

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN OKUL ORTAMINDA YAŞANAN ÖRGÜTSEL HATALARA YÖNELİK TAVIR ALIŞLARI

### The Attitudes Of The School Principals Towards The Organisational Failures In The School Environment

Fatma ÖZMEN<sup>1</sup>  
Cemal AKÜZÜM<sup>2</sup>

#### Özet

Örgütsel yaşamın bir gerçeği olan hata, amaçlardan, standartlardan ve birtakım değerlerden istenmeyen sapmalar olarak tanımlanabilir. Eğitim kurumlarının dinamikleri hataların yaşanılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Hataların etkili bir biçimde yönetilmesi, süreçte kayıpların önlenmesinde ve toplam riskin azaltılmasında oldukça önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, yönetici görüşlerine göre, okullarda örgütsel hatalara ilişkin mevcut durumu ortaya koymak ve okul yöneticilerinin başvurdukları hata yönetim tarzlarını belirlemektir. Araştırma grubunu Diyarbakır il merkezindeki 30 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yöneticilerin görüşleri, görüşme yöntemi aracılığı ile alınmıştır. Elde edilen veriler, nitel veri analizi tekniğinden yararlanarak çözümlenmiştir. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin örgütsel hataları genellikle kaçınılmaz gördüklerini; okullarda en çok bireysel kaynaklı hataların yaşandığını göstermektedir. Ulaşılan sonuçlar eşliğinde birtakım önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okullar, Okul yöneticileri, örgütsel hatalar, hata yönetimi

#### Abstract

Organizational failures which are the realities of organizational lives, can be defined as the unwanted deviations from the organizational goals, standards, and values. Due to the dynamics of the organizational lives, organizational failures are inevitable. The effective management of failures are important in order to ensure the prevention of the loses and lessen the total risks. The main aim of this research is to determine the current situation regarding the organizational failures at the educational institutions and the ways for handling failures. The research group comprises 30 school principals at the city center in Diyarbakır. The views of the principals were gathered via conducting interviews. The data were analyzed through qualitative analysis technique. Findings revealed that principals generally viewed organizational failures inevitable; and individual oriented failures were the most experienced ones. Some recommendations were made along with the obtained results.

**Key words:** Schools, principals, organizational failures, management of failures.

<sup>1</sup> Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 34452-İstanbul, fatma.ozmen@istanbul.edu.tr

<sup>2</sup> Yrd.Doç.Dr., Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, 21280-Diyarbakır, cemalakuzum@hotmail.com

## GİRİŞ

Örgütsel hatanın ne olduğu, nasıl meydana geldiği ve sonuçlarının neler olduğu konusunda disiplinler arası bir fikir birliği yoktur (Mellahi ve Adrian, 2004, s.3). Çünkü, yönetsel bir hatayı açıkça tanımlamak veya bir hataya neden olan temel faktörleri belirlemek kolay değildir. Bu durumun belirsiz olması, bazı hataların küçük veya tartışmalı, bazı hataların ise büyük veya tartışılmaz olmasından anlaşılabilir (Hofmann, 2005, s.5).

Örgütsel hataya ilişkin literatürde birkaç terim kullanılmaktadır: Örgütsel ölüm, iflas, gerileme, küçülme ve hata bunlardan bazılarıdır. Hatanın kesin bir tanımı olmamasına rağmen, hatanın anlamı üzerinde geniş bir fikir birliği vardır. Cameron, Sutton ve Whetten (1988) hatayı, bir örgütteki uyumun bozulması ve örgüt içindeki kaynakların azalması olarak tanımlamaktadırlar (Mellahi ve Adrian, 2004, s.4). Reason (1990) ise, hatayı amaçlardan, standartlardan, örgütsel davranışlardan, gerçeklerden ve birtakım değerlerden istenmeyen sapmalar olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, “Hata” ve “yanlış” kelimeleri aynı çağrışımlara sahip olduklarından, bu kavramlardan birinin bir çerçevede açıkça kullanımının belirlenmeye ihtiyacı vardır. 1999 yılında yayınlanan Tıp Enstitüsü raporunda hata, planlanan bir eylemin kasıtlı olarak hatalı bir biçimde tamamlanması veya bir sona ulaşmak için yanlış bir planın kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Reason, 1990).

Hata, insani durumun kaçınılmaz bir bileşenidir. Sosyo-teknik ortamlarda hata son derece yüksek düzeylerde görülebilir. Hiyerarşinin veya prosedürlerin 4 çokça uygulandığı çevrelerde ihmalkârlığın sıklık düzeyi, farklı eğilimleri ile farklı kültürlerden gelerek bir arada çalışan bireylerde bir endişe ve bir çatışma kaynağı olabilir. Daha özerk ortamlarda hata daha iyi anlaşılabilir gibi, hatanın yönetilmesi, görevin başarı olasılığını da artıracaktır. Önemle belirtilmesi gerekir ki, bazı hata türlerinin olumsuz sonuçlara yol açma olasılığı daha yüksektir (Helmreich, 2000, ss.137-138).

Birçok hatanın tetikleyicisi, gerçekte örgütün karşı karşıya olduğu faktörlerdir. Bunlar, tükenmişlik ve aşırı iş yükü gibi insan faktörleri, bilgi işleyen olarak insanların sınırlandırılması, yol göstermede yapılan hatalar, yetersizlikler ve basit değişimlerdir. Bunlar, örgütteki bireylerin üzerine yağın hata yağmurları olarak düşünülebilir. Bu durum, örgütte savunmalara veya zayıflıklara neden olabilir. Bunlar, ulusal, örgütsel ve mesleki kültürü (olumlu veya olumsuz bakış açılarıyla) ve eğitimi içermektedir (Helmreich, 1998, ss.4-5; Sheppard ve Chowdhury, 2005, ss. 240-241).

Günümüz çalışmalarında, öncelikle planlardan, amaçlardan, yetersiz geri bildirimlerden ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yanlış bir eylemden istenmeyen sapmalar olarak tanımlanan eylemsel hatalarla ilgilenilmektedir (van Dyck, vd., 2005, s.1228-1229). Popüler söylemde “hata” terimi genellikle, hem hatanın kendisi hem de olumsuz sonuçları olarak ifade edilmektedir. Ancak, hata ve hatanın sonuçlarının farklı şeyler olduğunu bilmek oldukça önemlidir. Psikolojik bir bakış açısıyla, bir hatanın kendisi, sonuçların doğasıyla ilgili hiçbir şey ima etmeksizin, başarısız olunan bir eylemin ürettiği istenmeyen sonuç olarak ifade edilmektedir. Bir hata ile onun

olumsuz sonuçları arasına ayırım koymak gerekir. Çünkü, hatanın meydana geldiği durum ve içeriğe bağlı olarak aynı hatalı eylem çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Homsma, vd., 2009, s.116; van Dyck, 2000).

Bu araştırma, Diyarbakır İli merkezinde 30 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticilerin görüşleri temelinde, okullarda örgütsel hataya ilişkin mevcut durumu ortaya koymak; hataların sonuçlarına ilişkin kişilerin tavır alışlarını belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Örgütsel hatalardan kaçınılabilir mi?
2. Okulda yaşanan örgütsel hata türleri nelerdir?
3. Örgütsel hataların başlıca nedenleri nelerdir?
4. Örgütsel hataların doğurduğu sonuçlar nelerdir?
5. Okul yöneticileri örgütsel hatalara ilişkin sorumluluk almakta mıdır?
6. Okul yöneticilerinin, kendi hata yönetim tarzlarına yönelik görüşleri nasıldır?
7. Örgütsel hatalardan öğrenme gerçekleştirilebilmekte midir?

### 1.1. Hata türleri

Burada, üç hata türü kısaca tartışılmıştır. Bu hatalar; teknik hata, insani hata ve örgütsel hata olmak üzere üç hata türü olarak ele alınmıştır. Önemle belirtilmesi gerekir ki, her ne kadar ayrı ayrı tanımlanmış olsalar da bu üç hata türü birbiriyle ilişkilidir (van Vuuren, 1998, s.9):

**Teknik hata:** Genellikle tasarım ve mühendislik alanlarında görülen bir hata türü olup, muhtemelen bir olayın nedensellik boyutunda en iyi anlaşılabilir parçadır. Ancak, en iyi anlaşılabilir otomatik olarak en iyi kontrol edilebilir anlamına gelmemektedir. Nükleer enerji, kimyasal işlem sanayisi ve havacılık gibi karmaşık ve yüksek risk taşıyan çevrelerde teknik sistemin performansını izlemek için birçok araç kullanılır (Kletz, 1974) ve teknik hataların olma olasılığı tahmin edilmeye çalışılır. Elde edilen bulgulara dayanarak, teknik hataların olma olasılığı azaltılır ve sistemde iyileştirmelere gidilir (van Vuuren, 1998, s.9).

