toplum işbirliğinin kaynak ve düşünce üretimi için desteklenmesi,
9. Dönüşümcü liderlik içerisinde okul.

Eğitimdeki değişimlerde genellikle izlenen yaklaşımlardan birinin yerel ve okulu merkez alan yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Değişimin genel yönelimi, eğitim programlarının, ders kitaplarının, öğrenme ve değerlendirme yaklaşımlarının iyileştirilmesi gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır (Özdemir, 2000:81). Okullardaki değişim süreçleri hakkında son yıllarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki; çok yönlü ve kapsamlı problemlere yönelik yapılan sağlam değişim çabaları, küçük çaplı olanlara göre daha başarılı ve uzun ömürlü olmuştur (Rallis ve Goldring, 2000: 25).

### **Değişim Dinamiği: Kültürel Yenilenme**

*Bir okulun kültürü, değişen akademik bir çevrede çalışan insanın, entelektüel gelişiminin, düşüncelerinin, inançlarının ve diğer ürünlerinin sonuçları olan nitelik ve karakteristikleri ifade eder. Pozitif bir okul kültürünün tanımı, entelektüel gelişim ve aydınlanmanın içinde bulunduğu uygulamaların sentezi olarak kabul edilir (Moore, 2001).*

*Değişim ve kalite arayışlarının egemen olduğu son yıllarda birçok kurumdaki değişim ve kalite çabalarını sonuçsuz kulan temel etmen, kurumun kültüründeki boşluklardır. Yeni bin yılda liderin görevi değişim kültürü yaratmaktır (Özden,1999:138). Eğer örgüt durgunluktan kaçınmak zorundaysa istikrarlı değişim hayati önem taşır. Değişim daima kültürü tehdit eder. Örgütlerin kültürlerini ebedileştirmesi tehlikelidir. Böyle bir durum değişim ihtiyacı hissedildiğinde örgütü zora sokar (Terzi, 2000:109-131). Drucker (1993)'a göre; bir çok örgütte kökleşmiş alışkanlıklara dayalı örgütsel değişimin hedeflerinden birisi de; örgüt kültürünün değişimidir.*

Tüm okul çevresini geliştirmeye yönelik hedefler doğrultusunda çeşitli değişimler uygulayan okullar zamanla farklı güçlerin etkisiyle doğal bir değişim kültürü oluştururlar (Rallis ve Goldring, 2000:25). Okullarda; iç ve dış olmak üzere 6 farklı güç, değişimin ve dinamik okulların ortaya çıkışına etki etmektedir (Rallis ve Goldring, 2000:5):

1. Öğretmenlerin mesleklerinde uzman olmaları,
2. Öğrenci ihtiyaçlarının farklılık arz etmesi,
3. Ebeveynlerin okullarla ilişkilerinin karmaşık ve çok yönlü olması,
4. Okulların sosyal ve teknolojik yapılarının oldukça karmaşık olması,
5. Ülke düzeyinde ve yerel düzeylerde reformların yapılması,
6. Okulların öğrenci sonuçlarına odaklanmaları.

McKenzie ve Koenig (1998:18)'e göre; sürekli değişim dinamiği, kültürel yenilenmeyi gerektirir. Kültürel yenilenme, örgütün temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların

herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Bu değerlerin sözle değil davranışlarla (Çelik,1997:72), model olarak sergilenmesi önemli bir noktadır. Bir örgütte belli bir vizyon ve strateji olduğunda, çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde, kültürel yenilenme herkes tarafından benimsenecektir.

