



İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Atalete İlişkin Görüşleri*

Didem ARLI** Özden ÖLMEZ CEYLAN***
Serap AKDUMAN YETİM****

Öz

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin okullarında yaşanan ataletin sebeplerini ve sonuçlarını ortaya koyarak örgütsel ataleti yenebilme konusundaki önerilerini belirlemektir. Nitel veri toplama tekniği kullanılarak yürütülen bu araştırmanın çalışma grubunu 10 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Yapı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan bu çalışmanın sonuçları okullarda okul içi etkinlikler, mesleki gelişim, karara katılım, bürokrasi konularında atalet gösterildiğini örgütsel atalete ilişkin davranışların ise performans düşüklüğü, erteleme, değişime direnç şeklinde olduğunu; bu davranışların temelinde ise kişilik tipleri, iş doyumu eksikliği, ekonomik sebepler, şeffaf olmayan yönetim, iş yükü gibi bireysel ve kurumsal sebeplerin yer aldığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel atalet, ilköğretim okulu müdürü, ilköğretim okulu.

¹ 20 Mayıs 2013 tarihinde elektronik olarak yayımlanmıştır.

* VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde ön çalışmaları sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Araş. Gör. Dr., Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,
didem.arli@ege.edu.tr

*** Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, olmezozden@yahoo.com

**** Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, serapakduman@yahoo.com

Primary School Administrators' Views On Organizational Inertia

Abstract

The aim of this research is to determine the suggestions of primary school administrators to overcome organizational inertia by emerging out the reasons and the results of inertia at schools. The study group of this qualitative research is 10 primary school administrators. The results of this study that is conducted via semi structured interview form indicates that inertia is mostly seen in subjects such as the activities at schools, professional improvement, decision making, bureaucracy. The behaviours of inertia is mostly seen as decrease in performance, postponing resistance to change, and in the basis of these behaviours personality types, lack of job satisfaction, financial reasons, work load are found.

Key words: Organizational inertia, primary school principals, primary school

Giriş

Günümüzde yaşanan teknolojik, sosyal, bilimsel ve ekonomik alandaki hızlı değişimler karşısında örgütlerin ayakta kalmaları, rekabetçi ortamda önde olmaları kendilerini sürekli yenilemeleri, değiştirmeleri ve geliştirmeleriyle mümkündür (Peker ve Aytürk, 2000:324, Kafchehi, Zamani ve Ebrahimabadi, 2012). Ancak günümüzdeki hızlı değişimlere ayak uydurmayı güçleştiren, örgütsel ve yönetsel düzeyde kurumların başarıya ulaşmalarını, varlıklarını sürdürmelerini engelleyen, örgütlerin performansını ve verimliliğini düşüren en önemli sorunların arasında atalet yer almaktadır. Literatürde atalet farklı bilim dalları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır; fizik bilimi açısından "eylemsizlik" anlamına gelen atalet sosyal bilimlerde "eylem yeteneğindeki zayıflık, harekete geçememe, yavaşlık, tükenmişlik, yılgınlık, tembellik" olarak tanımlanmaktadır (Sekman, 2010: 22-23); dil bilim açısından ise atalet, "atıl" kökünden gelmektedir, atıl Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde "tembel, etkisiz, işe yaramaz" olarak tanımlanmaktadır ve bu bağlamda dil bilim ataleti "atıl kapasite ile yaşamak" olarak tanımlanmaktadır; Kişisel atalet "tembellik, işsizlik, işsiz kalma, durağanlık; eylemsizlik ve üşengeçlik durumu (TDK, 2013) yavaşlık, isteksizlik, miskinlik, uyumsuzluk ve depresiflik hali, amacı olmayan kötümser ve durağan bir zihniyet nedeniyle herhangi bir amaç için harekete geçememe durumu (Sekman, 2010: 23), örgütün amaçlarına uyum sağlayamama, geçmişte edinilen bilgi ve deneyimlerden yola çıkarak daha sonra karşılaşılan birçok durum ve olayın aynı bakış açısıyla yorumlaması ile ortaya çıkan bir tür monotonluk problemidir (Liao, Fei ve Liu, 2008). Kişisel atalet ayrıca kişilerin deneyimlediği motivasyon düşüklüğü, özdenetim eksikliği, empati ve sosyalleşme düzeylerindeki yetersizlik gibi kişisel değişkenlerden kaynaklanan bir tür öğrenilmiş çaresizliktir (Eymen, 2007; akt. Çankaya, 2010). Ancak atalet sadece bireysel düzeyde değil örgütler düzeyinde de yaşanmaktadır (Çankaya, 2010). Örgütsel atalet, bir örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere adapte olmak yerine kendi içsel değişiminde ısrarcı olması (Nakagawa ve Watanabe, 2007: 7), bu değişimlere uyumunun uzun süre alması ve işlevlerini yerine getirmedeki yavaşlık ya da durağanlık (Becker, 1995) şeklinde tanımlanmaktadır (Sekman, 2010: 23). Örgütsel atalet, örgütte çalışanların eski alışkanlıklarına bağlılıkları devam ettirerek değişime ve gelişime direnç göstermesi nedeniyle kurumsal yapının değişmesini engelleyici ve rutini koruyan bir kavramdır (Soysal, 2010); bu bağlamda, bireylerin yaşamlarındaki eski alışkanlıklarını, düşüncelerini ve değer yargılarını kolaylıkla bırakmak istememeleri örgütsel ataleti yaratabilmektedir (Schein 1994, akt. Çankaya ve Demirtaş, 2010; Shimizu ve Hitt, 2005: 52). Atalet içinde varlığını sürdüren örgütler de var olan yeteneklerinin farkına varamamakta ve karşılaştıkları fırsatları tam olarak değerlendiremeyip, yeni risklerin artmasına

da zemin hazırlamakta, gelişimlerine engel olmaktadır (Matsumoto, Watanebe ve Grify, 2002).