**İnsani hata:** İnsanlar, var olduklarından beri sürekli hata yapma eğiliminde ve yeteneğinde olduklarını göstermektedirler. Onlarca yıldır araştırmacılar, özellikle psikoloji alanında insanların ne şekilde davrandıklarını ve neden hata yaptıklarını açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar, insan davranışlarına ilişkin çok çeşitli davranış modelleri ile sonuçlanmıştır. En iyi bilinen modellerden birisi, Rasmussen'in (1976) "Beceri, Kural ve Bilgi" temelli davranış modelidir. Bu modelde, hiyerarşik olarak insan davranışları üç düzeye ayrılmaktadır: beceri temelli davranış, kural temelli davranış ve bilgi temelli davranışlardır (van Vuuren, 1998, s.10).

Hatalar genellikle, bir eylemde amaçlanan sonuç ile fiili sonuç arasındaki sapmalar olarak anlaşılmaktadır. Eylem teorisi açısından, insani hatalar üç tanım etrafında inşa edilmiştir: (1) hatalar istenmeden yapılır, (2)

sadece amaca yönelik eylemde meydana gelir, ve (3) hatayı yapan kişi, hatanın potansiyel olarak önlenebileceğini ve şans temelli olmadığını iyi bilmelidir (Homsma, vd., 2009, s.116; Reason, 1990; Scalliet, 2006, s.276).

İnsani hatalar, örgütün birçok faktörüne bağlı olarak meydana gelebilir. Hatalar, doğrudan örgütün modeline, çevresel ve kişisel faktörlerine ilişkin olabilir. Örgütün modeline bağlı olarak meydana gelen insani hataları saf dışı bırakmak veya azaltmak kontrol edilebilirken, çevresel faktörlerden meydana gelen hatalar ise daha az kontrol edilebilirler (Jo ve Park, 2003, s.317).

Kore’de nükleer enerji santrallerinde insan hatalarını soruşturma birimi olarak hizmet veren ve Nükleer Enerji İşlemleri Enstitüsü tarafından geliştirilen Kore-İnsan Performansını Geliştirme Sisteminde (K-HPES) ise, insan hatalarının nedenleri 11 başlık altında toplanmıştır. Bunlar: 1) Sözlü iletişim, 2)Yazılı prosedür ve dokümanlar, 3) İnsan-makine arayüzü, 4) Çevresel şartlar, 5) Çalışma programı, 6) İş deneyimi, 7) İş organizasyonu/planlama, 8) Denetim metodu, 9) Eğitim/yeterlilik, 10) Değişimin yönetilme şekli, ve 11) Yönetim biçimi şeklinde sınıflandırılmıştır (Lee, vd., 2004, s.62).

İnsan davranışlarını tanımlamaya çalışan modellerle birlikte ortaya çıkan bilgiler, örgütler tarafından da kullanılabilir. Bu bilgilerden hareketle birçok örgüt, teknik sistemin geliştirilmesine ve yeniden tasarlanmasına insan faktörünü de ekleyerek hataya zorlayıcı durumları tanımlamaya ve azaltmaya çalışmaktadır (van Vuuren, 1998, s.11).

**Örgütsel hata:** Örgütsel hata, örgütsel yaşamın bir gerçeğidir (Hall, 2003, s.239; Heimann, 2005, s. 106; Mellahi ve Adrian, 2005, s.233). Örgütlerde toplumsal, endüstriyel ve bilimsel ilgiler artmasına rağmen, örgütsel hataların nedenleri ve içeriği araştırmacılar tarafından sadece kısmen anlaşılmış ve örgütler tarafından da hemen hemen hiç kabul edilmemektedir (van Vuuren ve van der Schaaf, 1995).

Örgütsel hatalara ilişkin araştırmalarda en önemli aşama, iki tür örgütsel hata arasındaki farkın ortaya konulmasıdır: *Aktif hatalar*, etkileri hemen hissedilen hatalar iken; *örtük hatalar* ise, olumsuz sonuçları uzun süre örgüt içerisinde hareketsiz kalabilen ve yalnızca diğer faktörlerle birleşerek sistemin savunmasını ihlal ettiklerinde belirginleşmeye başlayan hatalardır (van Vuuren, 1998, s.11; van Vuuren, 1999, s.14).

Örgütsel hata teorisi oluşturulmuş, ancak farklı uzmanlık alanlarına dağıldığı görülmektedir. Örgütsel hatanın doğasıyla ilgili güvenlik ve bilgi alanlarında sınırlı olmakla beraber, genellikle Reason’ın (1990) aktif ve örtük hata arasındaki ayrımı ile ilişkilidir. İlgili alandaki literatür incelendiğinde, özellikle örgütsel değişim ve gelişim literatürü örgütsel hatanın alt bölümlerini üç grupta toplamaktadır: 1) Bir örgütün *yapısıyla* ilgili hatalar, 2) bir örgütün *stratejisi ve amaçları* ile ilgili hatalar ve 3) bir örgütün *kültürüyle* ilgili hatalardır (Reason, 1990; van Vuuren, 1999, s.15).

van de Brunt’a (1978) göre yapı, örgütün dokusunu ifade eder ve görev, yetki ve sorumlulukların paylaşımı ile ilgili olup, örgütün mümkün

olduğu kadar işlevlerini yerine getirmesine kaynaklık etmektedir. Bir örgütün stratejisi ve amaçları, örgütün var oluşuna uygun olmakla beraber, ayakta kalabilmek için değişen dış çevre şartlarına da uyum sağlamalıdır. Kültür ise, örgütte çalışan insanlar arasındaki kişilerarası ilişkilerle ilgilidir. Örgütsel değişim ve gelişim literatürüne göre bu üç hata grubu, örgütte bulunan örgütsel problemleri geniş bir yelpazede kapsamaktadır (van Vuuren, 1999, s.15).

Yukarıda verilen hata türlerinden farklı olarak Shappell ve Weigemann (1997, 2001) ise, hataları; rol temelli hatalar, beceri temelli hatalar ve bilgi temelli hatalar olmak üzere üç türde tanımlamaktadırlar (Grabowski, vd., 2009, s. 1187).

*Beceri temelli hatalar*, iyi prova edilmiş eylemleri sergilemedeki başarısızlıklarla ilgili hatalar olup, burada bilinçli karar vermeye az ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü beceri temelli eylemler, kişinin zamanla edindiği ve hafızasında yer edinen becerilerle ilgilidirler. Bu nedenle beceri temelli hatalar büyük ölçüde verilen bir görevi yürütme veya bir görevi tamamlamak için doğru becerileri sergilemeyi içeren uygulamalardaki hatalardır (Grabowski, vd., 2009, s. 1187; Scalliet, 2006, s.277).

*Rol temelli hatalar* ile, insanların çok aşına oldukları kuralları ve prosedürleri takip etmede bilinçli bir şekilde başarısız oldukları vurgulansa da, rol temelli hatalar, prosedürleri ve doğası gereği rutin olan bir işi takip etmedeki başarısızlıkları temsil etmeleri bakımından beceri temelli hatalarla benzerlik göstermektedirler (Grabowski, vd., 2009, s. 1187).

*Bilgi düzeyindeki hatalar* ise, bir hedefe ulaşmaya yönelik bilinçli bir şekilde problem çözmedeki başarısızlıkları içeren hatalardır. Bilgi temelli hatalar, kuralları takip etmekten ziyade, akıl yürütmeyi ve hesaplamayı içeren belirli bir prosedürü olmayan davranışları temsil etmektedirler (Grabowski, vd., 2009, s. 1187).

Örgüt kuramcıları, karmaşık sistemlerde insani hataları ve örgütsel hataları anlamada örgütün karar vermedeki esnekliğinin ve örgütün yapısının “örgütteki iletişim yolları ve metotlarındaki çeşitlilik, örgütsel kültür ve sistemde var olan güven düzeyi” incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Roberts, 1990, s.161).