### **Dinamik Okul**

*Eğitim, dinamik bir sistemdir. Öğrenme ve düşünme doğrusal olmayan süreçlerdir. En basit doğrusal olmayan sistemler, çok zengin dinamik davranışlar içerebilirler. Eğitim sistemimiz herkesin öğrenmeye çabaladığı mekanik bir dünya sağlamaktadır. Eğitim sistemi herkesin belirli zamanlarda belirli şeyleri öğrenmeye çalıştığı ve gerek mikro, gerekse makro etkinliklerin doğrusal düzeniyle ilgili görüşlerini geliştirdikleri bir çağın ihtiyaçları üzerine kurulmuştur (Töremen, 2000:210).*

Dinamik Yunanca bir kelime olup güç anlamındadır. Dinamik yönetim kuramı, Mary Parker Follett tarafından geliştirilmiştir. Empririk anlamda dinamik okul, bünyesinde birçok değişimi kabullenen, benimseyen ve bu değişiklikleri tüm organlarında uygulayan (Rallis ve Goldring, 2000:30), aktif olarak değişim ve farklılık sağlayan, değişim çabalarıyla ilgilenen ve sürekli gelişim arayışı içerisindeki okullardır (Rallis ve Goldring, 2000:25). Değişimlerin tümünün sonucu olumlu olmadığı gibi, tersini iddia etmek de zordur. Dinamik okul değişimin yönünün pozitif olduğu okuldur. Bu okul çalışanlarına dinamik bir çalışma ortamı sunmayı vadeder.

Dinamik okullar, değişim görevini yüklenen okullardır. Bugün, okulları etkileyen güç unsurlarını inkar etmek veya onlar tarafından yönlendirilmek yerine, dinamik okullar bu güçleri kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirirler. Bu okullar, değişime yönelik bir hedef doğrultusunda öğrenir ve gelişirler (Rallis ve Goldring, 2000:25). Okulların dahili mekanizmalarının değişiklikleri desteklemesi düşüncesi, dinamik okulların yapıları hakkında bize fikir verir. Değişim konusundaki kitaplar birer örgüt olarak okulların, değişiklikleri destekleyecek yapısal düzenlemelere ve kaynaklara sahip olmaları gerektiğini gösterir (Fullan, 1982, Rowan & Miskel, 1999, Rallis ve Goldring, 2000:30).

Okulları değişime iten güçler her toplumun kendi yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Dinamik okullar bu güçlerin farkındadırlar ve bu güçleri kayıt altına alırlar. Onlar bu güçleri engel olarak görmek yerine kaynak olarak alırlar (Rallis ve Goldring, 2000:133). Çünkü bu güçlerin kaynak olduklarının yanında, engel de olabileceklerinin de farkındadırlar (Rallis ve Goldring, 2000:134). Bundan hareketle dinamik okullarda değişim bilinçli bir süreç olarak ele alınır.

Dinamik okulda uygulanan değişim süreçlerini şu şekilde ele alabiliriz:

- a) Koordine edilmiş sosyal hizmetler,
- b) Öğrencilerin durumlarını tartışmak için yapılan haftalık personel toplantıları,
- c) Düzeylerine göre grup programları (Rallis ve Goldring, 2000:26).

### **DİNAMİK OKULUN KARAKTERİSTİKLERİ**

Dinamik okulların kendilerine has olan ve taşıdıkları özellikler açısından diğer okullardan ayrılan birtakım özellikleri vardır. Bunlar; destekleyici iç ve çevresel liderlik, öğretmenlerin değişim için baskı yapmaları, yeterli kaynakları olması, eğitim ve öğretim programlarındaki alternatif seçenekler ve sürekli bir veli ve toplum ilişkilerinin olması.