Okulların bürokratik sebeplerden kaynaklanan sınırlı yetkileri, dikey hiyerarşinin varlığı, (Lelebici, 2005). değişime karşı dirençli bir iklimin olduğu örgütlenme biçimine sahip olmaları ataletin yaşanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Kutlu, 2004). Ataletin var olduğu okullarda yapılması ve zamanında bitirilmesi gereken görevler yapılmamakta, zamanla işler büyümekte ve sorunlar daha çözülemez hale gelebilmekte çalışanların performansı dolayısıyla okulların verimliliği ve etkiliği de düşmektedir (Sekman, 2010: 57; Majid, Abdullah, Yasir ve Tabassum, 2010). Bu bağlamda kişisel ve örgütsel düzeyde ataletin farkına varmak ve oldukça hızlı bir biçimde üstesinden gelebilmek gerekmektedir. Toplumun aynası olan okulların bu tür problemlerden kurtulabilmeleri geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan değişim gereksinimlerini belirlemek, bunları gerçekleştirmek ve etkili biçimde sürekli hale getirmeleri (Beycioğlu ve Aslan, 2010) iç çevresini oluşturan dinamiklerini çevresel değişime uyumlu hale getirebilmelerine bağlıdır. Bunun için; özellikle okul yöneticisi kendisinden başlayarak örgütte çalışan tüm paydaşları kendilerini geliştirmeleri konusunda desteklemeli ve okullarda hedeflere ulaşma konusunda çevreye duyarlı, uyumlu, esnek başarıya odaklanmış bir vizyon oluşturulmalıdır; tüm çalışanların ve okulun amaçlarını ortak noktada birleştirecek yönetim politikası uygulamalı, öğrenen örgüt (Çankaya, 2010) ve birey bazlı yönetim süreçleri ve sistemi kurulmalıdır. Üst yönetimde görev alan çalışanlar yetki devri ile güven ortamı oluşturmalı, doğru zamanda doğru motivasyonla çalışanların okulun tüm iç ve dış faaliyetleri ile ilgili konularda aktif rol almasını ve karara katılımını sağlamalı, kurum içinde açık iletişim kanalları ile fikir alışverişleri sürekli güncel tutulmalı, okulda öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler, veliler arasında güçlü bir iklim ve örgüt kültürü oluşturularak okulun tüm iç ve dış paydaşlarının okula olan güven ve bağlılıkları sağlanmalıdır. (Soysal, 2010). Okullarda ataletin yenilmesine ilişkin çeşitli stratejiler mevcuttur. Sekman' a (2010) göre okulların ataletten kurtulabilmeleri için okulun iç ve dış çevresini oluşturan öğretmen, öğrenciler, aileler ve toplumun okuldan beklentilerini doğru olarak algılayabilmesi, yorumlaması bu doğrultuda karar alma sürecinin hızlı olması ve hızlı bir şekilde uygulamaya geçilmesi ile mümkünken Boyer ve Robert (2003)'a göre daha esnek bir örgütlenme biçimi ile örgütsel ataleti yenmek mümkündür. Bu bağlamda, örgüt ve yönetimlerin başarısını, etkinliğini ve verimliliğini engelleyen atalet kavramının hangi konularda ortaya çıktığının, sebeplerinin, ataletin nasıl yenileceğine ilişkin önerilerin nitel veri toplama tekniği kullanarak ele alınması önemli görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında yaşanan atalete ilişkin görüşlerinin ortaya konduğu bu çalışma ile, okullarda

yaşanan ataletin sebeplerinin belirlenerek okullarda atalet kaynaklı yaşanan sorunların çözümünde önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Amaç

Araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin okullarında yaşanan ataletin sebeplerini ve sonuçlarını ortaya koyarak örgütsel ataleti yenebilme konusundaki önerilerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- 1- İlköğretim Okulu müdürlerinin görüşlerine göre okullarında örgütsel atalet gösterilen konular nelerdir?
- 2- İlköğretim Okulu müdürlerinin görüşlerine göre okullarında yaşanan örgütsel ataletin sebepleri nelerdir?
- 3- İlköğretim Okulu müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenler ataleti hangi davranışlarla sergilemektedirler?
- 4- İlköğretim Okulu müdürlerinin örgütsel ataleti yenmeye ilişkin önerileri nelerdir?

Yöntem

İlköğretim okullarında yaşanan ataletin sebeplerini ve sonuçlarını ortaya koyup örgütsel ataleti yenebilme konusundaki önerileri belirleyerek uygulayıcılara, araştırmacılara, rotasyondan etkilenen paydaşlara öneriler sunmak için ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri kullanılmakta, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması hedeflenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39). Olgu bilim deseninin kullanıldığı araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan veya bu olguyu yansıtabilecek birey veya gruplardır ve olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 74). Bu bağlamda, bu araştırmanın ataletten etkilenen okulların müdürleriyle görüşme tekniği kullanılarak yürütülmesi sebebi ile olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgu bilim çalışmalarında amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkartmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 113).

Çalışma Grubu

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılan bu çalışmada, çalışma grubunu, 2011-2012 öğretim yılında İzmir ili