## 1.2. Hata yönetimi

Anonim bir Latin atasözü olan “beşer şaşar” sözü, hala varoluşumuzun evrensel bir özelliğini tanımlamaktadır. Örgütler, sıfır hata durumu için çaba gösterirken bu, ulaşılabilir bir hedef değildir. İnsanlar karmaşık ortamlarda çalıştıkça hata meydana gelecektir. Sıkıntı, aşırı iş yükü, yetersiz yüklenme veya stres altında çalışıldığında, hatanın olma ihtimali artacaktır. Örgütler için en iyisi, hatayı etkili bir biçimde yönetmek, hatanın olma ihtimalini azaltmak ve sonuçlarını en aza indirmektir (Helmreich, 1998, s.1; Scalliet, 2006, s.277).

Hata ile ilgili tutumlarda güçlü kültürel farklılıklar ve hata ile nasıl başa çıkılacağı ile ilgili son derece farklı örgütsel tutumlar vardır. Birçok örgüt, “suçlama ve cezalandırma” kültürü ile çalıştığından, bu durum ileride hata olasılığını azaltmak için örgütlenme girişimlerini geliştirme fırsatını da

azaltacaktır. Hatta istihdama ilişkin hata kaynaklarını ve bunlara karşı alınabilecek önlemlere ilişkin mesleki kültürdeki bilgi paylaşımını da engelleyebilir (Helmreich, 2000, s.138).

Hataların etkili bir biçimde yönetilmesi, süreçte kayıpların önlenmesinde oldukça önem taşımaktadır. Dinamik bir hata yönetimi stratejisi, toplam riski azalttığı gibi, süreçteki kayıpları önlemede yararlı bir metot da olabilir (Jo ve Park, 2003, s.320). Bu yaklaşım, insani hataların tamamen önlenemeyeceği ve ayrıca hata meydana geldikten sonra ne yapılabileceğinin sorulması gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Hata yönetimi yaklaşımı, hataları ve onların sonuçlarını birbirinden ayırmaktadır. Oysa hata önleme, tamamen hatadan kaçınarak bu sayede hatanın olumsuz sonuçlarından kaçınmayı amaçlarken; hata yönetimi yaklaşımı ise, hatanın olumsuz sonuçlarını azaltmaya ve imkân dâhilinde olumlu sonuçlarını artırmaya odaklanmaktadır. Ayrıca hata yönetimi, hataları tamamen ortadan kaldırma teşebbüsü olmayıp, daha ziyade hata meydana geldikten sonra hata ve onun sonuçları ile uğraşan bir yaklaşımdır. Bu yöntem, hataların hızlı bir şekilde tespit edilip rapor edilmesini, olumsuz hata sonuçlarının ele alınıp minimize edilmesini ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır (van Dyck, vd., 2005, s.1228-1229; Mellahi ve Adrian, 2005, s.233).

Hataya ilişkin bir analiz, hatanın ve hataya neden olan faktörlerin kaynağını tanımlama çabasında olması beklenmektedir. Bu noktada, örgütsel kültür ve değerlerin, hataların tanımlanması ve analiz edilmesi ölçüsü üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır. Öncelikle, hata kaynağını tanımlamak için yönetici ve yönetimin hataları arasında bir ayırım yapılmalıdır. Bir yöneticinin karar veya eylemlerinin, doğru ya da yanlış olma durumu, bir bireyin önceliklerini, amaçlarını, değerlerini ve ilişkilerini etkilemektedir. Yönetici tarafından yapılan birçok hata, insanları ve diğer kaynakları etkili bir biçimde yönetememe ile hatta kritik detayları önemsememeyle sonuçlanmaktadır. Buna karşılık, bir yöneticinin bireysel kararları ve eylemleri, hataları yönetebildiği gibi ortak karar almada da genellikle başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir. İkincisi, hatanın kaynağına bakılmaksızın, hatanın nedenlerinin incelenmesini içeren bilinçli bir analiz yapılmasıdır (Hofmann, 2005, ss.4-10).

Psikologlar, insan hataları ve kökleri konusunda zihinsel süreçlerde etraflıca bilgi elde etmişlerdir. Ancak, karmaşık sistemlerde hatanın yönetimi örgütler için yalnızca psikolojik durumlarla uğraşarak başarılabilecek bir durum değildir (Helmreich, 1998, s.1). Genellikle örgütler, sadece hata önlemeye güvenmektedirler. Hataları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığından hatayı önleme yaklaşımının birtakım sınırlılıkları vardır. Ayrıca, saf bir hata önleme yaklaşımı hataların aynı zamanda her yerde olabileceği ile yeterince baş edemez. Genellikle, hangi belirli hataların ne zaman olacağını tahmin edemediğimizden, hatalar meydana geleceği gibi, olumsuz sonuçlara da yol açabilecektir. Hatta saf bir hata önleme yaklaşımı, hatalardan öğrenme şansını ve mümkün olduğu kadar uzun vadede hataların olumsuz

sonuçlarından yarar sağlamayı da azaltmaktadır (van Dyck, vd., 2005, s.1228-1229).

Örgüte ilişkin tüm süreçlerden hareketle, Helmreich (1998, s.5) örgütlerde başarılı bir hata yönetimi için yerleştirilebilecek altı gereklilikten söz etmektedir. Bunlar; 1) Güven, 2) Hataya karşı cezalandırıcı olmayan bir politikanın benimsenmesi, 3) Hataya neden olan koşulları azaltmak için sorumluluk üstlenme, 4) Meydana gelen hataların niteliğini ve türlerini gösterecek verilerin sunulması, 5) Hatalardan kaçınma ve yönetim stratejileri konusunda bireylerin eğitilmesi ve 6) Eğitimcilerin ve denetmenlerin, hata yönetimini değerlendirme ve pekiştirme konusunda eğitilmeleridir. Bu gerekliliklerin bir arada uygulanması, hatalarla başa çıkma başarısı ile yakından ilgili olduğunu vurgulamaktadır.

Hem yöneticiler hem de bilim adamları, örgütsel bağlamdaki hataların her zaman önlenemeyeceğine giderek daha çok inanmaktadırlar. Örgütlerin karar verme ve karşı karşıya oldukları dinamik ortamların bugünkü durumu göz önüne alındığında hatalar kaçınılmazdır (Homsma, vd., 2009, s.115). Hatalar, olumsuz sonuçlardan (zaman kaybı, yanlış üretim vb.) kaynaklanabileceği gibi, olumlu sonuçlardan da (öğrenme, inovasyon vb.) kaynaklanabilmektedir. Olumsuz sonuçlar, gözlemlenebilir olma eğilimindedir ve bilim adamlarının oldukça ilgisini çekmektedir. Hataların olumsuz sonuçları ile ilgili bilimsel anlayış, hataların olumlu sonuçlarından daha çok gelişmiştir. Bilişsel psikoloji, hatta popüler fikirlerdeki birçok kaza araştırması ve yaklaşımı, hataları öncelikle olumsuz olgular şeklinde yorumlayarak kavramlaştırmaktadırlar. Bu çizgideki araştırmalar, hata önleme kavramını, mümkün olduğunca hatalı eylemleri engelleme girişiminin desteklemesi olarak açıklamaktadırlar (van Dyck, vd., 2005, s.1228).

Bilim adamları, örgütlerin hatalardan kazanç elde edebileceklerini ileri sürmektedirler. Arnold ve Roe (1987), insanlar hatanın neden meydana geldiğini ve nasıl düzeltilebileceğini araştırdıklarında, hataların oldukça bilgilendirici olabileceğini ileri sürmektedirler. Örgütler için, hataların olumlu sonuçlarından kar elde etme, çevrelerini daha iyi anlayabilmelerine katkı sağladığı gibi, örgüt çalışanlarını da hataları eleştirme noktasında cesaretlendirmektedir (Homsma, vd., 2009, s.115).

Hata olayları, mevcut durumu sorgulamayı ve öğrenmeyi teşvik etmektedir. Bir şeyler ters gittiğinde insanlar öğrenmek için daha fazla motive olmaktadır. Geriye dönük vaka çalışmaları ile ilgili literatür incelendiğinde, özellikle çeşitli olumsuz sonuçları olan kazalarda öğrenme davranışında araştırma yapmaya teşvik etme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durum, Çernobil Reaktör Kazası gibi büyük bir kazaya bu denli ilginin olmasından anlaşılmaktadır (Harteis, Bauer ve Gruber, 2008, ss.223-227; Homsma, vd., 2009, s.116).

