

OKULLARDA KURUMSAL ATALETİ YENMEK: YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İbrahim H. ÇANKAYA

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ

Özet

Atalet; sistem içerisinde durgunluk, eylemsizlik, pasiflik, monotonluk ve tembellik, anlamlarına gelir. Bu çalışmanın amacı, okul örgütlerinin ataletten kurtarılmasına yönelik ilköğretim okulu yöneticilerinin görüş ve önerilerini tespit etmektir. Çalışma grubunu Elazığ İl Merkezinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları çalışma grubunda bulunan toplam 30 ilköğretim okul yöneticisine dağıtılmıştır. Yöneticilerin görüşleri NVIVO 8 (nitel veri analizi) paket programı ile değerlendirilmiştir. Sonuç olarak okullar kurumsal ataletle karşı; kararları hızlı almalı, yeni bilgi kaynaklarına açık olmalı, üyelerin ihtiyaçlarını hızlı karşılamalı, etkili çevre işbirliği, sürdürülebilir kaynaklar ve sürdürülebilir başarı oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Atalet, kurumsal atalet, okul örgütü

DEFEATED TO FOUNDATION INERTIA IN SCHOOLS: THE EVALUATION OF MANAGERS' VIEW

Abstract

Inertia is meaning to stagnation, inaction, passivity and monotony in the system. The aim of this study is to determine primary school managers' opinions and suggestions for get rid of from inertia of schools. Working group is composed of primary school managers in Elazig center province. Semi-structured interview forms were sent to all the managers (30) working in primary school in working group. Managers' opinions was evaluated with by the NVIVO 8 package program. Consequently, schools against to institutional inertia; should take decisions quickly, should be open to new data base, members' needs should quickly met, should to create effective environmental cooperation, sustainable resources and sustainable success.

Keywords: İntertia, foundation inertia, school organization

1. GİRİŞ

Örgütlerin iç çevresini oluşturan dinamiklerin (hızlı karar alabilmek, beklentilere hızlı cevap verebilmek, sürdürülebilir kaynaklara sahip olabilmek vb), sosyal değişimin ve beklentilerin gerisinde kalması örgüt düzeyinde tembellik olarak (atalet) tanımlanmaktadır (Sterlund, Loven; 2005). Örgütlerde atalet; durgunluk, eylemsizlik,

pasiflik, sistemde monotonluk ve tembellik anlamlarına gelen hem bireylerin hem de örgütlerin sağlıklı çalışmasını engelleyen ve verimlilik kaybına neden olan bir problemdir (Sekman, 2007). Atalet, bilgi ve deneyim ataleti olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bilgi ataleti; geçmişte elde edilen bilgilerin çerçevesinde, karşılaşılan birçok yeni durum ve problemi değerlendirmeye çalışmaktır. Deneyim ataleti ise; kazanılan deneyimler ile daha sonra karşılaşılan farklı problemleri aynı deneyimlerle çözmeye çalışmaktır (Liao, Fei, Liu; 2008). Bu bağlamda okul yöneticilerinin veya tüm iş görenlerin klasik problem çözme yolları ve çevrenin farklı beklentilerine geçmişe ait deneyimlerle yaklaşımları ataletin nedenleri arasında kabul edilmektedir (Hannan & Freeman; 1984). Yöneticilerin ve çalışanların elde ettikleri geçmiş bilgi ve deneyimleri ile karşılaştıkları birçok farklı veya yeni toplumsal talepleri değerlendirmeleri örgüt düzeyinde tembelleşmeyi, durağanlaşmayı ve sonuç olarak ataleti artırmaktadır (Sekman, 2002). Bunun dışında okul örgütlerinin bürokrasi içerisindeki yetki sınırlılığı ve dikey hiyerarşiye bağlı olmaları da güçlü bir atalet baskısını desteklemektedir (Leblebici, 2005). Çünkü değişime karşı direnç ikliminin egemen olduğu, iş bölümü ve hiyerarşik sınıflamanın mevcut olduğu örgütlenme biçimlerinde atalet problemi yaygın olarak görülebilmektedir (Kutlu, 2004). Genel olarak örgüt ortamında ortaya çıkan atalet problemi hem kurumsal hem bireysel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Okul örgütlerinin bu tür problemlerden kurtulabilmeleri iç çevresini oluşturan dinamiklerini çevresel değişime uyumlu hale getirebilmelerine bağlıdır. Bu uyum sürecinde okulların kendi üyelerinin ve toplumun beklentilerine daha hızlı cevap verebilmeleri ve iş dünyasının beklentilerine uygun insan gücü yetiştirebilmeleri okul merkezli yönetim ile mümkündür (Aytaç, 2000). Çünkü okul merkezli yönetim okulun bütçe, personel seçimi ve çevre ile işbirliğinde tam olarak yetkili olmasını öngörmektedir (Özden, 2002). Bunun yanı sıra okul örgütlerinin ataletten kurtulabilmesi Sekman' a (2008) göre 4 temel unsuru yerine getirebilmeleri ile mümkündür. İç müşterilerin (öğretmen ve öğrenciler) ve dış müşterilerin (aileler ve toplum) beklentilerini doğru algılama, doğru yorumlama, hızlı karar verme ve hızlı uygulamaya geçme. Bu faktörlerin hayata geçirilebilmesi ise takım çalışması, yetki paylaşımı ve etkili iletişimle mümkündür (Ash, 1913). İfade edilen faktörlerin dışında hangi faktörlerin ataletin azaltılmasına karşı etkili olduğunun tespit edilmesi okulların kurumsal ataletten kurtulabilmesinin önemli bir basamağı olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda konu ile ilgili belirlenen ana temalar çerçevesinde Türkiye'de okullarda kurumsal atalet ile ilgili çalışmaların genellikle teorik (tanımsal) yaklaşımlarla sınırlı kalması bu çalışmanın temel problem durumunu oluşturmaktadır.