Bornova ilçesinde görev yapmakta olan 10 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabilir durum örneklemede araştırmacı yakın ve erişilmesi kolay bir durum seçtiği için, bu örnekleme araştırmacıya hız ve pratiklik kazandıran bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmanın çalışma grubunda yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin 8'i erkek, 2'si kadın olup yaşları 37 ile 58 arasında değişmektedir. Çalışma grubuna dahil edilen ilköğretim okulu yöneticilerinden 4'ü sınıf öğretmenliği, 1'i eğitim yönetimi, 1'i tarih, 1'i Türkçe öğretmenliği, 1'i Coğrafya öğretmenliği, 1'i İngilizce öğretmenliği ve 1'i de ilahiyat fakültesi mezunudur.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken araştırmanın amaçları doğrultusunda yerli ve yabancı alan yazın ayrıntılı olarak taranmış ve örgütsel ataletin sebepleri, sonuçları, örgütsel ataletin hangi davranışlarla gösterildiği ve ataleti yenebilme konusunda neler yapılabileceğine ilişkin çeşitli maddeler belirlenmiştir. Hazırlanan görüşme formunda yer alan soruların araştırma kapsamına ne ölçüde hizmet ettiğini, kapsam açısından yeterli olup olmadığını, katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğini, katılımcıyı yönlendirmeye sevk edip etmediğini, soruların çok boyutlu olup olmadığını teyit etmek açısından alan uzmanlarına başvurulmuştur (Altunay, Arlı ve Yalçınkaya, 2012). Uzman incelemesi sonucunda görüşme formunda yer alan soruların araştırmanın amacına uygun, anlaşılır ve uygulanabilir olduğu ortaya konmuştur. Görüşme formunda yer alan soruların açık uçlu olması okul yöneticilerinin sorulan soruların cevabına ilişkin "kendi düşüncelerini özgürce katma fırsatı " yakalamalarına sebep olmakta böylece yöneticiler sorulan soruların cevaplarını kendi cümleleri ile açıklama şansı yakalamaktadırlar (Babbie, 1990:45; Gall, Borg ve Gall, 1996:295; Oppenheim, 1996:112; akt. Türnüklü, 2007). 2 okul müdürü ile yapılan ön uygulama sonucunda görüşme formunun işler olduğu görülmüş ve görüşme formuna son hali verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığını sağlamak için kullanılan en önemli iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bağlamda araştırmada iç geçerlik, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alanyazınla tutarlılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır (Yurdakul, 2008). Dış geçerlik, araştırma yönteminin ayrıntılı olarak tanımlanmasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının verilerle tutarlılığına ilişkin tutarlık

incelemesiyle iç güvenilirlik, veri toplama sürecinin ve analizinin ayrıntılı betimlenmesi yoluyla da dış güvenilirlik sağlanmıştır.

Yapılan analiz sonucu elde edilen kodlar ve oluşturulan temaların etkili bir biçimde organize edilip edilmediğinin incelenmesi için araştırmacılar birlikte çalışmış ve oluşturulan kodlar ve temalar iki uzmanın görüşüne sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Hem araştırmacıların hem de diğer uzmanların belirlediği tema ve kategoriler için "görüş birliği" ve "görüş ayrılığı" olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Formül şu şekildedir; Güvenirlik = Görüş Birliği/ (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı). Yapılan hesaplama sonucuna kodlayıcılar arasındaki uyuma oranı birinci soru için .82, ikinci soru için .91, üçüncü soru için .87, dördüncü soru için .93 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının .70'in üzerinde çıkması, bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir (Miles ve Huberman, 1994). Bulguların sunumu sırasında doğrudan alıntıların aktarılmasında ilköğretim okul müdürleri için kodlama yapılmış ve müdürler M1,M2,M3,...şeklinde kodlanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan görüşme formu kullanılarak 10 ilköğretim okulu müdürü ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ilköğretim okul müdürlerinden görüşme öncesi alınan randevu saatinde ve bizzat araştırmacılar tarafından okul müdürlerinin çalıştıkları kuruma gidilerek okul müdürünün odasında yapılmış ve 1 görüşme yaklaşık 60 dakika sürmüştür. Görüşmelerde görüşme formunda yer alan soruların cevapları katılımcıların izniyle ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazının yanı sıra araştırmacılarından biri not tutma tekniği ile görüşmeler esnasında notlar da almıştır. Kayıt altına alınan veriler ses dosyası şeklinde bilgisayara aktarıldıktan sonra araştırmacılar tarafından dinlenerek yazıya dönüştürülmüştür. Ses kayıtları ve yazı (bilgisayar ortamı) dökümleri bir uzmana verilerek verilerin yazıya doğru bir biçimde aktarılıp aktarılmadığı kontrol ettirilmiş ve verilerin doğruluğu konusunda onay alınmıştır. Ardından aktarılan veriler bir kaç kez okunduktan sonra kodlamalar yapılmıştır. Kodlar bir araya getirilerek, araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar (kategoriler) ortaya çıkarılarak betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli

kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmada ana temalar araştırmanın alt problemleri doğrultusunda belirlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1. *Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan tema ve alt temalar.*

1-Örgütsel Atalet Gösterilen Konulara İlişkin Görüşler
1.1.Değişim
1.2.Okul içi Etkinlikler
1.3.Mesleki Gelişim
1.4. Karara Katılım
1.5. Bürokrasi
2-Örgütsel Ataletin Sebeplerine İlişkin Görüşler
2.1.Kurumsal Sebepler
2.2. Bireysel Sebepler
3-Örgütsel Atalet Davranışlarına İlişkin Görüşler
3.1.Performans
3.2. Değişime Direnç
3.3. Erteleme
4. Örgütsel Ataleti Yenmeye İlişkin Öneriler
4.1. Performans Değerlendirme
4.2. Karara Katılım
4.3. İşbirliği
4.4. Şeffaf Yönetim
4.5. Motivasyon
4.6.Hizmet içi Eğitim

Tablo 1.'de görüldüğü gibi verilerin analizi sonucunda dört ana tema ortaya çıkmıştır. Birinci ana tema "örgütsel atalet gösterilen konulara ilişkin görüşler", değişim, okul içi etkinlikler, mesleki gelişim, karara katılım, bürokrasi alt temalarından oluşmaktadır. İkinci ana tema "örgütsel ataletin sebeplerine ilişkin görüşler", kurumsal ve bireysel sebepler olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Üçüncü ana tema "örgütsel atalet davranışlarına ilişkin görüşler", performans, değişime direnç, erteleme alt temalarından oluşmakta, dördüncü ana tema "örgütsel ataleti yenmeye ilişkin öneriler" ise performans değerlendirme, karara katılım, işbirliği, şeffaf yönetim, motivasyon ve hizmet içi eğitim gibi alt temalardan oluşmaktadır.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmada temalar altında ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur. Araştırmada verilerinin çözümlenmesi sonucunda oluşturulan temalar; örgütsel atalet gösterilen konulara ilişkin görüşler, örgütsel ataletin sebeplerine ilişkin görüşler, örgütsel atalet davranışlarına ilişkin görüşler, örgütsel ataleti yenmeye ilişkin öneriler şeklindedir.