İnsanlar, uzun vadede öğrenme, yenilik ve esneklik gibi hataların olumlu sonuçlarından bir şeyler öğrenmeye hazır olsalar da, bu durum pek de açık değildir. Uzun vadede, hatalardan daha çok kazanç elde etme gibi etkili bir yaklaşıma sahip olan örgütler, hatalardan öğrenme gerçekleştirebildikleri

gibi, deneyimlere daha çok meyilli ve muhtemelen daha çok yenilikçidirler. Ne yazık ki, hatalar için olumlu bir örgütsel yaklaşım kullanılarak edinilen kanıtların çoğu hala bir anekdot olup, deneysel olarak geçerliliğinin doğrulanmaya ihtiyacı vardır (van Dyck, vd., 2005, s.1228). Özellikle örgütlerdeki karar vericilerin beklenen sonuçlarda meydana gelen küçük sapmalardan öğrenilebilecekleri genellikle göz ardı ettikleri, oysa başkalarının bu küçük kayıpları öğrenme etkinliğini başlatmada oldukça etkili olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca, örgütlerin kendilerini rahatsız eden hatalardan çok az öğrendikleri sıklıkla gözlenmektedir (Homsma, vd., 2009, s.115).

Gerçekten, birçok yönetici kendi yanılma payının ölçüsünü kabul etme veya itiraf etmede gönülsüz olduğundan, hataların analizi veya açıklamaları sık sık sınırlandırılmaktadır. Savunma olarak, yeterli zaman geçmedikçe belirli bir kararın hata olarak etiketlenemeyeceğini iddia etmektedirler. Sonuç olarak, hatalar genellikle gizlenmektedir (Hofmann, 2005, s.6-7).

Bazı bilim adamları da iletişimin, hatalardan öğrenmeyi kolaylaştırdığını iddia etmektedir. İletişim, meydana gelen bir hatadan öğrenme sağlamak için en önemli şartlardan birisi olup, örgüt çalışanlarına başkalarının bakış açılarını içeren yeni fikirler ve anlayışlar üretmeleri için fırsat sağlamaktadır. Edmondson (1996), açık raporlamayı, aktif sorgulamayı geliştirici ve hatalardan öğrenmeyi destekleyen görüşlerin sıklıkla paylaşıldığı bir ortamın yaratılmasına vurgu yapmaktadır. Aynı şekilde van Dyck ve arkadaşları, hatalara ilişkin iletişimin öğrenme ve inovasyonu artırmada olduğu gibi, hatalara ilişkin bilgi paylaşımını geliştirmeye yol açması bakımından da çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Harteis, Bauer ve Gruber, 2008, s.225; Homsma, vd., 2009, ss.116-117).

## YÖNTEM

Bu araştırma, tutumlar, algılar, etkileşimler ve davranışlarla ilgili anlayışları tanımlamaya ve sağlamaya uygun olan nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır (Scruggs, Mastropieri ve McDuffie, 2007). Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel hatalara yönelik görüşleri betimlenmeye ve içerik analizi yöntemiyle belli temalar altında gruplanarak çözümlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada çalışma grubunu, Diyarbakır İli merkezinde bulunan ilköğretim okulları içinden rastgele yöntemle seçilen 30 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Açık uçlu sorular, görüşme yapılan 30 kişinin tamamına, yüz yüze görüşme sürecinde sorulmuş, alınan yanıtlar, araştırmacılar tarafından yazılarak kaydedilmiştir.

Çalışmada, örgütsel hataya yönelik alan yazın taraması yapılmış ve konu ile ilgili önemli hususlar belirlenmiştir. Bu kapsamda görüşme yapılan kişilere 7 soru yöneltilmiştir. Görüşmede yer alan sorular, alanyazın eşliğinde ve uzman görüşlerine başvurularak belirlenmiştir. Bu sorular, *hataların kaçınılmaz olup olmadığı; hataların sınıflandırılması; hataların başlıca nedenleri; hataların yarattığı sonuçlar; hatalar için sorumluluk üstlenme;*



*hatalara karşı sorumluluk alma, hataların yönetilme biçimi; örgütsel hatalardan ders çıkarma ile ilişkilidir.*

Görüşme yapılan kişilere yöneltilen sorulara alınan yanıtlar, betimlenerek içerik analizine tabi tutulmuş ve belirlenen temalar eşliğinde çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde nitel veri analizi (NVivo 8) bilgisayar paket programından yararlanılmıştır.

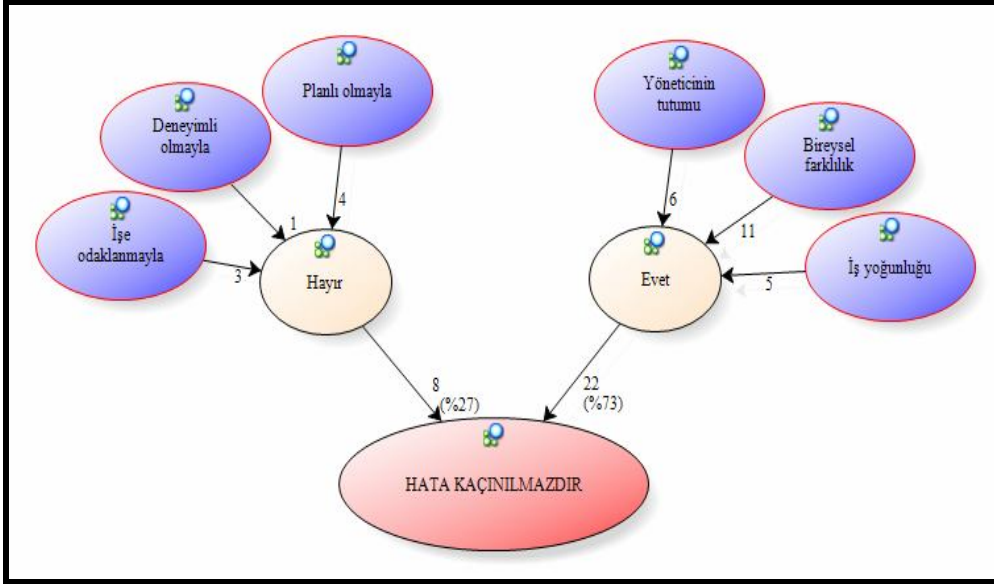
Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için, araştırmada ulaşılan 7 tema altında verilen görüşlerin söz konusu temaları temsil edip etmediğini teyit etmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmacıların ve uzmanın, temalarda yer alması gereken görüşlere ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırılarak “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” sayıları tespit edilmiş ve Miles ve Huberman’ın (1994: 64) formülü, “Güvenirlilik = [Görüş birliği sayısı / (Toplam görüş birliği sayısı + Görüş ayrılığı)] X 100” kullanılarak araştırmanın güvenilirliği hesaplanmıştır. Kodlama şemasının büyüklüğüne ve aralığına bağlı olarak, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda arzu edilen düzeyde bir güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Miles ve Huberman, 1994: 64). Bu araştırmaya özgü olarak gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmasında % 96 oranında bir uzlaşma (güvenirlilik) sağlanmıştır.

### **BULGULAR ve YORUM**

Sorulan sorular kapsamında, verilerin analizi ile ulaşılan bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### **Okullarda Örgütsel Hataların Kaçınılmazlığı**

Okulda meydana gelen örgütsel hatalardan kaçınılıp kaçınılamayacağına ilişkin yönetici görüşleri, belirlenen temalar eşliğinde aşağıda verilmiştir (şekil 1). Şekiller üzerindeki rakamlar ve oranlar, hataların kaçınılmazlığına ilişkin görüşlerin alt temalardaki dağılımını göstermektedir.