• **Destekleyici İç ve Çevresel Liderlik:** Eğitimin kalitesini artırma düşüncesinin yaygın olmasından dolayı okullar, değişim baskısı içindedirler. Okullar farklı yapıda değişim yapılarıyla (değişen programlar, sınıf yönetimindeki değişimler, eğitsel yapıdaki değişimler) karşı karşıyadır. Bu durum okul yöneticilerinin uzun vadeli politika geliştirmelerini ve doğru karar vermelerini güçleştirmektedir. Bunun anlamı, okul yöneticisinin bir "rutin yöneticisi" ya da "okul dışında politika geliştirmek suretiyle okul iyileştirme uygulamalarını ve kurumsal rutinlerin yöneticisi" olmadığıdır. Başka bir deyişle; çözümlerin uygulanması olarak okul yöneticisinin rolü küçülmüştür. Merkezden arındırılmış bir sistemde, kalite konusundaki genel düşüncelerle okul lideri; yerel imkanlara dayanarak halkın beklentilerini yeniden tanımlayabilmektedir. Kısacası iç liderlik bir vizyonu ve dış isteklere cevap vermede yetkin olan bir okulun kurulmasında gerekli olan sosyal davranışları gerektirir (Vandenbergh, 1995:33).

Destekleyici iç liderlik; yeni programı yönetecek, mevcut kaynakları ve talimatları kullanarak yenilikleri yürütecek okul müdürlüğünün ifadesidir. Bu müdürlerin her biri kendi amirleriyle, güçlü pozitif ilişkiler kurmuşlardır. Bu yüzden amirler, bu yenilik aktivitelerinin farkındadırlar ve destekçisidirler. Çoğu konuda, müdürler takım çalışmalarını ve yenilik kararlarını destekleyebilmişlerdir (Rallis ve Goldring, 2000:31).

Okul yöneticileri bilimsellik, genellik ve süreklilik arz eden kararları almalıdırlar. Okullar normal olarak sorumlulukların netleştiği kurumlardır. Böylece çevresel politikaların değişen ihtiyaçlarını görüşmeye adapte olmalıdırlar. Bu durum yüksek kaliteyi elde etmede garanti sağlar (Vandenbergh, 1995:36). İç ve çevresel liderliğin betimsel ve proaktif yaklaşım açısından karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Betimsel ve Proaktif Yaklaşımla İç ve Çevresel Liderlik**

	<b>Betimsel Yaklaşım</b>	<b>Proaktif Yaklaşım</b>
<b>İç Liderlik</b>	Müdabaleci okul yöneticisi	Vizyon yerleştirme ve iletişim
<b>Çevresel Liderlik</b>	Yerel yenilik politikası	Örgütsel eylemleri yönlendirme çabası

Kaynak, (Vandenbergh, 1995:36).

Sonuçta; bir okul yöneticisi politik ve ekonomik çevreyle çalışılabilir bir ilişki ağı oluşturmalıdır. Geniş çevreyle ilişki kurmak yöneticiye oldukça fazla zaman, projelerini uygulama fırsatı ve geniş bir çalışma alanı kazandırır. Sonuç olarak merkezle sıkı olmayan okullarda, yöneticiler okulla çevre arasındaki bağları güçlendirerek toplumla bütünleşmek için etkileşime girerler.

• **Öğretmenlerin Değişim Baskıları:** Direkt olarak yeniliklerle ilgilenen öğretmenler arasında meydana gelen durumu ifade etmektedir. Bu öğretmenler kendilerini bilgili ve yetenekli kabul etmişler ve kendilerini profesyonel olarak görmüşlerdir.

*Biliyorum ki benim öğrencilerim diğerlerinden daha iyi, -benim çalışmalarım da- bu yüzden ben onların ihtiyaçlarını karşılayacak doğru kişiyim. Tek ihtiyacım olan yeni yaklaşımlar denemek için gerekli destektir" "Yeni çözümler üretmenin doğal yolu; takım halinde birlikte çalışmaktır. Takım bana, daha önce gündeme gelen fakat unuttuğum yolları hatırlamamda yardımcı oluyor şeklindeki düşünceler tipik bir dinamik okul öğretmenin ifadesidir.*