1-İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Atalet Gösterilen Konulara İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin örgütsel atalet gösterilen konulara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ilk soru "Okulunuzda örgütsel atalet gösterilen konular nelerdir?" şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilköğretim okulu yöneticileri değişim, okul içi etkinlikler, mesleki gelişim, karara katılım, bürokrasi konularında görüş bildirmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürleri atalet gösterilen konuların en çok okul içi etkinlikler olduğunu belirtmişler; M5'in bu konudaki "*Pek çok öğretmen hizmetiçi eğitimler ya da derslere girip çıkmanın dışında kendilerine görev verilmesini istememekte, hatta herhangi bir bayramda, kutlamada ya da bir seminere görevlendirildiklerinde bu görevleri üstlenmemek için bazen çeşitli yollara başvurmakta hatta bu yollar işe yaramadığında da rapor alma ve kullanma yoluna gitmektedirler*" şeklindeki görüşüne M2, M4, M6 ve M8 de benzer görüşler belirtmişlerdir.

Atalet gösterilen konulardan değişim bir diğer en çok vurgulanan temadır; İlköğretim okulu müdürlerinden M3 okullarda gösterilen ataletle ilişkin mesleki gelişim konusunda görüşlerini "*Mesleki gelişim denince akla gelen hizmetiçi eğitim seminerleri çoğu öğretmen için maalesef çok isteksizce sadece zorunluluktan gidilen eğitimler olmakta; çünkü her seferinde öğretmene sizi değişik bir seminere götüreceğim demişsiniz, ama olmamış, bu bağlamda seminerlerle ilgili önyargılı paradigmalar oluşmuş, bu tür seminerler de öğretmeni bıktırılmış durumda. Bir saatlik seminer sonrası kendine dönüp tamam çok yararlandım diye heyecan yaşayan öğretmen sayısı oldukça sınırlı.*" şeklinde belirtmiş, mesleki gelişime ilişkin M3'ün bu görüşlerine diğer ilköğretim okulu müdürlerinden M4, M2, M7 ve M9 da paralel görüşler bildirmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürlerinden biri (M5) okullarda gösterilen ataletle ilişkin değişim konusunu vurgulamış ve görüşünü şu şekilde belirtmiştir; "*Eğitimde bazı değişimleri kabul etmekte öğretmenler bazı problemler yaşamaktadırlar. Değişime karşı hep bir önyargı içinde yaklaşım eğitim sisteminde yapılan her türlü değişikliğin öncelikle kötü sonuçlar doğuracağını düşünerek hiç olumlu yönlere*

bakmamaktadırlar." Bir diğer ilköğretim okulu yöneticisi ise (M1) "*Değişimin yukarıdan yapılması sıkıntılı, tabanda tartışılmalı, uygulamalar direkt yaptırılmak isteniyor. Dersime gireyim çıkayım anlayışı hakim, öğretmenler ekstra bir şey istemedikleri için değişime ve gelişime kapalıdır."* şeklinde değişim konusundaki görüşünü dile getirmiştir.

Örgütsel atalet gösterilen konulardan bir diğeri olarak karara katılmayı vurgulayan M4 bu konudaki görüşlerini şu şekilde belirtmiştir; "*Başına bir iş gelir korkusu ile alınan kararlara katılmada çekingen davranıyorlar, yasal bir yaptırım ile karşılaşacaklarını düşünüyorlar."* M9 ise "*Bu konuda çuvaldızı kendimize batırmamız gerek. Çünkü bizler de zaman zaman karara katılımı sağlayacak davranışlarda bulunmuyoruz. Zaman kaybı olduğunu düşünerek öğretmenleri bu sürece katmıyoruz. Bu da giderek kanıksanıyor ve öğretmenlerde isteksizliğe yol açıyor olabilir."* şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Örgütsel atalet gösterilen konulardan olan bürokrasi konusunda ise M4, "*Öğretmenlerin atalet gösterdikleri konuların başında evrak işleri, bürokratik işler geliyor. Aday var, E okul var, bilgisayar yükü de çok fazla geliyor."* şeklinde görüşünü bildirmiştir. M6'nın bürokrasi konusundaki görüşü ise şu şekildedir; "*Öğretmenler istatistik, veri hazırlama ve evrak işleri ile uğraşmak istemiyorlar. Dersimi anlatayım çıkayım anlayışı yaygın bunun dışındaki işler angarya gibi görülebiliyor."*

Yukarıda belirtildiği gibi, ilköğretim okulu müdürleri okullarında atalet gösterilen konuların daha çok değişim, okul içi etkinlikler, mesleki gelişim, karara katılım, bürokrasi olduğuna yönelik görüş bildirmişlerdir. Araştırmamızın bu bulgusuna paralel olarak Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrarch (2000)'ın özel sektörde yaptıkları çalışmada da çalışılan örgütün kurallarını kabul eden ve bu kuralları içselleştirerek uygulayan çalışanların herhangi bir denetime ihtiyaç duymaksızın işe uyum düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ash'ın 1913 (akt.Çankaya, 2010) yılında yaptığı çalışmada ise atalet düzeyinin yüksek olduğu bürokraside çalışan bireylerde vicdani sorumluluğun, hedefe odaklanmanın ve örgüte bağlılık düzeyinin düşük olduğu ortaya konmuştur. Leblebici ise 2005 yılında yaptığı araştırmada değişim ve eylemsizlik baskısının Türk bürokrasisinde baskı yarattığını ve değişim çabalarının sonuca ulaşamamasının sebebinin de bürokrasiden kaynaklanan eylemsizlik olduğunu ortaya koymuştur. Çankaya (2010b)'nın araştırmasına göre de okullarda kurumsal ataletin sebeplerinin sınırlı rol, yetki, iş bölümü, sorumluluk üstlenmeme, yetersiz işbirliği ve takım çalışmasının olmaması olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle okullarda atalet gösterilen konuların çalışanların örgütle ilgili alınan karara katılmalarının engellenmesi, sıkı bir bürokratik yapı ve hazır olunmayan değişim

uygulamalarının çalışanlara empoze edilmeye çalışılmasının yer aldığı söylenebilir.