1.1 Amaç

Bu çalışmanın amacı, okul örgütlerinde kurumsal ataleti yenebilmek için ilköğretim okulu yöneticilerinin;

- Okulda gerekli kararların hızlı bir şekilde alınabilmesi,
- Öğrenen okul,

- Okulun iç paydaşlarının okuldan beklentilerinin hızlı olarak tespit edilebilmesi,
- Kalıcı bir okul-çevre (Okulun sosyal zekası) işbirliği oluşturulabilmesi,
- Okulun öz kaynaklara sahip olabilmesi,
- Okulun sürdürülebilir başarıya sahip olabilmesine yönelik görüş ve önerileri tespit etmektir.

İfade edilen bu alt boyutlar çevik (dinamik) örgütlerin genel özelliklerine ait unsurlar olarak kabul edilmektedir (Sekman ve Utku, 2008).

2. YÖNTEM

2.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı esas alan ve nitel bir araştırma türü olan *betimsel analiz* çerçevesinde tasarlanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı, araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini ve gerek araştırma desenini gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çerçevede yöneticilerin okulların kurumsal ataletten kurtulabilmesine yönelik görüş ve önerileri betimlenmeye çalışılmıştır.

2.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubunu, Elazığ il merkezinde görev yapan ilköğretim okul yöneticileri oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları, çalışma grubunda bulunan 30 ilköğretim okul yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek tamamlanmıştır. Araştırmaya sadece il merkezindeki ilköğretim okul yöneticileri dâhil edilmiştir. Araştırmaya özel ilköğretim okulu yöneticileri dâhil edilmemiştir. Araştırmaya dâhil edilen kamu okulu yöneticilerinden 1 tanesi kadın olup 29'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

2.3 Veri Toplama Aracı

Literatürde mevcut olan, dinamik (çevik) örgütlerin genel özelliklerini oluşturan hızlı karar verme, öğrenen örgüt, çevre işbirliği, kendi kendini besleyen kaynaklara sahip olma ve başarı odaklılık ölçütleri (Sekman ve Utku, 2008) görüşme formunun 6 açık uçlu maddesini oluşturmaktadır. Yöneticilerle yüz yüze görüşülerek bu açık uçlu maddelerin her birine yönelik görüş ve önerilerde bulunmaları istenmiştir.

Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun geçerliliğini ortaya koyan ölçütler şunlardır: Birinci ölçüt, araştırmada katılımcı teyidi yönteminin

kullanılmasıdır. Yöneticiler açık uçlu ifadelerin hepsine cevap vererek mevcut temaların doğruluğunu destekleyici yanıtlar vermişlerdir. İkinci ölçüt, verilerin yöneticiler ile yüz yüze derinlemesine görüşülerek elde edilmesidir. Üçüncü ölçüt ise, yöneticilerin ileri sürdükleri görüş ve önerilerin ana temaları açıklayıcı (yorumlayıcı) nitelikte olmasıdır. Bu ölçütler araştırmanın iç geçerliliğini kanıtlamaya yönelik ölçütler olarak kabul edilmektedir (Yıldırım, Şimşek; 2006).

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamaya yönelik birinci ölçüt, görüşme formunun iki akademisyen (uzman) görüşü ile teyit edilmesidir. Güvenirliği sağlamaya yönelik ikinci ölçüt ise yöneticilerin (birincil kaynaktan) görüşlerinin bulgular kısmında doğrudan aktarım yolu ile aynen gösterilmesidir. (Yıldırım, Şimşek; 2006).