Bu okullardaki öğretmenler yüksek, özgüvene sahiptirler ve işlerin yürütmesi için ne gerekiyorsa yapmaya isteklidirler. Değişim için gerekli okul koşulları; öğretmenler arası ilişkiler ve öğretmen tanıma mekanizmaları gibi öğretmenler için destekleyici örgütsel

düzenlemelerdir. Geçmiş araştırmalar birbiriyle yakın ilişkide olan öğretmenlerin değişimleri daha çok benimsediklerini göstermiştir (Little, 1982). Öğretmenler birbirleriyle yeni prosedürler hakkında konuşmak, sorunları beraberce çözebilmek için ve nasıl etkili olabileceklerini öğrenebilmek için zamana ihtiyaç duyarlar (Leghton & Shaw, 1990). Değişim uygulamalarında öğretmenler fikir alış-verişinde bulunurlar ve birbirlerini desteklerler. Dinamik okullar, öğretmenlerin gelişim baskılarını desteklemeleri için birçok imkan sunar (Rallis ve Goldring, 2000:32).

• **Yeterli Kaynaklar** (Zaman, para, materyaller, bilgi,): Bazı okullar maddi destek temin edebilmek için hazırlanmış programlara sahiptirler. Uygulamada görünen durum şu ki; müdürlerin çoğu, işe amirleriyle güçlü ilişkiler inşa etmekle başlamışlardır, çünkü, merkezden destek göreceklelerinden emin olmak istemektedirler (Rallis ve Goldring, 2000:32)

Örgütlerde, bilgiye erişme ve geçmiş birikimlere ulaşma şansı tanıyan bir fiziki altyapı (Üstel, 1996:52), temel bir zorunluluktur. Okullar insan kaynaklarının dışındaki kaynaklarının mükemmel olması durumunda başarı, kalite ve dinamizmi yakalayamazlar. Çalışanların kendilerini araç-gereç ve teknolojiden daha az değerli hissettiği bir okulda verimli olmaları ve okulun amacına ulaşması mümkün değildir. Mc Gregor'a göre; (1969:154), okul yönetiminin temel görevi, insanların, çabalarını örgütsel hedeflere yönelterek kendi amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirebilecekleri bir örgütsel ortam yaratmaktır. Bu ortamın yeterli düzeyde kaynakla şekilleneceği açıktır.

***Kaynaklar, değişim sürecini ne derece destekleyebileceğimizi görmemizi sağlar. Eğer yeterince kaynağımız yoksa ve örgüt henüz değişime hazır değilse, önemli değişiklikler yapma şansımız yoktur.***

• **Eğitim Ve Öğretim Programlarındaki Seçenekler:** Okullarda öğretmenlerin okulu geliştirmek için oluşturdukları takımlarının öngördüğü stratejileri geliştirebilmeleri bu seçeneklerin genel boyutunu ortaya koymaktadır (Rallis ve Goldring, 2000:32).

Dinamik okullar, öğrenme yeteneği düşük olan öğrenci sayısını azaltmak yerine, öğrenme problemleriyle ilgili uygulamaları değiştirecek programlar ve bu sorunlara ilişkin uygulamalar kullanmaktadırlar. Çünkü; bu okullar sorgulayıcı zihniyetteki okullardır, özeleştirici olabilmek için geri-besleme mekanizması kurdular; böylece, programlarını gözden geçirerek gerekli yerlerde değişim yapabileceklerdir (Rallis ve Goldring, 2000:132).

• **Sürekli Bir Veli Ve Toplum İlişkisi:** Velilerin çocuklarının ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için, okulun politikalarının belirlenmesinde daha fazla etkiye sahip olma düşüncesi, her geçen gün daha çok taraftar bulmaktadır (McKeon & Malarz, 1991:8). Dinamik okullarda ebeveynler, okul kültürünü ve eğitim programlarını şekillendirmekle uğraşmaktadırlar. Onlar yalnızca okul programını desteklemekle değil, gelişim çalışmalarına yardımcı olmak ve okulu eve taşımakla da görevlidirler. Dinamik okullar, okul organizasyonunun toplumsal bir modeli gibidirler (Bryk & Driscoll, 1988, Smrekar, 1996). Okulun toplumsal vizyonu; birbirine bağımlı yetişkinler ve öğrencilerin ortak bir misyonu olması ve organizasyona katılımlarını güçlendiren kişisel destekleyici ilişkilerinin portresini çizer (Smrekar & Goldring, 1999:53).