2-İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Ataletin Sebeplerine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin örgütsel ataletin sebeplerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ikinci soru "Okulunuzda örgütsel ataletin sebepleri neler olabilir?" şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilköğretim okulu müdürleri bireysel ve kurumsal sebeplere ilişkin görüş bildirmişlerdir. İlköğretim okul yöneticileri bireysel sebeplere ilişkin kişilik tipleri, iş doyumunu eksikliği, eski alışkanlıklar ve ekonomik sebeplere vurgu yaparken kurumsal sebepler olarak da hiyerarşi, şeffaf olmayan yönetim, fiziksel donanım eksikliği, iş bölümü ve iş yükü konularında görüş bildirmişlerdir.

Bireysel sebeplere ilişkin olarak ilköğretim okul müdürleri en çok ekonomik sorunları dile getirmişlerdir; İlköğretim okul müdürlerinden M3 "*Öğretmenin ekonomik durumu da önemli. Çünkü akli fikri ödemelerinde, borçlarından olan bir öğretmenin mutlu olması çok zor. Dolayısıyla bu durumda olan öğretmenlerinde atalet davranışı göstermesi kaçınılmaz olabiliyor.*" şeklinde görüşünü bildirmiş ve ilköğretim okul müdürlerinden M6, M7 ve M2 de öğretmenlerin ekonomik sorunlarının atalet davranışı göstermelerine sebep olabileceği konusunda benzer görüş bildirmişlerdir.

Bireysel sebeplere ilişkin olarak ilköğretim okulu müdürlerinden biri M9 "*Öğretmenin kişiliği önemli. Bir öğretmen ne kadar esprili ve pozitif bir insansa bu elektriği hem çalışmasına hem de öğretmenlik anlayışına yansıyor. Ancak bunun tam tersi olan bir öğretmen için yani katı kurallı, dediğim dedik kişiler okuldaki tüm değişim kararlarına karşı çıkıyor ve veli, öğrenci iletişimi de kopuk oluyor.*" şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Kurumsal sebeplere ilişkin olarak ilköğretim okulu müdürlerinden M8, "*Memur yetersizliğinden dolayı bizlerin okulun hem müdürü hem memuru hatta zaman zaman hizmetlisi olmamız bizler açısından da ataleti ortaya çıkarıyor. Gelen giden evraklara yanıt vermektan okulun niteliğini artırıcı işler yapamıyoruz. Öğretmenlerimizin sorunlarına belki de yeterince zaman ayıramıyoruz, onlara da yardımcı olamıyoruz bu durumda da kurumda atalet ortaya çıkabiliyor.*" şeklinde görüş bildirmiştir. M7 ise, "*Hiyerarşinin katı ve keskin olması, iş yükünün fazla algılanması ve iş bölümünde adaletli davranılmadığı inancı kurum içince ataletle sebep olabiliyor.*"; M2 ise, "*Öğretmenler zaman zaman derslerine girip çıkmanın dışında fazladan sorumluluk almak istememekteler. Aslına baktığımızda da bu çok eleştirilecek bir durum değil, çünkü öğretmenlerin gerçekten çok ağır iş yükleri var çoğu öğretmenin de bayan olduğu*

düşünülürse evde de iş yapmaları gerektiği, çocuklarına bakmak zorunda olmaları gibi nedenlerle de bu tür gelişim faaliyetlerine katılmaları da zaman açısından zor görünüyor." şeklinde görüşlerini dile getirmişlerdir.

Yukarıda belirtildiği gibi, ilköğretim okul müdürleri okullarında ataletin sebeplerine ilişkin olarak hem bireysel hem de kurumdan kaynaklanan sebeplere vurgu yapmışlardır. İlköğretim okul müdürleri, bireysel sebeplere ilişkin kişilik tipleri, iş doyumu eksikliği, eski alışkanlıklar ve ekonomik sebeplere vurgu yaparken kurumsal sebepler olarak da hiyerarşi, şeffaf olmayan yönetim, fiziksel donanım eksikliği, iş bölümü ve iş yükü konularında görüş bildirmişlerdir. Araştırmanın bu alt problemine ilişkin sonuçları Shimizu ve Hitt (2005), Rumelt (1995), Tan ve Tan (2008), Podsakoff vd.(2000), Kafchehi, Zamani ve Ebrahimabadi (2012) 'nin araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Kafchehi, Zamani ve Ebrahimabadi (2012) 'nin yapmış oldukları araştırma sonucunda bireylerin sahip oldukları kişisel özelliklerin bilgi ataleti ve deneyim ataleti üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Shimizu ve Hitt (2005)'in yaptıkları çalışmada örgütlerin atalet yaşamasını performans düşüklüğü, düşünce ve faaliyetlerdeki rutin davranışlar, değişmeyen kalıplar olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmaya göre performans düşüklüğü yöneticilerin çevresel değişime uyumunu etkilemekte; rutin davranışlar ve değişmeyen kalıplar ise örgütün değişim ve gelişim yaşamasına engel olmaktadır. Robert (2003:1-4, akt. Soysal, 2010) da çalışmasında özellikle büyük örgütlerde yaygın ve kökleşmiş kuralların, bürokrasinin, değişim taraftarı olmayan eski çalışanların da değişimi engelleyebilecek, örgütlerdeki reformların yapılmasını zorlaştırabileceklerini ortaya koymuştur. Rumelt (1995: 3-9) ise yaptığı çalışmada örgütsel ataletin sebeplerini yanlış algılama, kötü motivasyon, yaratıcı tepki vermede başarısızlık, politik çıkmaz veya durgunluk ve eylemlerde bağlantısızlık (koordinasyon eksikliği) olarak sıralamıştır. Tan ve Tan (2008) Singapur Üniversitesinde yaptıkları çalışmada çalışanlar arasında takım çalışmasının, iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması ile birlikte sorumluluk üstlenmenin düşük düzeyde olmasının atalete sebep olduğunu ortaya koymuşlardır. Podsakoff vd (2000) ise örgütsel ataletin sebebinin katılımcı yönetimin olmamasından kaynaklanan sorumluluk üstlenmeme kuruntusu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle kurumlarda süregelen alışkanlıklara bağlılığın, iş doyumu yetersizliğinin, yöneticiden kaynaklanan yönetim tarzının, adil olmayan iş bölümünün kurumlarda atalete sebep olduğu hem kişisel anlamda hem de örgütsel düzeyde performansı düşürdüğü söylenebilir.