2.5 Verilerin Değerlendirilmesi

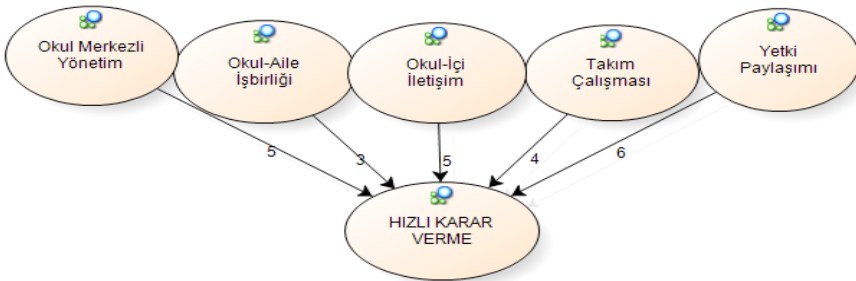
Toplam 30 ilköğretim okulu yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek doldurulan görüşme formlarında; hızlı karar verme, öğrenen okul, paydaşların beklentilerine hızlı dönüt verme, okulun sosyal zekâsının işletilebilmesi, kaynakları etkili kullanabilme ve sürdürülebilir başarı olmak üzere 6 ana tema yer almaktadır. Bu ana temalara yönelik okul yöneticilerinin görüş ve önerilerde bulunmaları istenmiş olup, yöneticilerin ileri sürdükleri görüş ve öneriler alt temalar olarak kodlanmıştır. Daha sonraki aşamada yöneticilerin görüş ve önerilerinden oluşan bu alt temaların biraya getirilmesiyle ana temaların açılımını içeren modeller oluşturulmuştur (Kuş, 2008).

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ilköğretim okul yöneticilerinin görüşleri, nitel veri analizi yöntemiyle değerlendirilerek kategorileştirilmiş modeller biçiminde gösterilmiştir.

3.1 Hızlı Karar Verebilme

Okulların hızlı koordine olması ve hızlı karar verebilmesine yönelik yönetici görüşleri şekil 1’de gösterilmiş olup şekil üzerindeki rakamlar önerilerin kaç yönetici tarafından ifade edildiğini göstermektedir.



Şekil 1. Okulların Hızlı Karar Verebilmesine Yönelik Yönetici Görüşleri

Okul yöneticilerinin okullarda kararların hızlı alınabilmesi konusundaki ifade ettikleri problemler ve çözüm önerileri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Problem ve çözüm önerisi (okul merkezli yönetim): “Okulların kendi kendilerini yönetme konusunda yetkileri oldukça sınırlıdır, okulların bürokratik bağlılığı azaltılmalıdır” (Yönetici 3, Erkek). “Yönetici ve öğretmenlerin yetkileri oldukça sınırlıdır. Okul yöneticileri birçok kararı okul öğretmenler kurulunda alabilecek yasal yetkiye sahip olmalıdır” (Yönetici 2, Erkek). “Okulların üst hiyerarşiye bağlı olmaları yöneticileri elleri, kolları bağlı oturmaya itmektedir. Okulda öğretmenler, okul-aile birliği temsilcileri, esnaf ve sivil toplum örgütleri temsilcilerinden oluşan okul üst kurulu olmalı ve bu kurul birçok kararı kendi bünyesinde alabilecek yasal yetkiye sahip olmalıdır” (Yönetici 1, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (okul-aile işbirliği): “Öğrencilerin eğitiminden sadece okulların sorumlu olduğuna yönelik yanlış toplumsal beklentiler mevcuttur. Öğrenci velileri okulun birçok faaliyetinde gönüllü görev almalı, okul tarafından yapılacak okula yardım amaçlı kermes, okul pilav günü vb. faaliyetlere katılmalıdırlar” (Yönetici, 27, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (okul-içi iletişim): “Örgütsel hesap verilebilirlik Türkiye’de okul yöneticileri arasında henüz çok yaygın değildir. Okul yöneticisi şeffaf olmalı, okulun problemlerini, alınabilecek kararları, yapılacak toplantı tarihlerini öğretmenlere dönem başında ve içinde sürekli haftalar öncesinde bildirmelidir. Her dönem en az iki defa öğrenci velilerine okulun eğitim-öğretim faaliyetleri hakkında bilgilendirme toplantıları düzenlemelidir” (Yönetici 14, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (takım çalışması): “Okul yöneticisinin oldukça fazla idari görevleri var. Okul içerisinde görev dağılımı olmalıdır. Öğretmenler ilgi ve yeteneklerine göre okul ile ilgili; okul geliştirme takımı, çevre işbirliği takımı, sınavlara hazırlık takımı, okul- aile işbirliği takımı, rehberlik takımı, spor ve sosyal faaliyetler takımı vb görev almalı, her takımın başkanı olmalı ve bu başkanlar aylık okul yöneticisi başkanlığında bir araya gelip değerlendirmeler yapmalıdırlar” (Yönetici, 30, Erkek).

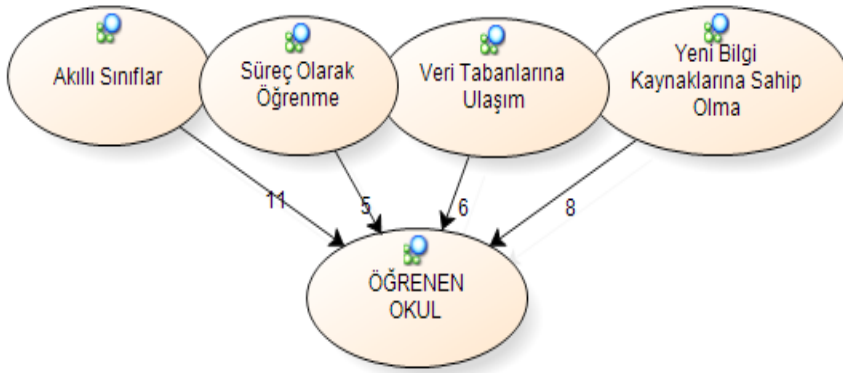
Problem ve çözüm önerisi (yetki paylaşımı): “Okul yöneticileri okulların her türlü problemi ile ilgilenmek zorunda bırakılmıştır. Okul yöneticisi sadece okul-çevre işbirliği ile öğretmen ve öğrencilerle iletişim kurmaya zamanını ayırmalı, okul binalarının temizliği, boya vb işleri ile teknik yönetici yardımcısı sorumlu olmalıdır” (Yönetici, 8, Erkek).