Dinamik okul velileri okul yönetiminin ne zaman hata yaptığını bilmesini sağlamak için oldukça iyi bir mekanizmadır (Rallis ve Goldring, 2000:23). Veliler ve diğer toplum üyeleri, okul kurulunda oynadıkları roller sayesinde okulun vizyonunun, misyonunun ve programlarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Veliler ve diğer okul toplumu üyeleri, okul kurulundaki rolleri sayesinde personel, bütçeleme süreci ve eğitim programları konularında karar verme yetkisine sahiptir.

### **Dinamik Okul Müdürü**

Dinamik okulların, kendilerine önderlik edecek, yönetebilecek ve problemleri doğru yollarla çözebilecek müdürlere ihtiyaçları vardır. Her müdürün her çabasında başarılı olamadığı gibi, herkes de dinamik okulları yönetecek yeteneklere sahip değildir (Rallis ve Goldring, 2000:131). Bu müdür yetenek geliştirme ve genel bir eğitimsel gelişme kültürü oluşturabilmek için dizayn edilmiş aktiviteleri sürdürebilmek için liderlik yapar ve öğretmenlerle hummalı ve direkt çalışmalar yürütür (Rallis ve Goldring, 2000:27). Biz dinamik okul müdürünü, "*insanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için onları esinlendiren, cesaretlendiren ve ikna eden biri*" olarak tanıırız (Leitfood, 1993:68).

Dinamik okul müdürü her gün okuluna giderken kendi kendine şöyle demek durumundadır:

*Biliyorum ki, dünya ve bizim okul değişiyor. Biz de, problemlerimizi paylaşıyoruz. Fakat inanıyorum ki, okulların ne olmak istedikleri hakkında seçimleri vardır. Okulumuzu geliştirmek için beraber karar verebilir ve beraber seçim yapabiliriz. Kendime kredi açmalıyım, sonra dinleyip, desteklemeliyim. İnsanların nerede durduğunu bilmelerini sağlayacağım, iletişim kuracağım. Bu diğerlerinin işlerini daha iyi yapmalarını sağlamam için bana gerekli, yardıma ihtiyacı olanları desteklemem için ( Rallis ve Goldring, 2000:23-24).*

Bu düşünceler kuşkusuz; değişim görevini üstlenmiş, okulların yeniden yapılandırılmasının bilinçli ve doğru yönde yapılmasının gerekliliğinin farkında olan, değişen toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için bu değişimi gerekli gören bir okul müdürünün düşünceleridir.

Örgütünü değiştirip yenileştirmek isteyen yönetici, sorunlara ve çözüm yollarına ilişkin denenceleri oluştururken, bugünkü bilginin mümkün olanların yalnızca bir tanesi olduğunu, bu anlamda başka seçeneklerin daima bulunabileceğini kabul etmelidir (Kuhn, 1982:9). Bulduğu durumu korumaya yönelik örgütsel perspektifler çoğunlukla reform uygulamalarının yürütülmesi fikri etrafında yoğunlaşmışlardır. Genellikle, bir örgüt olarak okullara bürokratik bir izlenimle bakılmıştır. Müdürler de, sorunları dinleyen ve değerlendiren, çözüm arayan ve hedeflere ulaşma için çabalayan şahıslar olarak görülürler (Leithwood & Montgomery, 1982). Bu nedenle müdürler öncelikle üretkenlikle ilgilenmeli ve üretkenliği arttırmak için yapıları ve teknolojilerini değiştirmelidirler (Bolman & Deal, 1984). Bu üretkenlik arayışında, müdürlerin sosyal ve politik baskıları karşılayabilmek için reform çabaları sarfetmeleri gerekir. Bu açıdan bakıldığında, okulları en problemlili olan müdürler, değişim çabaları en çok olanlar olacaktır (Rallis ve Goldring, 2000:24).