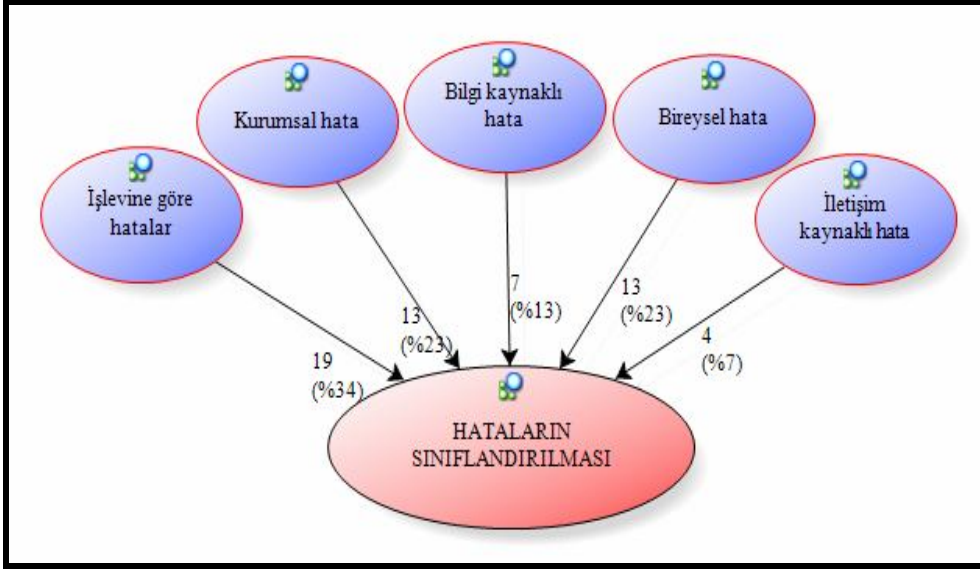


Şekil 1. Örgütsel hataların kaçınılmazlığına ilişkin yönetici görüşlerinin dağılımı

Okul yöneticilerinin hataların kaçınılmazlığına ilişkin görüşleri incelendiğinde, 8 (%27) yönetici “işe odaklanıldığında”, “deneyim sahibi olduğunda” ve “belirli bir plan çerçevesinde çalışıldığında” hataların kaçınılmaz olmadığını, yani sıralanan nitelikler çerçevesinde hataların önlenebileceğini ifade etmektedir. 22 (%73) yönetici ise, “yöneticinin tutumu (yaptırım uygulaması, aşırı bürokratik uygulamaları)”, “bireysel farklılıklar (deneyimsizlik, bilgi eksikliği) ve “iş yoğunluğu (anlık kararlar alınmasını gerektiren durumların çokluğu, aşırı iş yükü) nedeniyle hataların kaçınılmaz olduğunu, diğer bir deyişle , hataların önlenemeyip her zaman meydana gelebileceğini ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun hataların kaçınılmaz olduğunu belirtmesi, aynı zamanda örgütsel hataların mevcut durumunu da ortaya koymaktadır (Şekil 1).

### Örgütsel Hataların Sınıflandırılması

Okulda yaşanan örgütsel hataların sınıflandırılmasına ilişkin görüşler aşağıda yer almaktadır (Şekil 2).



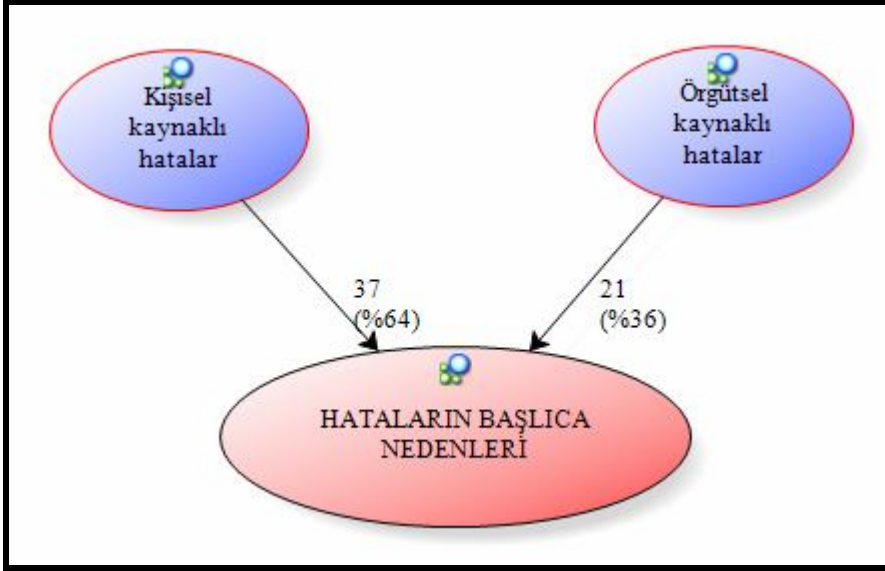
Şekil 2. Yöneticilerin örgütsel hataların sınıflandırılmasına ilişkin görüşlerinin dağılımı

Yaşanan örgütsel hatalara ilişkin sınıflandırmalara bakıldığında, yönetici görüşlerine göre en çok % 34 oranında “işlevine göre hataların (telafi edilebilir hata, telafi edilemeyen hata, basit hata, sistematik hata, kasıtlı hata, istenmeden yapılan hata)” yaşandığı görülmektedir. Ayrıca, “kurumsal (yönetim kaynaklı, öğretmen kaynaklı, okul iklimi kaynaklı)” ve “bireysel hataların (eğitimsel hata, deneyim kaynaklı hata) % 23 oranında; “bilgi kaynaklı hataların” % 13 oranında, son olarak “iletişim kaynaklı hataların” ise % 7 oranında yaşandığı görülmektedir (Şekil 2).

### Örgütsel Hataların Başlıca Nedenleri

Şekil 3’te, örgütsel hataların başlıca nedenlerine ilişkin yönetici görüşlerine yer verilmektedir.

Hataların başlıca nedenlerine ilişkin görüşler incelendiğinde (Şekil 3), en çok % 64 oranında hataların “kişisel kaynaklı” olduğu; ve yönetici görüşlerinin analizi sonucu kişisel kaynaklı hataların da “deneyim yetersizliği, bilgi eksikliği, işe önem verilmemesi, dikkatsizlik ve kişisel tutumdan” ileri geldiği görülmüştür. Diğer bir hata nedeni olan “örgütsel kaynaklı” hatalar ise % 36 oranında kendine yer bulmuştur. “Hiyerarşik yönetim yapısı, plansızlık, örgüt içi iletişim eksikliği ve fiziksel yetersizliklerde” birleştiği görülmüştür

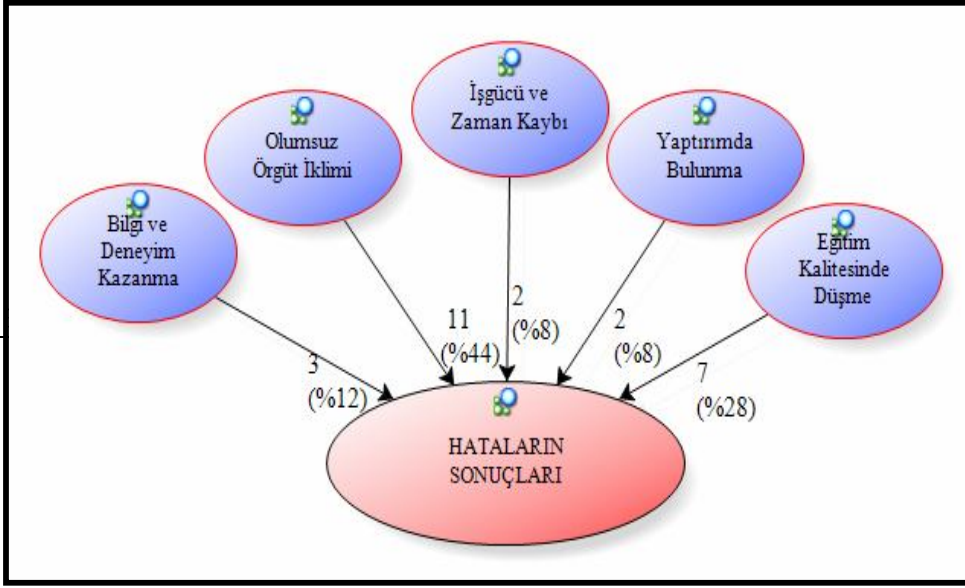


Şekil 3. Örgütsel hataların başlıca nedenlerine ilişkin yönetici görüşlerinin dağılımı

### Örgütsel Hataların Sonuçları

Örgütsel hataların doğurduğu sonuçlara bakıldığında (Şekil 4), okul yöneticileri okulda yaşanan hataların en çok % 44 oranında “olumsuz okul iklimine” neden olduğunu, diğer sonuçların ise sırasıyla “eğitim kalitesinde düşme” (% 28), “işgücü ve zaman kaybı” (% 8) ve “yaptırımda bulunma” (% 8) gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını belirtmektedirler. Buna karşılık hataların sadece % 12 oranında “bilgi ve deneyim kazanma” ile sonuçlandığını belirtmiş olmaları dikkat çekicidir. Bu durum, hataların okullarda genel anlamda olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir.