Yöneticilerin görüşleri değerlendirildiğinde; okullarda kurumsal ataletin oluşmasının nedenleri arasında okul yöneticilerinin iş yüklerinin fazla olması, kendi görev alanlarının net olarak tanımlanmaması, paydaşların sınırlı rollerinin olması, bürokratik engellerin fazla olması ve bu bağlamda okul merkezli yönetime geçilemeyişi ile yönetici, öğretmen ve çevre arasında etkili bir takım çalışması ruhunun olmaması ola-

rak ifade edilebilir. Bu süreç üyelerin rolleri çerçevesinde sınırlı davranışlarda bulunmalarına ve daha az sorumluluk üstlenmelerine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

3.2 Öğrenen Okul

Okul yöneticilerinin, okulun örgüt düzeyinde (yönetici, öğretmen ve öğrenci) sürekli öğrenmeye açık olabilmesi için ileri sürdükleri görüşler şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Öğrenen Okula Yönelik Yönetici Görüşleri

Bu konuda okul yöneticilerinin ifade ettikleri problemler ve çözüm önerileri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Problem ve çözüm önerisi (akıllı sınıflar): “Ülkemizde kamu okullarındaki sınıflar çağın şartlarına uygun donanımlara sahip değildirler. Okullarda bilgi teknolojisi araçlarıyla donatılmış, interaktif eğitim yapılabilen ve çoklu zekâyâ hitap edebilen sınıfların olması gerekir ve bu sınıflar her öğrenciye bir bilgisayar düşecek şekilde internet ortamına bağlı olmalıdır” (Yönetici, 12, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (öğrenme süreci): “Okullar, sadece öğrencilerin öğrenmeye açık oldukları kurumlar değildirler. Okul yöneticisi, öğretmenler ve aileler dahi sürekli öğrenmeye açık olmalıdırlar. Haftada en az 2 saat öğretmen ve öğrenciler için birlikte kitap okuma dersi olmalıdır. Eğitim-öğretim yılı başı ve sonunda öğretmenlere uygulanan seminer çalışmaları yerine, hizmet-içi eğitim kursları düzenlenmelidir” (Yönetici, 21, Erkek).

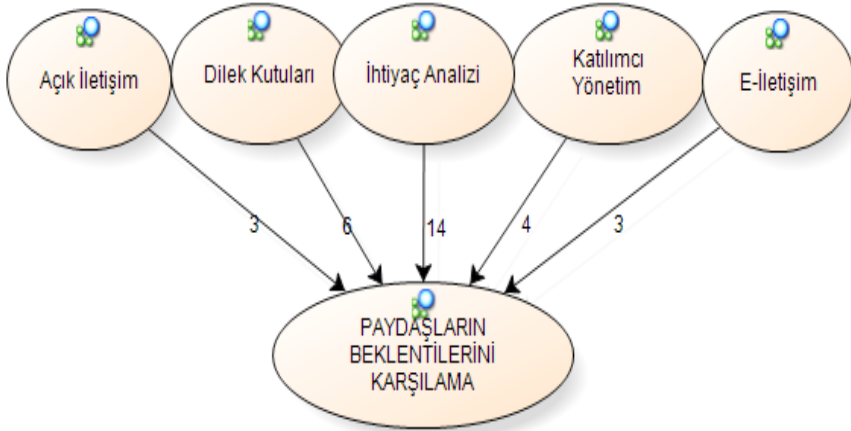
Problem ve çözüm önerisi (veri tabanlarına ulaşabilme): “İlk ve ortaöğretimdeki okullar üniversiteler gibi bilgiye kolay ulaşılacak şartlara sahip değildirler. MEB desteğinde tüm okullar veri tabanlarına ulaşabilme imkânlarına sahip olmalıdırlar” (Yönetici, 25, Kadın).

Problem ve çözüm önerisi (yeni bilgi kaynaklarına sahip olma): “Okul kütüphaneleri gereksiz, öğrencilerin ilgisini çekmeyen, milattan öncesine ait kitaplarla dolu. Öğretmenler, öğrenci aileleri ve okul-yayınevleri işbirliği ile (yayınevlerinin tanıtımı karşılığında) değişik alanlardaki güncel kitap ve dergiler okul kütüphanesi yerine sınıf kütüphanelerinde bulundurulmalı ve sınıf kütüphaneleri sürekli güncelleştirilmelidir” (Yönetici, 4, Erkek).