Dinamik okullar, geçirdikleri değişiklik sayıları ve bu değişimler arasındaki tercihlerine göre farklıdır. Bu okullar karışık ve zor değişimleri üstlenirler; çünkü; değişim çabalarını ve çalışmalarını ayakta tutan dahili mekanizmaları zaten mevcuttur ve

bu mekanizmalar ivedi olarak geliştirilebilir. Bu bağlamda, müdür can alıcı bir önem kazanır. Dinamik okul müdürü; devam etmekte olan değişim ve yenilik çalışmasında, okuldaki bütünlüğü yönetir, koordine eder ve çalışanları güdüler (Rallis ve Goldring, 2000:25).

Goodlad (1984), çözüm arayışı için, yetenekli ve çalışma işbirliğini yönetebilecek bir müdüre ihtiyaç olduğunun altını çizer. Tüm bu örneklerde, asıl vurgu öğrenme çevresinde seçenekler üretebilmek üzerinde odaklanmıştır. Onların faaliyetleri, kişisel güçlerine, okullarının ve toplumun ihtiyaçlarına göre farklılık gösterir. Bununla birlikte, hepsi bugünün okullarını değiştiren güçleri bilirler ve düşünceli pratisyenlerdir. Yani sorgular, gelişir ve deneyimlerinden birşeyler öğrenirler, en önemlisi de onlar düşünen liderlerdir. Durumlarını gözden geçirirler, seçimler yaparlar ve ulaşılabilir hedefler için başkalarıyla birlikte çalışırlar (Rallis ve Goldring, 2000:132)

Dinamik okul müdürleri, görevlerini karmaşık, değişik iç ve dış etkenlere tepki veren birbirine bağımlı rollerden oluşan bir görev olarak görürler. Onlar basit liderler değildir, daha ziyade, **işleri kolaylaştırıcı, dengeleyici bayrak taşıyıcıları, köprü kurucuları ve sorgulayıcılar** oldukları için liderlerdir (Rallis ve Goldring, 2000:135).

#### • Kolaylaştırıcılık

Okul müdürleri güven ortamı oluşturur, risk almayı teşvik eder, bilgiyi dağıtır ve katılımı kolaylaştırır (Aytaç, 2000:94). Dinamik okulda yöneticilerin önemli rollerinden birisi kolaylaştırıcı olmaktır. Kolaylaştırıcılar olarak görevli yöneticiler, okullarında çalışanların güçlü bir kişisel etkinlik ile görevlerini başarabilecekleri zeminin ortaya çıkmasına çabalarlar.

Kolaylaştırıcılar, katılımcıların mevkii ve pozisyonlarına göre düzenlemeler yapar ve öğretmenlerini çalışmalar için motive eder, koordine eder, zaman, kaynak ve çalışmalara katılacak personel sağlarlar. Kararlar, işbirliği içinde alınabilir, fakat bu kararların uygulandığını kontrol etme görevini üstlenecek birilerinin olması gerekir. Kolaylaştırıcı lider alınan kararların kontrol görevini üstlenmiştir. Kısacası, kolaylaştırıcı, diğerlerine imkan verir ve çalışmalarını kolaylaştırır (Rallis ve Goldring, 2000:135).

Kolaylaştırıcı lider, çalıştığı okulda bireylerin, takımların ve tüm okulun yapı, süreç ve teknoloji ile ilgili konularda ortaya çıkaracakları düşünce ürünlerinin okula yansımaları konusunda çabalayan kişidir.