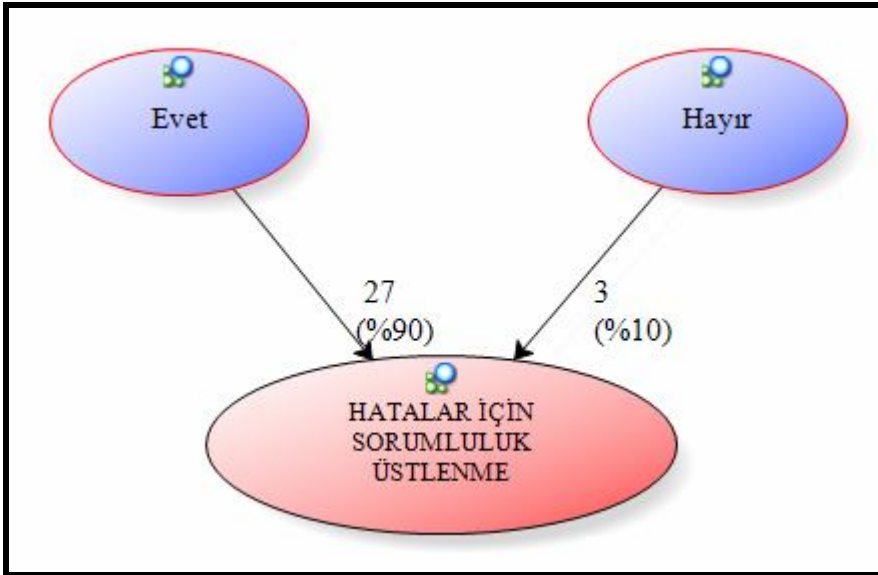
Yaşanan hataların okul örgütünde doğurduğu sonuçlara ilişkin yönetici görüşleri Şekil 4’te yer almaktadır.



Şekil 4. Örgütsel hataların sonuçlarına ilişkin yönetici görüşlerinin dağılımı

### Örgütsel Hatalar İçin Sorumluluk Üstlenme

Okul yöneticilerinin hatalar için sorumluluk üstlenmeye ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir (Şekil 5).



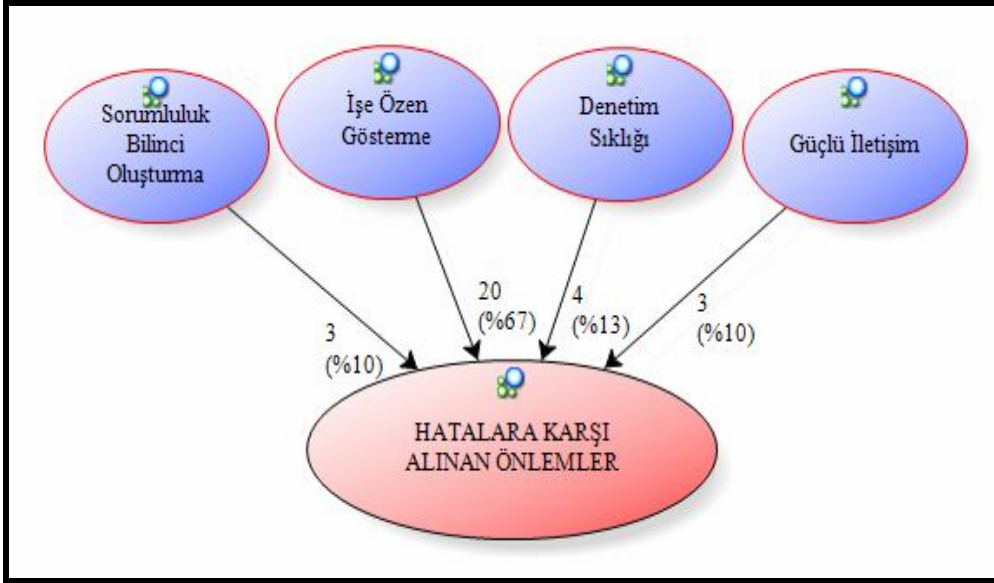
Şekil 5. Yöneticilerin örgütsel hatalarda sorumluluk üstlenme durumları

Okulda yaşanan örgütsel hatalar için sorumluluk üstlenme durumları incelendiğinde, 27 (% 90) okul yöneticisi okulda meydana gelen hatalar için sorumluluk üstleneceğini ifade ederken, 3 (% 10) okul yöneticisinin ise sorumluluk üstlenemeyeceğini ifade ettiği görülmektedir. Yöneticilerin bu konudaki görüşlerinin analizi sonucunda, hatalar için sorumluluk üstlenmeye ilişkin “evet” yanıtı verenlerin görüşlerinin “hatanın insana özgü bir olgu olduğunu, yöneticiliğin sorumluluk almayı gerektirdiğini, hatanın kendisinden kaynaklandığı durumlarda, çözüme götürecek sonuçlar elde edildiğinde, yeterlilik ölçüsünde sorumluluk üstlenirim” ifadeleri çerçevesinde yoğunluk kazandığı görülürken; “hayır” yanıtı verenlerin, herhangi bir neden

belirtmeksizin doğrudan sorumluluk üstelenemeyeceğini ifade ettiği görülmüştür (Şekil 5).

### Örgütsel Hataların Yönetimi

Şekil 6'da, hatalara karşı alınan önlemlere ilişkin görüşler yer almaktadır.



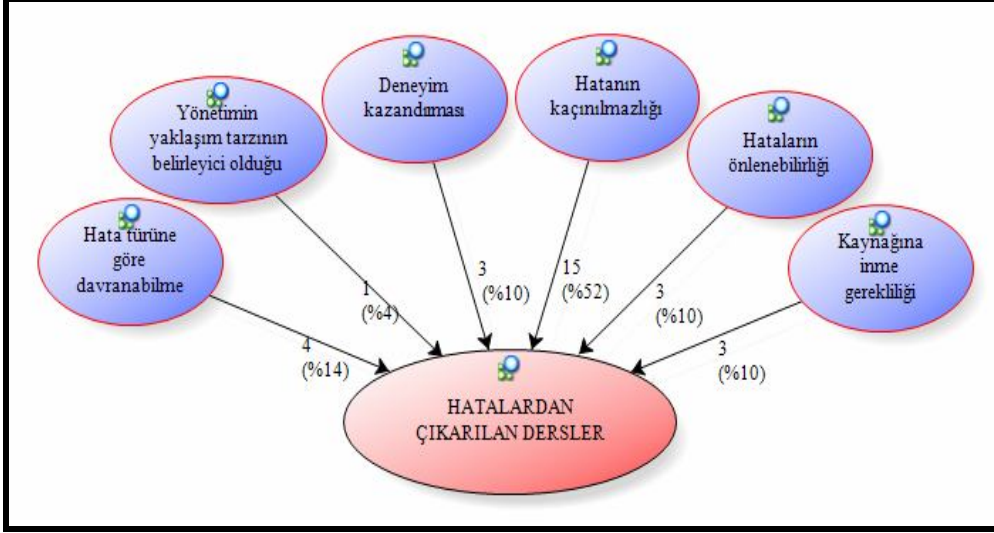
Şekil 6. Örgütsel hataların yönetimine ilişkin görüşlerin dağılımı

Görüşmeye katılan denek gruplarının örgütsel hatalara karşı aldıkları önlemlere bakıldığında, yöneticilerin en çok % 67 oranında “işe özen gösterme” önlemine başvurdukları, diğer önlemler olarak da azalan bir sıralama ile, “denetim sıklığı” (%13), “sorumluluk bilinci oluşturma” (% 10) ve “güçlü iletişim” (% 10) önlemleri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri, herkesin kendisine düşen görevlere ve işlere özen göstermesiyle, denetim alt sistemine etkinlik ve sürekliliğin kazandırılmasıyla, insanlarda sorumluluk bilincinin oluşturulmasıyla ve okulda güçlü bir iletişim ağının kurulmasıyla hatalara karşı önlem alınmasının mümkün olabileceğini düşündükleri söylenebilir.

### Örgütsel Hatalardan Öğrenme

Yöneticilerin, yaşamış oldukları hatalardan çıkardıkları derslere bakıldığında, en yüksek oranda (% 52) “hatanın kaçınılmaz olduğu” görüşünde oldukları, ayrıca “hatanın türüne göre davranılabileceği” (% 14), “hataların deneyim kazandırdığı” (% 10), “hataların önlenilebileceği” (% 10), “hatanın kaynağına inilmesi gerektiği” (% 10) ve “yönetimin yaklaşım tarzının hatalarda belirleyici rol oynadığı” (% 4) görüşlerini ileri sürdükleri görülmektedir. Elde edilen verilerden hareketle yöneticilerin, hataların olumsuz sonuçlarından elde edilebilecek öğrenmeleri vurgulamak yerine, daha

çok sorgulayıcı ve hataların nedenlerini ortaya çıkarabilecek kazanımlara ağırlık verdikleri görülmektedir (Şekil 7).