Bu görüşler bağlamında, okullarda ataletin azaltılabilmesinin ve okulu oluşturan tüm unsurlarının öğrenen örgütün unsurlarına dönüştürülebilmesinin bilgiye ulaşmaktan ve bilgiyi hızlı olarak paylaşmaktan geçtiği görülmektedir. Bu süreç, teknoloji sınıfları, internet tabanlı öğretim, proje temelli öğrenme ve akıllı sınıfların oluşturulması dâhil edilebilir. Ayrıca okulların öğrenen örgüt özelliği kazanabilmeleri için yönetici ve öğretmenlerin sürekli öğrenmeye açık olmaları ve performanslarına göre değerlendirilerek öğrenmeye teşvik edilmeleri sağlanabilir.

3.3 Paydaşların Beklentilerini Karşılama

Okulların, iç paydaşları olan öğretmen ve öğrencilerin beklentilerine daha hızlı cevap verebilmeye yönelik yönetici görüşleri şekil 3 ‘de gösterilmiştir.



Şekil 3. Okul Paydaşlarının Beklentilerini Karşılama Yönelik Yönetici Görüşleri

Yöneticilerin, okul paydaşlarının (öğretmen ve öğrenci) beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanabilmesi karşısındaki tespit ettikleri temel problemler ve çözüm önerileri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Problem ve çözüm önerisi (açık iletişim): *Çoğu okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma noktasında yetersiz olduğunu düşünüyorum. Okul yöneticilerinin günlük ofis saatleri olmalıdır. Bu saatlerde öğrencilerin beklenti ve önerilerini dinlemeli, bunun dışında kalan zamanlarının önemli bir kısmını öğretmenlerle iletişime ayırmalıdır”* (Yönetici, 10, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (dilek kutuları): *“Okul içerisinde öğrenciler istek ve beklentilerini öğretmenlere ve yöneticiye rahatlıkla söyleyemiyorlar. Burada en etkili çözüm, okul koridorlarında dilek ve şikâyet kutularının bulunması ve bunları haftalık kontrol ederek değerlendirmektir”* (Yönetici, 23, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (e-iletişim): *“Çağımızın imkânlarından okul ortamlarında yeterli faydalanılmıyor. Her okulun bir mail grubu olması gerekir, öğretmen ve öğrencilerin öneri istek ve beklentilerini bu platform üzerinden daha hızlı paylaşabileceklerini düşünüyorum”* (Yönetici, 9, Erkek).

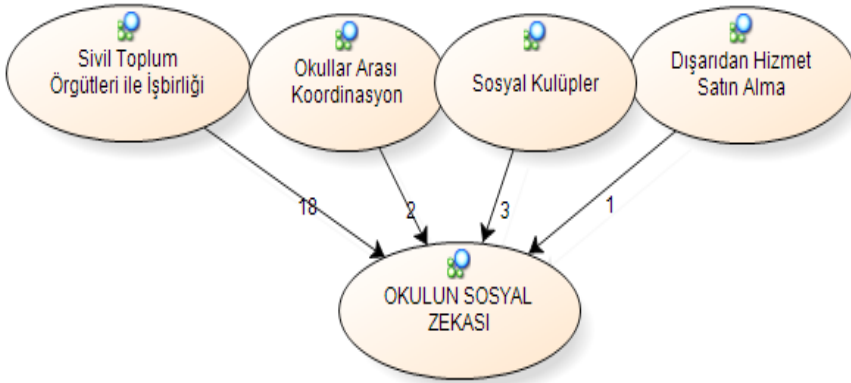
Problem ve çözüm önerisi (ihtiyaç analizi): *“Okulların en önemli sorunu öğretmen ve öğrencilerin okuldan beklenti, öneri ve isteklerinin yeterince bilinmemesidir. Bunun çözümü, sınıf rehber öğretmenlerinin ayda bir kez öğrencilerin ve kendilerinin okuldaki ihtiyaç ve beklentilerini içeren anketler uygulayarak sonuçlarını aylık okul öğretmenler kurulu toplantısında okul yöneticisi ile birlikte değerlendirmelidirler”* (Yönetici, 22, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (katılımcı yönetim): *“Okulları sadece müdürlerin yönettiği anlayışını yanlış buluyorum. Yönetim bir takım işidir. Okul öğrenci meclisleri aktif olmalı, okul öğrenci meclis başkanı okulun tüm toplantılarında olmalı ve öğrencilerin beklentilerini dile getirmelidir”* (Yönetici, 13, Erkek).

Yöneticilerin görüşleri çerçevesinde okul örgütlerinin ataletten kurtulmasının okul içerisindeki etkili iletişime bağlı olduğu sonucuna varılabilir. Sosyal bir lider olarak okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, aileler ve çevre ile iletişim kurabilme becerisinin iyi düzeyde olması, işbirliğine ve takım çalışmasına önem vermeleri kurumsal ataletin azaltılmasına yönelik önlemler arasında kabul edilebilir.