#### • Dengeleyicilik

Bir dinamik okul yöneticisi, iç liderlik ve karar vermeyi destekleyebilmek için, okulunu diğer sistemlerin etkisinden ve kontrolünden kurtararak, özerkliğini dengelemesi gerekir. Dengeleyiciler şunun farkındadırlar ki; kendileri ve okulları, hiyerarşik bir sistemin üyeleridirler. Bu yüzden aldıkları kararlar okulları dışında sisteme dahil eğitimsel güçlerden etkilenenektir. Dengeleyiciler olarak yöneticiler, düşündükleri değişimle ilgili kararlar alırlar ve bu kararları destekleyecek ilişkiler kurarlar. Bu durumda, bilgi, bir kaynak durumundadır. Zamanların çoğunu, iletişim kurma, -dinleme, aktarma, bilgi alma- yolunda harcarlar. Bu iletişim, görevli yöneticinin vizyonunu belirlemesi ve pozisyonunu kurması açısından önemlidir. (Rallis ve Goldring, 2000:136-137).

#### • Bayrak taşıyıcı ve köprü kurucusu



Liderin bir başka bir rolü de, bayrak taşıyıcılığı ve köprü kuruculuğudur. Bu görev, okulu dış çevreye bağlar. Dinamik okulun bir planı olduğu için, yönetici bu mesajı okulun içinde yaşadığı topluma iletir. Bu yöneticiler, çevrelerinin okulları üzerindeki etkiyi bildikleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından gerekli buldukları için, toplum kuruluşları ile ilişkiler geliştirmeye çalışırlar. Bu açıdan, yönetici bayrak taşıyıcıdır (Rallis ve Goldring, 2000:137).

Okul ile çevre arasındaki bu ilişkiyi kurma görevi de köprü kurma görevidir. Bazen, okulun bağımsızlığını dış dünyanın etkilerinden korumak gerekir. Bağımsızlık ve özerklik genellikle tampon bölge olma yoluyla sağlanır. Dinamik bir okulda, iç ve dış dünya sınırları ortadan kalkmaktadır. Veliler ve toplum kuruluşları, karar verme sürecinde rol alırlar ve birçok fayda sağlarlar (Rallis ve Goldring, 2000:138).

### **Örgütsel Öğrenme Dinamik Okul İlişkisi**

*Örgütsel öğrenme değişme aracı olması yönüyle değişimin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu değişim sadece örgütün çevreye uyum açısından değişikliğe adapte olmayı öğrenmesi değil; aynı zamanda, çalışanların kendilerini yenilemek suretiyle, değişikliklere ayak uydurmalarını ifade etmektedir (Töremen, 2001:70-71).*

*Örgütlerin bu yoğun rekabet ortamında öğrenme hızlarının kendilerini çevreleyen ortamdaki değişim hızına eşit veya daha büyük olma zorunluluğu, bilginin her yedi yılda iki katına çıkması ve rekabete dayanabilmeleri onları öğrenen örgüt olmaya zorlayan değişim unsurlarından bazılarıdır (Kırım,1998:80). Öğrenen örgüt, hem içsel işleyişini bir başka ifadeyle; süreç, yapı ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenebilen örgüt olarak tanımlanabilir. Öğrenen örgütler bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan en doğru süreçlerin buntlar olup olmadığını kontrol eden örgütlerdir (Töremen, 2000:214).*

Dinamik okul yöneticileri geçmiş deneyimlerinden yararlanan, öğrenen ve okullarını geliştirmek için bilinçli kararlar alan (Rallis ve Goldring, 2000:129) yöneticilerdir. Dinamik okullar, gelişim için sürekli değişim süreçleri uygulurlar. Öğrenciler için gelişmiş öğrenme ortamı meydana getirme görevleri henüz tamamlanmamıştır. Daha ziyade bu okullar bir geçiş içerisindedirler. Bu okullarda liderlik, oldukça karışık ve zorludur ve çoğu zaman başarılı olmaz, fakat bu müdürler, okullarının öğrenme ortamını geliştirme karar ve sorumluluklarını üstlenirler (Rallis ve Goldring, 2000:131).