Şekil 7. Örgütsel hatalardan öğrenmelere ilişkin yönetici görüşlerinin dağılımı

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Örgütsel yaşamın bir gerçeğı olan hataların tetikleyicisi, gerçekte örgütlerin karar verme ve karşı karşıya oldukları dinamiklerdir. Bu dinamikler, örgütün yapısı, örgütün stratejisi ve amaçları ile örgütün kültürü kaynaklıdır. Özellikle, hiyerarşinin ve prosedürlerin çokça uygulandığı ve farklı eğilimleri ile farklı kültürlerden gelerek bir arada çalışan bireylerin bulunduğı sosyal ortamlarda hatalar daha yüksek düzeyde görülebilir. Eğitim örgütleri bireylerin yoğun olarak bulunduğı ortamlardan biri olması nedeniyle hataların sıklıkla yaşandığı yerlerdir. Bu araştırmada da, okul yöneticilerin % 73'ü tarafından, yönetici tutumu, bireysel farklılıklar ve iş yoğunluğu nedeniyle okullarda hataların kaçınılmaz olduğı belirtilmektedir.

Denek gruplarının hataların sınıflandırılmasına ilişkin görüşlerinin, işlevine göre hatalar, kurumsal hata, bireysel hata ve iletişim kaynaklı hatalar alt temalarında birleştiğı görülmüştür. Okullarda yaşanan hata türleri açısından değerlendirildiğinde denek gruplarının görüşlerinin, okullarda en çok (% 34) işlevine göre hataların (telafi edilebilir hata, telafi edilemeyen hata, basit hata, sistematik hata, kasıtlı hata, istenmeden yapılan hata) yaşandığıını, diğer hata türlerinin ise, giderek azalan bir sıralama izlediğı anlaşılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde hataların, kaynağına veya işlevine bağılı olarak, teknik, insani ve örgütsel hatalar olarak sınıflandırıldığı (van Vuuren, 1998, s.9) görülmektedir. Bu sınıflama, bu araştırmada varılan sınıflama ile benzerlik oluşturmaktadır.



İletişim, prosedürler, çevresel faktörler, deneyim, planlama, denetim yöntemi, yeterlilik ve yönetim biçimi gibi etmenler örgütlerde yaşanan hataların nedenleri olarak görülmektedir (Lee, vd., 2004, s.62). Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yaşadıkları hataların nedenlerine ilişkin görüşleri, kişisel kaynaklı ve örgütsel kaynaklı hatalar olmak üzere iki alt temada ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin, deneyimsizlik, bilgi eksikliği, işe önem verilmemesi, dikkatsizlik ve kişisel tutumlara ilişkin görüşleri kişisel kaynaklı hataların nedenleri olarak görülürken; hiyerarşi, plansızlık, iletişim eksikliği ve fiziksel yetersizliklere ilişkin görüşleri ise, örgütsel kaynaklı hataların nedenleri olarak görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin, okullarda % 64 oranında kişisel kaynaklı hataların, % 36 oranında ise örgütsel kaynaklı hataların yaşandığını belirtmekle, örgütün yönetim yapısı, denetim, planlama, iletişim ve fiziksel koşullardan ziyade bireylerden kaynaklı hataların daha çok yaşandığını belirtmiş olmaları dikkat çekicidir. Benzer şekilde Lee, vd. (2004), hataların analizinde sadece örgütün fiziksel yapısından kaynaklanan hatalar değil fakat insan kaynaklı hatalara da önem verilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (s.65). Bu tema ile aynı doğrultuda Jo ve Park (2003) da çalışmalarında, örgütlerde istenmeyen durumların oluşmasında insani hataların % 50'den fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, insani hataların etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütsel süreçte toplam riskin azalmasında ve kayıpların önlenmesinde önemli görülmüştür (s.320).

Okul yöneticileri, okullarda yaşanan hataların en çok (% 44 oranında) olumsuz okul iklimine neden olduğunu, ayrıca hataların eğitim kalitesinde düşmeye, işgücü ve zaman kaybına ve yaptırımında bulunmayla sonuçlandığını belirtmekle beraber, sadece % 12 oranında bilgi ve deneyim kazanma ile sonuçlandığını belirttikleri görülmüştür. Hata ile ilgili tutumlarda güçlü kültürel farklılıklar olduğu kadar, son derece farklı örgütsel tutumlar da söz konusudur (Helmreich, 2000, s.138). Okul yöneticilerinin hataların sonuçlarını farklı bir biçimde algılamaları ve yorumlamaları bu farklılığı ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin, hataların olumlu sonuçlarından çok olumsuz sonuçlarına (% 88 oranında) odaklandıkları görülmektedir. Bu durum, alanyazında belirtildiği üzere, hatalardan elde edilebilecek kazanımları veya öğrenmeleri engelleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Örgütte başarılı bir hata yönetimi için önemli gerekliliklerden biri olan sorumluluk üstlenmeye (Helmreich, 1998, s.5) ilişkin olarak okul yöneticilerinin % 90'ının okullarda meydana gelen hatalar için sorumluluk üstleneceklerini belirtmiş olmaları, hesap verebilir bir anlayış çerçevesinde hatalara yaklaştıklarını göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Çünkü sorumluluğun varlığı zorunlu olarak hesap vermeyi gerektirmektedir. Bu noktada hesap verebilirlik, kendi başına bir amaç olmayıp, sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamak için kullanılan bir araç olmaktadır (Velayutham ve Perera, 2004, s. 54).

Okul yöneticilerinin hatalara karşı aldıkları önlemleri ise; işe özen gösterme, denetimi sıkılaştırma, sorumluluk bilinci oluşturma ve güçlü iletişim yolları ile açıklamış olmaları, hata önlemede başvurulabilecek ideal yollar



olarak görülebilir. Ancak hata önleme yaklaşımında, hatadan kaçınarak bu sayede hatanın olumsuz sonuçlarından kaçınmanın amaçlandığı unutulmamalıdır. Saf bir hata önleme yaklaşımı hatalarla yeterince baş edemediği gibi, hatalardan öğrenme şansını ve mümkün olduğu kadar uzun vadede hataların olumsuz sonuçlarından yarar sağlamayı da azaltmaktadır (van Dyck, vd., 2005, s.1228-1229).

Örgütler, genellikle sıfır hata durumu için çaba gösterdiğinden, hata yönetimi konusunda istenilen hedeflere ulaşamamaktadır (Helmreich, 1998, s.1). Çünkü hata yönetimi, hataları tamamen ortadan kaldırma teşebbüsü olmayıp, daha ziyade hata meydana geldikten sonra hata ve onun sonuçları ile uğraşan ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan bir yaklaşımdır (van Dyck, Frese, Baer, Sabine 2005, s.1228-1229).

Hatanın neden meydana geldiği ve nasıl düzeltilebileceği araştırıldığında, hataların oldukça bilgilendirici olabileceği (Homsma, vd., 2009, s.115) bilgisinden hareketle, okullarda yaşanan hatalardan hangi düzeyde ders çıkarıldığına ilişkin yönetici görüşleri incelenmiş ve bu görüşlerin büyük oranda (% 52) hataların kaçınılmazlığı ile ilgili olduğu görülmüştür. Ayrıca, duruma göre davranma, hatayı önleme, hatanın kaynağına inme, yönetici tutumlarının belirleyici rol oynaması ve deneyim kazanma öne çıkan diğer görüşlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin hataların olumlu sonuçlarından kar elde ederek çevrelerini daha iyi anlamak ve kişileri hataları eleştirme noktasında cesaretlendirmek yerine, hata durumlarını sorgulayıcı ve nedenlerini ortaya çıkarıcı yaklaşımları benimsediklerini göstermiştir. İlgili literatür incelendiğinde, özellikle örgütlerdeki karar vericilerin beklenen sonuçlarda meydana gelen küçük sapmalardan öğrenilebileceklerini genellikle göz ardı ettikleri, ayrıca örgütlerin kendilerini rahatsız eden hatalardan çok az öğrendikleri sıklıkla gözlenmektedir (Homsma, vd., 2009, s.115). Homsma, vd. (2009)'nin çalışması, hatanın karakteristik özelliğinin hatadan öğrenmeleri etkilediğini göstermektedir. Sonuçların önem düzeyinin, hatadan öğrenmelerle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu; hata sonuçlarının çok önemli olduğu durumlarda, hata meydana geldikten sonra daha yüksek üretim için yeni fikirler ve anlayışların daha yüksek iyileştire uygulamalarının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Hata, küçük kayıplarına rağmen verimli öğrenme fırsatları da ortaya çıkarabildiği halde, araştırmalarda, örgüt üyelerinin bu tür fırsatları yakalayamadığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, hatalara ilişkin iletişimin de hatalardan öğrenmede çok önemli olduğu sonucunu elde etmişlerdir (s.120). Carmeli ve Schaubroeck (2008) çalışmalarında, hatalardan öğrenmenin örgütsel rekabet ve canlılıkta önemli etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, hatalardan öğrenilen davranışların, örgüt üyelerinin hatalara ilişkin sorumluluklarının gelişmesinde oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır (s.193). Harteis, Bauer ve Gruber (2008) ise, yöneticiler ve çalışanlar arasında hataya uyum konusunda farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Yöneticilerin günlük işlerinde hataların sonuçlarından olumlu yönde öğrenme eğilimlerinin çalışanlardan daha yüksek olduğu, ancak bu