3-İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Atalet Davranışlarına İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin örgütsel atalet davranışlarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan üçüncü soru "Öğretmenler hangi davranışlarla ataleti sergilemektedirler?" şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilköğretim okulu müdürleri performans, değişime direnç ve erteleme şeklinde görüş bildirmişlerdir.

İlköğretim okul müdürleri örgütsel atalet davranışlarının en çok erteleme davranışı ile gösterildiğini belirtmişler; ilköğretim okul müdürlerinden birinin (M9), "Öğretmenler ataleti erteleme davranışı ile gösteriyorlar. Notları bile e-okul sistemine girerken zamanı geçirebiliyorlar, sonra da idareye başvurup kurumsal sistemden giriş yapmak zorunda kalıyorlar. Ya da bir rapor istendiğinde işler son dakikaya kadar ertelenebiliyor." şeklindeki görüşüne benzer olarak M10, M5, M2 ve M1 de görüşler belirtmişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinden M10'nun "Öğretmenlerimiz atalet davranışını daha çok performans düşüklüğü ile gösteriyorlar. Öğretmenlerin derslerini sağlıklı bir şekilde geçirebilmeleri için çabalyoruz" şeklindeki görüşüne benzer olarak M7, "Öğretmenler artık kendilerini geliştirici etkinliklere de katılmak istemiyorlar, çoğu kendi alanlarına dönük hizmet içi eğitimlere bile gitmek istemiyorlar." şeklinde görüş bildirmiştir.

Atalet davranışının değişime dirençle gösterildiğini ifade eden ilköğretim okulu müdürlerinden M3, "Öğretmenler mezun oldukları zamanki bakış açılarını sürdürüyorlar. Kendilerine yeni bir şey eklemekte çekingen davranabiliyorlar. Değişim söz konusu olduğunda zaman zaman uygulamaya geçmek istemiyorlar. 2005 yılı ile başlayan programda da bu çok net görüldü. Kitaplar, programlar değişti belki ama anlayış aynen devam etti." şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi ilköğretim okullarında örgütsel atalet davranışın performans, değişime direnç, erteleme davranışları ile gösterildiği belirtilmiştir, bu bağlamda ataletten kaynaklanan bu davranışların örgütsel performansa, etkililiğe ve verimliliğe olumsuz etki edeceği söylenebilir.

4-İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Ataleti Yenmeye İlişkin Önerileri

İlköğretim okulu müdürlerinin örgütsel ataleti yenmeye ilişkin önerilerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan dördüncü soru "Okullarda ataleti yenmeye ilişkin önerileriniz nelerdir?" şeklindedir. Bu soruya yanıt olarak ilköğretim okulu yöneticileri performans değerlendirme sistemi, karara katılım, işbirliği, şeffaf yönetim, motivasyon, hizmet içi eğitim konularında görüş bildirmişlerdir.

Örgütsel ataleti yenmeye ilişkin olarak sunulan öneriler arasında en çok vurgulanan temalar performans değerlendirme sistemi ve karara katılımıdır; performans değerlendirme sistemiyle ilgili görüşlerini M8, "Öğretmenler için performans değerlendirme sistemi olmalı, tüm iç ve dış paydaşların değerlendirmeleri alınmalı, öğretmenler ile ilgili kararlar müdürün iki dudağı arasında olmamalı böylelikle mesleki ve kişisel gelişim etkinliklerine katılım artabilir ve öğretmenlerin üzerindeki ölü toprağı kalkabilir." şeklinde ifade ederken karara katılım konusunda ise M5, "Bence öğretmenler yönetim sürecine katıldıkları zaman kendilerini değerli hissediyorlar, böylece daha aktif roller üstleniyorlar. Durağanlık ortadan kalkıyor." şeklinde görüşünü bildirmiştir. M1, M2, M6, M9 ve M10 da performans değerlendirme sistemi ve karara katılım konularında M8 ve M5'e paralel görüş sunmuşlardır.

İşbirliği konusunda M9 görüşlerini şu şekilde belirtmiştir; "Bir eğitim fakültesi öğrencisi neden 4-5 yıl hiç öğrenci göremiyor, ancak staj yaparken son sınıfta bu imkanı kazanabiliyor. Bir öğretmen adayı hep kitaplar arasında. Askeri öğrenci okula girdiği daha ilk gün erlerle iç içe. Bütün sistemin canlılığı ölmüş, canlılık gerekiyor. Önemli olan teori ile pratiği birleştirmek, çok kopukluk var. Eğitim fakültelerinin binaları ayrı olmalı, yanında da okul olmalı ki uygulamalı öğrenmeli adaylar, izlemeliler öğrenciler nasıl teneffüse çıkıyor, ne oynuyor, sıraya nasıl geçiyorlar. Toplumun fotoğrafının iyi çekilmesi gerekiyor. ama eğitim fakülteleri bunu yapmada bana göre yetersiz kalıyorlar."