3.4 Okulun Sosyal Zekâsı

Yöneticilerin, okulların çevre ile etkili iletişim kurabilmeleri, okulların amaçları doğrultusunda toplumdan üst düzeyde faydalanabilmeleri için ileri sürdükleri görüşler şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4. Okulun Sosyal Zekâsına Yönelik Yönetici Görüşleri

Okul yöneticilerinin bu konudaki tespit ettikleri temel problemler ve çözüm önerileri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Problem ve çözüm önerisi (dışarıdan hizmet satın alabilme): “Okulların problemlerinin çözümünde sadece bürokrasiye bağlı kalmaları büyük bir talihsizliktir. Devlete olan bağlılık azaltulmalıdır. Maddi durumu iyi olan kişilerin isimlerinin okuldaki sınıflara verilmesi karşılığında okul içerisinde ihtiyaç olan (akıllı sınıflar, spor salonları, okuma salonları, resim ve müzik atölyeleri gibi) alanların bu kişilerin desteğinde yaptırılabilmesinin okul yönetimi kurulu kararına bırakılması atılacak önemli bir adımdır” (Yönetici, 28, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (okullar arası koordinasyon): “Okullar arası ilişkiler oldukça sınırlı aynı camianın hizmet birimleri olan okullar ihtiyaçlarını birbirleriyle koordinasyon sağlayarak giderilebilme konusunda aciz kalıyorlar. Aynı eğitim bölgesinde bulunan okullar arasında bir koordinasyon birimi olmalı ve birim aracılığı ile okulların ihtiyaçlarını birbirleriyle paylaşarak giderebilmeleri mümkün olmalıdır” (Yönetici, 26, Erkek).

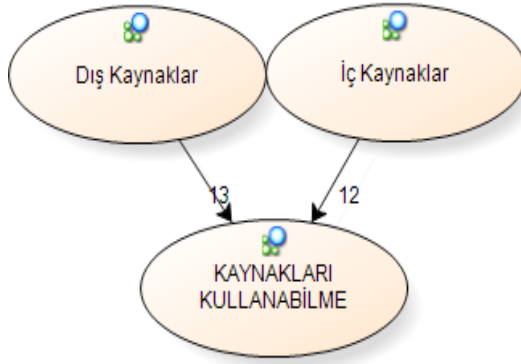
Problem ve çözüm önerisi (sivil toplum örgütleri ile işbirliği): “Okulların en büyük talihsizliği toplumun geleceği olan çocukları yetiştirirken yalnız bırakılmalarıdır. İl genelinde sivil toplum örgütleri ile valilik arasında, yoksul ve başarılı öğrencilere burs imkânı verilmesi ve sosyal faaliyetler işbirliği konularında ortak mutabakat yapılmalıdır” (Yönetici, 24, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (sosyal kulüpler): “Okulların toplum ile olan alışverişleri oldukça sınırlı ve yetersizdir. Bu açığı kapatmak için okullarda bulunan sosyal kulüplerin (yardımlaşma, çevre işbirliği, sanat ve spor kulüplerinin) sivil toplum örgütleri işbirliği ile ortak yardım kampanyaları ve faaliyetler düzenlemeleri gerekir” (Yönetici, 6, Erkek).

Yöneticilerin görüşlerinden, okulun öncelikli rolünün üyelerinin sosyalleşmesine katkı sağlamak olduğu öne çıkmaktadır. Okulların bu noktada tek başına üyelerini doyurabilen işlev görebilmeleri yeterli görülmemektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okulların sosyal çevre ile etkili düzeyde iletişim kurabilmeleri sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda yatay anlamda sivil toplum desteğini alan okullar amaçlarını ve işlevlerini daha kolay yerine getirebilirler.

3.5 Kaynakları Kullanabilmek

Okul yöneticilerinin, okulların gelir kaynaklarının daha fazla olabilmesi ve okulların kendilerine ait gelir kaynaklarının olabilmesine yönelik görüşler şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Kaynakları Kullanabilmeye Yönelik Yönetici Görüşleri

Okulların sürdürülebilir gelir kaynaklarını oluşturabilmeleri ve dışa bağılıklarının azaltılabilmesi için okul yöneticileri tarafından ileri sürülen problem ve çözüm önerileri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

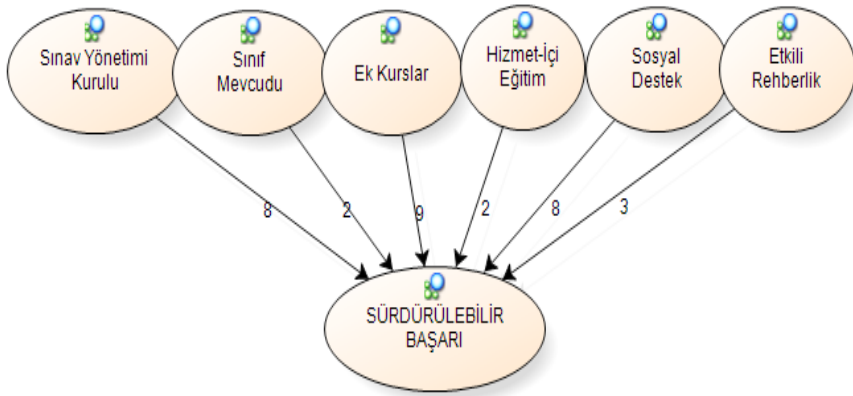
Problem ve çözüm önerisi (dış kaynaklar): “Okullar kaynak konusunda oldukça fazla sıkıntı içerisinde bulunmaktadırlar. İlköğretim okullarına TRT statüsündeki gibi havuz oluşturulup bazı vergilerden pay aktarılmalı ve okul hesaplarına bu para eşit şekilde yatırılmalıdır” (Yönetici, 20, Erkek). “Okul-aile işbirliği ile periyodik aralıklarla geliri tamamen okula aktarılması amacıyla yardım kermesleri düzenlenmeli ve tüm öğrenci aileleri buna katkı sağlamalıdırlar” (Yönetici, 30, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (İç kaynaklar): “Okul bahçeleri topluma hizmet uygulamaları altında otopark veya yazlık çay bahçesi olarak kiraya verilebilmeli ve geliri tamamen okula ait olmalıdır” (Yönetici, 19, Erkek). “Okul kantinlerini işletme yetkisi tamamen okula ait olmalıdır ve gelirin bir kısmı Milli Eğitime aktarılmamalıdır” (Yönetici, 18, Erkek)