farkın beklenenden daha az olduğu dile getirilmektedir. Ayrıca, bireysel çalışmaların hatalardan öğrenmeleri desteklemediği konusu da vurgulanan bir başka sonuçtur. Son olarak, hataları sınırlı bir biçimde değerlendiren bireysel uygulamaları içeren örgütlerde, tüm örgüt üyelerinin hatalardan öğrenmelerini destekleyen bir kültürün oluşumunun zor olduğu belirtilmektedir (s.227).

Ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak şu önerilere yer verilebilir:

- Okulların karşı karşıya oldukları dinamikler göz önüne alındığında örgütsel hataların yaşanması kaçınılmazdır. Bu bakımdan, okul yöneticilerinin yaşanabilecek hataların özellikle örtük hataların farkında olmaları; ve meydana gelen hataların niteliğini ve türlerini gösteren verilerin analizi konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekir.
- Okul yöneticileri, hatanın ve hataya neden olan faktörlerin kaynağını tanımlarken, yönetici ve yönetimin hatalarını iyi ayırt edebilmeliler. Olabilecek tüm hataları yönetime veya örgüte mal ettiklerinde kendilerinden doğabilecek hataların sorumluluğunu alamama, insanları ve kaynakları etkin bir şekilde yönetememe ve kritik detayları önemsememe ile sonuçlanabilir.
- Okul yöneticilerinin, saf bir hata önleme yaklaşımının hatalarla baş edemediği bilinciyle, hataların olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçlarını da değerlendirebilmelidirler.
- Okul yöneticilerinin, hatanın olumsuz sonuçlarını azaltmak ve imkân dâhilinde olumlu sonuçlarını artırabilmek için, hata yönetimi yaklaşımları konusunda kendilerini eğitmeleri gerekir.
- Hataların sonuçlarından ders çıkarabilmek veya kazanç elde edebilmek için okullarda hataların insana has olduğu; hatalardan tamamen kaçınılamayacağı, bununla birlikte, hatalardan öğrenme ve gelişme yönünde yararlanılabileceği yönünde, eleştiriye ve gelişmeye açık bir hoşgörü kültürünün geliştirilmesi gereklidir.
- Hatalardan gelişme yönünde dersler çıkarabilmek ve bunları tüm örgüt üyelerince kullanılmasını teşvik etmek için, olası hataların nedenleri birlikte aranarak bulunmalı; ve işbirliği içinde baş etme yolları geliştirilmelidir. Hatalar gelişme ve yenileşme için itici bir güç bir araç olmalıdır.

#### KAYNAKÇA

Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures, *Long Range Planning* 41(2008), 177-196.

- Grabowski, M., You, Z., Zhou, Z., Song, H., Steward, M. & Steward, B. (2009). Human and Organizational Error Data Challenges in Complex, Large-Scale Systems, *Safety Science*, 47 (2009), 1185–1194.
- Hall, J. L. (2003). Columbia and Challenger: Organizational Failure at NASA, *Space Policy*, 19 (2003), 239–247.
- Harteis, C., Bauer, J. & Gruber, H. (2008). The Culture of Learning from Mistakes: How Employees Handle Mistakes in Everyday Work, *International Journal of Educational Research*, 47(2008), 223–231.
- Heinmann, L. (2005). Repeated Failures in the Management of High Risk Technologies, *European Management Journal*, 23(1), 105–117.
- Helmreich, R. L. (1998). “Error management as organisational strategy.” In *Proceedings of the IATA Human Factors Seminar*, ss. 1-7, April 20-22, Bangkok, Thailand.
- \_\_\_\_\_ (2000). Culture and Error In Space: Implications from Analog Environments, *Aviation, Space, And Environmental Medicine*, 71(9-11), 133-139.
- Hofmann, P. B. (2005). Management mistakes in healthcare: identification, correction, and prevention. In P. B. Hofmann & F. Perry (Eds.), *Acknowledging and examining management mistakes*, pp. 4-11. [Online]: Retrived on 12-May-2013, at URL: <http://books.google.com.tr/books?id=D19PevLWQ7AC>.
- Homsma, G. J, Dyck, C. V., Gilder, D. D., Koopman, P. L. & Elfring, T. (2009). Learning from Error: The Influence of Error Incident Characteristics, *Journal of Business Research*, 62(2009), 115–122.
- Jo, Y.-D., Park, K.-S. (2003). Dynamic Management of Human Error to Reduce Total Risk, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 16(2003), 313–321.
- Kletz, T. (1974). *HAZOP and HAZAN - Notes on the identification and assessment of hazards*. Rugby: Institute of Chemical Engineers. [Online]: Retrived on 25-February-2013, at URL: <http://books.google.com.tr/books?id=DxDtXq4kBSsC>.
- Lee, Y. S., Kim, Y., Kim, S. H., Kim, C., Chung, C. H. & Jung, W. D. (2004). Analysis of Human Error and Organizational Deficiency in Events Considering Risk Significance, *Nuclear Engineering and Design*, 230(2004), 61–67.
- Mellahi, K. & Wilkinson, A. (2004). Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework, *International Journal of Management Reviews*, 5/6(1), 21-41.
- \_\_\_\_\_ (2005). Organizational Failure: Introduction to the Special Issue, *Long Range Planning*, 38(2005), 233-238.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge, England: Cambridge University Press. [Online]: Retrived on 24-January-2013, at URL: <http://books.google.com.tr/books?id=WJL8NZc8tZ8C>.
- Roberts, K. H. (1990). Some Characteristics of High Reliability Organizations, *Organization Science*, No: 1, 160–177.
- Scalliet, P. (2006). Risk, Society and System Failure, *Radiotherapy and Oncology*, 80(2006), 275–281.
- Scruggs, T. E., Mastropieri, M. A., and McDuffie, K. A. (2007). Co-Teaching in Inclusive Classrooms: A Metasynthesis of Qualitative Research, *Exceptional Children*, 73(4), 392-416. [Online]: Retrived on 25-October-2011, at URL: [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-6764423/Co-teaching-in-inclusive-classrooms.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6764423/Co-teaching-in-inclusive-classrooms.html).
- Sheppard, J. P. & Chowdhury, S. D. (2005). Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround, *Long Range Planning*, 38(2005), 239-260.
- van Dyck, C. (2000). “Putting Errors to Good Use: Errormanagement Culture in Organizations.” Unpublished Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands. [Online]: Retrived on 10-February-2013, at URL: <http://dare.uva.nl/record/220331>.
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.

- van Vuuren, W. (1998). *Organisational failure: An exploratory study in the steel industry and the medical domain*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.
- \_\_\_\_\_. (1999). Organisational Failure: Lessons from Industry Applied in The Medical Domain, *Safety Science*, 33(1999), 13-29.
- van Vuuren, W. & van der Schaaf, T.W. (1995). Modelling organisational factors of human reliability in complex man-machine systems. [Online]: Retrived on 26-February-2013, at URL: <http://create.canterbury.ac.uk/id/eprint/10601>.
- Velayutham, S. & Perera, M. H. B. (2004). The Influence of Emotions and Culture on Accountability and Governance, *Corporate Governance*, 4(1), 52-64.