Örgütsel ataleti yenmeye ilişkin öneriler arasında yer alan şeffaf yönetime ilişkin M6 ise bu konudaki görüşleri şu şekilde ifade etmiştir, "Okul yöneticisi şeffaf olmalı, okulun tüm iç ve dış paydaşlarını ilgilendiren her türlü problem açık ve net bir şekilde öğretmenlerle ve okulun diğer idarecileri ile paylaşılmalı, sadece müdürle sınırlı kalmamalıdır. Bu hususta alınacak her türlü karar yapılacak toplantı tarihlerini de öğretmene sene başında ve dönem içinde bildirilmelidir. Her iki dönemde de velilerle birlikte toplantılar yapılmalıdır, öğrencilerin akademik durumları, okulun işleyişi, alınan kararlar da paylaşılmalıdır. Hesap verilebilirlik kavramı lafta kalmamalıdır."

İlköğretim okul müdürlerinden M2, motivasyon konusunda "Müdür öğretmenlerin şevkle çalışması için kendisi tarafından önemsendiklerini fark ettirmeli, adil davranmalı. Öğretmenlerin siyasi düşünce ve sendikaları farklı bile olsa eşit davranılmalı. Öğretmenler adil ödül verilerek motive edilmeli. Hatta bu ödüller tüm öğretmenlerin huzurunda net bir şekilde söylenmeli. Sözlü ya da yazılı fark etmez, herkes belgeye önem veriyor. Sonuçta gelecek hayatında da bir yere taşınacaksa bu belgeler önem arz ediyor. Müdür beni görüyor, biliyor, çalışmalarımın farkında diye düşünür. Çalışanla çalışmayan ayırt edilebiliyor anlayışı yerleşiyor. Öğretmen kendini güvende hissediyor." şeklinde görüş bildirmiştir.

Hizmet içi eğitim konusunda ise M8, "Okulların başarısı büyük ölçüde öğretmenlerin sürekli öğrenmeye, gelişim ve değişikliklere açık olmasına bağlıdır. Bu nedenle eğitim öğretim dönemi başında ve sonunda yapılan seminer çalışmaları yerine öğretmenlere kişisel gelişim, empati ve iletişim konularında hizmet içi eğitim kurslarının verilmesinin öğretmenlerin ve öğrencilerin verimliliği açısından faydalı olacağı kanaatindeyim." şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi, ilköğretim okulu müdürleri okullarda örgütsel ataletin yenilmesine ilişkin olarak performans değerlendirme sistemi, karara katılım, işbirliği, şeffaf yönetim, motivasyon, hizmet içi eğitimin önemine ilişkin öneriler sunmuşlardır. Bu çalışmada elde edilen bulgular alanyazında yer alan araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Collins ve Wilson (2006) herhangi bir yabancı dil öğrenmenin, alana ilişkin yayınları ve teknolojiyi takip etmenin, iletişim becerilerini geliştirmenin, kişisel ve mesleki gelişim kazanılmasının iş zenginleştirme, iş rotasyonu, eğitime gereken önemi vermenin kurumlarda ataleti düşüreceğini belirlemişlerdir. Robert (2003: 1-4, akt. Sosyal, 2010) da çalışmasında rutin kalıplara bağlı olup değişimin engellemesinin ve ataletin düşük düzeyde olabilmemesinin yolunun katılımcı bir yönetim anlayışından ve çalışanların değişim için motive edilmelerinden geçtiğini ifade etmiştir. Larsen ve Lomi (1996: 310) ise örgütsel ataletin ancak örgütün içsel değişimi ile aşılabileceğini ve böylece örgütün çevresel beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirip yeni bir yapıya kavuşabileceğini belirtmektedir. Allen (2003) ise özel sektörde yaptığı çalışmada, örgüt içerisinde atalet düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyon düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmiştir. Çankaya ve Demirtaş 2010 yılında yaptıkları çalışmada üniversitenin motivasyon konusundaki performansını yetersiz olarak değerlendiren öğretmen adaylarının atalet düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sterlund ve Loven (2005) kamu örgütlerinde yaptıkları bir çalışmada, örgüt içi üst ve astların arasındaki bilgi paylaşımının ve örgütsel öğrenme konusunda çalışanlara desteklenmesinin kurumda ataleti azalttığını saptamışlardır. Geisler (1997) ise özel işletmelerde yaptığı bir çalışmada yöneticilerin örgüt değerlerini çalışanları ile paylaşmasının ve çalışanlara öğrenme konusunda değişik imkanlar sunmalarının kurumdaki ataleti düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Çankaya (2010) ise okullarda kurumsal ataleti yenibilmek için; iç müşterilerin (öğretmen ve öğrenciler) ve dış müşterilerin (aileler ve toplumun) beklentileri hızlı ve doğru algılanması gerektiğini, alınacak kararların hızlı bir şekilde verilmesini ve takım çalışması yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Majid, Abdullah, Yasir ve Tabassum (2010)'un araştırma bulguları atalet ile mücadelede etkili bir planlama yapmanın, ekip çalışmasını desteklemenin, örgütsel vizyonu geliştirmenin, kurumda güvene dayalı bir iklimin yaratılmasının kurumda çalışanları değişime ikna ederek atalet davranışı sergilemelerine engel olacağını ortaya

koymaktadır. Elde edilen sonuçlar kurumlarda ataletin etkili yöntemlerle yenilebileceğini böylelikle kurumların değişime ayak uydurabileceğini, örgütsel verimliliğin ve etkililiğin de yükseleceğine işaret etmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen bulgular aşağıdaki sonuçlara işaret etmektedir;

1- İlköğretim okulu müdürleri okullarında değişim, okul içi etkinlikler, mesleki gelişim, karara katılım ve bürokrasi konularında atalet gösterildiğini vurgulamışlardır.