Yaygın olarak okulların karşılaştıkları problemlerin başında kaynak sıkıntısı yer almaktadır. Öğrencilerin, öğretmenlerin ve çevrenin beklentilerinin hızlı karşılanabilmesi için okulların bu beklentileri karşılayabilecek yeterli düzeyde maddi donanımına sahip olmaları gerekir. Bu yaklaşımları doğrulayan okul yöneticileri okulların kendi kendini besleyebilen ve sürdürülebilir kaynaklara sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okulların kendi öz kaynaklarını oluşturabilmeleri dışa bağımlılıklarının azaltılabilmesi açısından önemlidir.

3.6 Sürdürülebilir Başarı

Okul yöneticilerinin, öğrencilerin sınavlarda başarılı olabilmelerine yönelik görüşleri şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 6. Okulda Sürdürülebilir Başarı Oluşturmaya Yönelik Yönetici Görüşleri

Okulun sürdürülebilir bir başarı yakalayabilmesi için yöneticilerin tespit ettikleri problemler ve çözüm önerileri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Problem ve çözüm önerisi (ek kurslar): “Sürekli öğrenmenin ve bilgiye ulaşmanın kolay olduğu günümüzde rekabet gittikçe önem kazanmaktadır. Bu nedenle başarılı ve başarısız öğrencilere taleplerine göre hafta sonu kursları ve etüt çalışmaları yapılmalıdır” (Yönetici, 17, Erkek)

Problem ve çözüm önerisi (etkili rehberlik): “Öğrencilerin sürekli bir yarış atı gibi kullanılması, yaşam boyu sınav kaygısı ve yarış içine sokulması başarıyı olumsuz etkilemektedir. Özellikle bireysel rehberlik, ilgi, sevgi, paylaşım başarı için destekleyici kuvvet oluşturabilirler” (Yönetici, 16, Erkek)

Problem ve çözüm önerisi (hizmet-içi eğitim): “Okulların başarısının temeli öğretmenlerin sürekli öğrenmeye ve değişikliklere açık olmasına bağlıdır. Bu nedenle eğitim-öğretim dönemi başında ve sonunda yapılan seminer çalışmaları yerine öğret-

menlere kişisel gelişim, empati ve iletişim konularında hizmet içi eğitim kurslarının verilmesinin öğretmen ve öğrencilerin verimliliği açısından faydalı olacağını kanaatindeyim” (Yönetici, 15, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (sınav yönetimi kurulu): “Sınavlar ülkemizin vazgeçilmez bir gerçeğidir. Bu nedenle okullarda, ders saatleri daha az olan öğretmenlerden oluşan bir sınav yönetim kurulu olmalı, bu kurulun; deneme sınavları hazırlamak, sınavları değerlendirmek, başarısız öğrencileri tespit ederek okul yönetim kurulunda durumlarını değerlendirmek, okula ait sınav soru bankası oluşturmak gibi görevlerinin olmasını ve kurul üyelerinin ek ders ücreti almasının da gerekli olduğunu düşünüyoruz” (Yönetici, 15, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (sınıf mevcudu): “Okullarımızdaki sınıfların mevcudu Avrupa Birliği standartlarının altında yer almaktadır. Sürdürülebilir başarının olabilmesi için sınıf mevcutlarının 20–25 kişi seviyesinde olması gerekir” (Yönetici, 5, Erkek).

Problem ve çözüm önerisi (sosyal destek): “Başarı sadece çalışmakla olmaz. Okulun sürdürülebilir bir başarısının olması için önce öğretmenlerin özlük hakları iyileştirilmelidir. Sonra da okul bünyesinde öğrencilere her türlü maddi yardım, sosyal ve psikolojik desteğin verildiği sosyal destek biriminin kurulması ve bu birimlerde sosyal hizmet uzmanlarının bulunması gerekir” (Yönetici, 25, Kadın).