### **SONUÇ**

Dünya değişmekte, örgütler değişmekte, insanlar değişmektedir. Bu değişim oldukça hızlı olduğu için, örgütlerin bu değişime adapte olmaları ancak dinamizmlerini korumalarıyla mümkün olacaktır. Bu dinamizmi koruyan okul dinamik okul olarak adlandırılabilir. Dinamik okul; öğretmenlerin daha çok sorumluluk alabileceği, ebeveynlerin karar vermede daha büyük rol oynayabileceği ve toplumun okullara daha çok kaynak sağlaması gerektiği düşüncesi üzerine yapılandırılmıştır. Sosyal değişimin okullarda meydana getirdiği karmaşa, yeni liderleri gerekli kılmaktadır. Değişen bir okulun, bir vizyonu temsil edebilen, yön belirleyen ve değişim için çalışanların işlerini kolaylaştıran, değişik grupları koordine eden ve okulları etkileyen değişik güçleri

dengeleyen yöneticilere ihtiyacı vardır. Dinamik okul yöneticileri, okulları öğretmenler için daha iyi öğretebilecekleri, öğrencileri için daha iyi öğrenebilecekleri yerler yapmak için gerekli değişimleri desteklemeye çalışmaktadırlar. Diğer okulların yöneticileriyle aynı vizyona sahip olma ihtimalleri varken, bu vizyonları yerine getirmek için aynı yollara başvuramazlar.

Dinamik okul müdürleri, yüksek derecede sorumludurlar. Bu yüzden, takımlar, kurullar ve tavsiye gruplarının faydaları olabilir, fakat son kararları verme yetkisi ve sorumluluğu müdüre aittir ve bu sorumluluğun yanında, kararların yürütülüp yürütülmediğini kontrol etme sorumlulukları da vardır.

### KAYNAKÇA

- Aytaç, T., *Okul Merkezli Yönetim*. Nobel Yay. Ankara, 2000.
- Balcı, A. *Örgütsel Gelişme*. PEGEM Yay. No: 18 Ankara, 1995.
- Başaran, İ. E., *Yönetim*. Gül Yayınevi, Ankara, 1989.
- Cheng, Y. C. *A New Direction for Educational Reform in the 21<sup>st</sup> Century: Hong kong and International Contexts*. <http://askeric.org>. 1997.
- Çelik, V., *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem Yay. Önder Mat. Ankara, 1997.
- Erçetin, Ş. Y., *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Nobel Yay. Ankara, 2001.
- Kuhn, T. *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*. (Çev: Nilüfer Kuyaş) Alan Yay. İkinci Baskı, İstanbul, 1982.
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools*. Fred Carver and Thomas J. Sergiovanni (Eds). McGraw-Hill Book Company. New York:1969.
- McKenzie, J. ve Koening W., *Kültürel Yenilenme, Executive Excellence*. Rota Yay. Mayıs, s, 18, 1998.
- McKeon, D. & Malarz, L., *School-Based Management: What Bilingual and ESL Program Directors Should Know*. N.C.B.E. Program Information Guide Series, Number 5. Summer, 1991.
- Moore, R. D., *School Leadership That Promotes A Dynamic School Culture*. [www, google.com](http://www.google.com). 2001.
- Özdemir, S., *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem. Yay. Ankara,2000.
- Özden, Y. *Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem Yay. Ankara, 1999.
- Rallis, F. S. & Gohdring E. B. *Principals of Dynamic Schools. Taking Charge of Change*. Second Edition. Corwin Presse Inc. California, 2000.
- Tetenbaum, T. J. *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. Organizational Dynamics*. Spring. 1998.
- Töremen, F., *Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü, Eğitim Yönetimi*. Sayı:22, Bahar, 2000.
- Töremen, F., *Öğrenen Okul*. Nobel Yay. Ankara, 2001.
- Üstel, İ., *Yaratıcı Düşünce Üzerine Çeşitlemeler, Bilim ve Teknik*. Sayı 348, Kasım 1996.
- Vandenberghe, R. *Creative Management of a School*. *Journal of Educational Administration*. Vol,33, No. 2, 1995.