2- İlköğretim okulu müdürleri okullarında yaşanan ataletin sebeplerini iki temada bildirmişlerdir; bunlar bireysel ve kurumsal sebeplerdir. Müdürler, bireysel sebeplere ilişkin kişilik tipleri, iş doyumunu eksikliği, eski alışkanlıklar ve ekonomik sebeplere vurgu yaparken kurumsal sebepler olarak da hiyerarşi, şeffaf olmayan yönetim, fiziksel donanım eksikliği, iş bölümü ve iş yükü konularında görüş bildirmişlerdir.

3-İlköğretim okulu müdürleri okullarında ataletin performans, değişime direnç ve erteleme davranışları şeklinde gösterildiğini belirtmişlerdir.

4-İlköğretim okulu müdürleri okullarında ataleti yenmeye ilişkin olarak performans değerlendirme sistemi, karara katılım, işbirliği, şeffaf yönetim, motivasyon, hizmet içi eğitim konularında görüş bildirmişlerdir.

Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın önerileri şunlardır;

Örgütsel ataletin ortadan kaldırılması için yöneticilerin öğretimsel liderlik özelliklerine sahip bireyler olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin bu özelliklere sahip kişilerden seçilmesi ve mesleki süreçte nitelikli hizmet içi eğitimlerle gelişmeleri sağlanmalıdır.

Ödül sistemi daha işlevsel hale getirilerek öğretmenlerin motivasyonları artırılmalıdır.

Kurum içinde çalışanlar arasında iletişim kanalları açık bir biçimde düzenlenerek katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmeli, tüm çalışanların fikirleri alınarak işbirliği içinde kurum için uygun amaç ve gelişim stratejileri belirlenmelidir.

Kurum içerisinde güçlü bir örgüt kültürü ve iklimi yaratılmalıdır. Bu bağlamda da yönetici ve öğretmenlere ataletin örgütsel verimliliğe verdiği zararlar konusunda farkındalık yaratarak birlikte katılacakları çeşitli etkinliklerle

örgütlerine, görevlerine bağlılıklarını artıracak hizmetiçi, eğitimler, seminerler, kurslar düzenlenmelidir. Yapılacak olan etkinliklerin zamanlarının iyi düzenlenmesi, bu eğitimlerin niteliklerinin artırılması gerekmektedir.

Farklı eğitim kurumlarında farklı araştırma yöntemleri kullanarak örgütlerde yaşanan ataleti farklı boyutlarıyla ele alan araştırmalar yapılmalıdır.

Örgütsel ataletin sebepleri ve çözüm önerileri konusunda sadece yöneticilerin değil, okulun iç ve dış paydaşlarını oluşturan tüm kişilerin görüşleri ele alınarak çeşitli çalışmalar yapılmalıdır.

Kaynakça

- Allen, D.K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education*, 46, 61-92.
- Altunay, E., Arlı, D. ve Yalçinkaya, M. (2012). İlköğretim okullarında değişim yönetimine ilişkin nitel bir çalışma (Tky çalışmalarında ödül alan/almayan okullar örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1-18.
- Ash, I.E. (1913). What makes a people lethargic or energetic. *The American Journal of Sociology*, 19(3), 370-379.
- Becker, H.S. (1995). The power of inertia. *Qualitative Sociology*, 18(3), 301-309.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Boyer, R. ve J. Robert, (2003). *Organizational inertia and dynamic incentives*. <http://idei.fr/doc/conf/jjl/papers/90boyer.pdf> adresinden 20.03.2013 tarihinde elde edildi.
- Çankaya, İ.H. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin vicdan odaklı yaklaşım düzeyleri ile atalet algıları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 11(2), 65-74.
- Çankaya, İ.H. ve Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen adaylarının görüşlerine göre üniversite iklimi ve atalet arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 1-9.
- Geisler, E. (1997). *Managing the aftermath of radical corporate change*. Quorum: Westport, CT.
- Kafchehi, Zamani ve Ebrahimabadi (2012). A model of influential factors on knowledge inertia. *Asian Journal of Business Management*, 4(4), 386-391.
- Kutlu, O. (2004). *Gelişmiş ülkeler ve Türkiye'de kamu reformu ve yönetimin yeniden düzenlenmesi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Larsen, E. R. ve Lomi, A. (1996). The dynamics of organizational inertia, survival and change. www.systemdynamics.org/conferences/1996/proceed/papers/larse30_8.pdf: 308-311 adresinden 21.12.2011 tarihinde elde edildi.
- Leblebici, N. D. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Liao, S., Fei, W. ve Liu, C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28, 183-195.

- Majid, A., Abdullah, M.T., Yasir, M. ve Tabassum, N. (2010). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management*, 5(2), 383-388.
- Matsumoto, K.O. N., Watanabe, C. ve Grify, B.C. (2002). Optimal timing of the development of innovate goods with generation. *Technovation*, 22 (3): 175-185.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. California, USA: Sage Publications.
- Nakagawa, M. ve Watanabe, C. (2007). Moving beyond organizational inertia as survival strategy for resources-based industry in a service-oriented economy: Lessons from cross-sector technology spillover in the nonferrous metal industry. *Journal of Services Research*, 7(1), 7-34.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513- 563.
- Rumelt, R.P. (1995), Inertia and transformation. İçinde A. Cynthia, (Ed.), *Resources in a evolutionary perspective: Towards a synthesis of evolutionary and resources- based approaches to strategy*. (s. 101-132).Norwell Mass: Kluwer Academic Publishers:
- Sekman, M. (2010). *Kişisel ataleti yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Shimizu, K. ve Hitt, M.A. (2005). What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia. *Journal of Management*, 31(1), 50-72.
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin yönetim için kişisel ve örgütsel düzeyde bir analiz. *Çimento İşveren Dergisi*, 24(3), 16-26.
- Sterlund, J. O. and Loven, E. (2005). Product change with low inertia. *Research and Behavioral Science*, 22, 547-560.
- Tan, H.H. ve Tan, M.L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality motives and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde öğrenci çatışmaları, nedenleri, çözüm stratejileri ve taktikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49,129-166.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurdakul, B. (2008). Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımının sosyal bilişsel bağlamda bilgiyi oluşturmaya katkısı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 39-67.