Genel anlamda sürdürülebilir örgütsel başarının sürekli olan sosyal desteğe bağlı olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin önerileri bu yaklaşımı doğrular niteliktedir. Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda; okullarda öğretmen ve öğrencilerin genel başarısı için maddi, sosyal ve psikolojik desteğin önemli olduğu ifade edilmektedir. Özellikle sınav kaygısını azaltmak, motivasyon sağlamak, sınavlara hazırlık konularında yapılabilecek ön hazırlıklar ve ek çalışmalar öğretmen ve öğrencilerin başarılı olmalarına katkı sağlayabilir.

4. TARTIŞMA

Dinamik (çevik) örgütlerin genel özelliklerini oluşturan hızlı karar verme, öğrenen örgüt, paydaşların beklentilerine hızlı dönüt verme, örgütün sosyal zekâsının işletilebilmesi, kaynakları etkili kullanabilme ve sürdürülebilir başarı ilkeleri aynı zamanda kurumsal ataleti azaltmaya yönelik unsurlar olarak kabul edilmektedir (Sekman ve Utku, 2008). Atalet düzeyinin düşük olduğu dinamik örgütler, üyelerinin ve çevrenin özelliklerini çok iyi bilirler ve müşterilerinin beklentilerini daha hızlı ve doğru tespit edebilirler. Birçok örgütte olduğu gibi okul örgütlerinde de çevrenin ve okul üyelerinin beklentilerinin göz ardı edilmesinden ve bürokratik işleyiş tarzından dolayı kurumsal ataletle düşülmesi kaçınılmazdır. Okulların değişime hızlı ayak uydurabilmeleri, beklentileri hızlı karşılayabilmeleri, sosyal çevre ile diyaloglarını üst seviyede tutabilmeleri, sürdürülebilir kaynaklara ve başarıya sahip olabilmeleri için üyelerin ve

çevrenin beklentilerini çok iyi gözlemleyebilen kültürel liderlik rolünü üstlenebilen (Çelik, 2003) yöneticilere ihtiyaç vardır. Diğer yandan okullar, yetki ve sorumluluklarının artırılmasını sağlayacak yasal düzenlemelerle okul merkezli yönetim yaklaşımı çerçevesinde değişime daha hızlı uyum sağlayabilen, toplumsal beklentilere göre insan gücü yetiştirebilen dinamik örgütler durumuna getirilebilir (Aytaç, 2000).

Bu çalışmada okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullarda kurumsal ataletin okulun yapısından (sınırlı rol, sınırlı yetki, işbölümü, sorumluluk üstlenmemek, yetersiz işbirliği, takım çalışmasının olmaması) ve ekonomik imkânsızlıklarından kaynaklandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin ataletin azaltılmasına yönelik ileri sürdükleri önerileri ise üç başlık altında değerlendirilebilir. Okul içerisindeki değişikliklere yönelik öneriler (takım halinde yönetim, idari sorumluluğun paylaşılması, öz kaynakların oluşturulması), okulların sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmasına yönelik öneriler, bürokratik bağımlılıklarının azaltılması ve okul merkezli yönetimin yaygınlaştırılmasına yönelik öneriler. Saptanan bu bulgular, Tan ve Tan'ın (2008) yılında Singapur Üniversitesinde yaptıkları araştırmada çalışanlar arasında takım çalışmasının yeterli düzeyde olmaması ile birlikte sorumluluk üstlenmenin düşük düzeyde olmasının ataletle neden olduğu tespiti, Podsakoff vd (2000)'nin kurumsal ataletin temel nedeni "*katılımcı yönetimin olmamasından kaynaklanan sorumluluk üstlenme kuruntusudur*" tespitleri ile tutarlılık göstermektedir. Okullarda bu bağlamda kurumsal ataleti yenebilmek için; iç müşterilerin (öğretmen ve öğrenciler) ve dış müşterilerin (aileler ve toplumun) beklentileri hızlı ve doğru algılanmalıdır. Alınacak kararlar hızlı bir şekilde verilebilmeli ve hızlı organize olabilmek için takım çalışması yapılmalıdır.

5. KAYNAKÇA

1. Ash, İ. E. (1913). What makes a people lethargic or energetic. The American Journal of Sociology, 19(3), 370-379.
2. Aytaç, T. (2000). Okul merkezli yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
3. Çelik, V. (2003). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
4. Hannan, M. T., Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49(2), 149-164.
5. Kuş, E. (2008). Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel veri analizi. Ankara: Anı Yayıncılık.
6. Kutlu, Ö. (2004). Gelişmiş ülkeler ve Türkiye'de kamu reformu ve yönetimin yeniden düzenlenmesi. Ankara: Nobel Yayınları.
7. 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.
8. Liao, S., Fei, W. and Liu, C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. Technovation, 28, 183-195.
9. Özden, Y. (2002). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

10. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bavhrach, 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- 519.
11. Sekman, M., Utku, A. (2008). *Çevik şirketler*. İstanbul: Alfa Yayınları.
12. Sekman, M. (2009). *Kişisel ataleti yenmek*, İstanbul: Alfa Yayınları.
13. Sekman, M. (2002). *Ulusal ataleti yenmek*, İstanbul: Alfa Yayınları.
14. Sterlund, J. O., Loven, E. (2005). Product change with low inertia. *Research and Behavioral Science*, 22, 547-560.
15. Tan, H. H., 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.
16. Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.