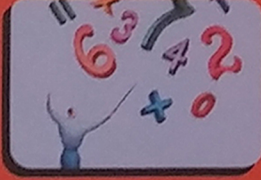


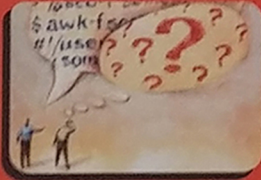
Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği

Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN



Okullarda Bilgi Yönetim Kültürü Geliştirmede Okul Yöneticilerinin Rolü

Prof. Dr. Cevat Celep



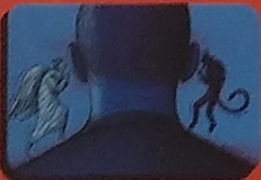
Eğitimde Değişim Kapasitesi Oluşturmak ve Okulu Stratejik Bir Kurum Olarak Yeniden Düşünmek

Doç. Dr. Selahattin TURAN



Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticileri

Doç. Dr. Burhanettin DÖNMEZ



Yönetimde Ahlâk ve Sorumluluklar

Doç. Dr. Ömer TORLAK



Karakterin Ölümü ve Moral Liderlik

Vehbi ÇELİK

Saygıdeğer eğitim çalışanları,

Eğitime Bakış'ın yeni bir sayısı ile karşınızdayız. Bu sayının konusunu "Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek" olarak belirledik.

Müstakil bir disiplin olan "eğitim yönetimi", günümüzün karmaşık toplum yapısı, büyükşehirlerdeki heterojen öğrenci profili ve bilgisayar teknolojisinin her geçen gün eğitimdeki yerinin artışı gibi farklı sebeplerle, daha karmaşık bir alan olmaya başlamıştır.

Özellikle okullarımızda öğrenci sağlığı ve güvenliğinin tartışmalı hale geldiği, okullarda şiddetin gündemden düşmediği bir dönemde, eğitim kurumlarının yönetiminin çok esaslı biçimde gözden geçirilmesi, yönetim tekniklerinin ve araçlarının yeniden düzenlenmesi gerektiği ortamda, Eğitim yönetimini gündeme taşımakla, hizmet ettiğimizi düşünüyor; hizmetimize bir nitelik kattığımıza inanıyoruz.

Sendikamızın çeşitli vesilelerle yayımladığı her yayın büyük ilgi ile beğeni ile karşılanıyor. Öğretmenlik hatıraları yarışmasında il birincilerinin eserlerinden oluşan kitaplarımız, sempozyumların bildirilerinden oluşan kitaplarımız, öğretmen sorunları yahut hizmetli ve memur statüsündeki çalışanların sorunlarıyla ilgili araştırma sonuçlarının yer aldığı kitaplarımız, bültenlerimiz, afişlerimiz, takvimlerimiz...Ama Eğitime Bakış'ın yeri başka.

Elinizdeki sayıyla 8. sayısını tamamlamış olduğumuz dergimiz, eğitim ve bilim hizmet kolunda görev yapan, üyemiz olsun olmasın tüm eğitimcilerin büyük beğenisini topluyor. Bu beğeniye layık olmak için 2007 yılı içinde yayımlamayı planladığımız dört sayının planlamasını da ana hatlarıyla yapmış bulunuyoruz.

Nisan ayı içinde yayımlanacak 9. sayının konusunu "Okulda İletişim ve Rehberlik" alt konularını ise sosyal kaygı, şiddet, taciz, sorunlu öğrenciler gibi başlıklar oluşturuyor.

Eğitime hizmet eden, fikir ve kalem erbabı tüm okurlarımızın çalışmalarını bekliyoruz. Yeni sayılarda buluşmak üzere.

Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek

Ahmet Gündoğdu

Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği

Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN

Okullarda Bilgi Yönetim Kültürü Geliştirmede Okul Yöneticilerinin Rolü

Prof. Dr. Cevat Celep

Eğitimde Değişim Kapasitesi Oluşturmak ve Okulu Stratejik Bir Kurum Olarak Yeniden Düşünmek

Doç. Dr. Selahattin TURAN

Pozitif Yönetim Ve Okul Yöneticileri

Doç. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

Yönetimde Ahlâk ve Sorumluluklar

Doç. Dr. Ömer TORLAK

Karakterin Ölümü Ve Moral Liderlik

Vehbi ÇELİK

Bürokrasi

Yrd. Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Sağlıklı Okul

Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun

Yükseköğretime Farklı Bir Bakış

Yrd. Doç. Dr. Hasan ARSLAN

Okul Aile - Çevre İlişkisi Ve Eğitimdeki Önemi

Yrd. Doç. Dr. Birol YİĞİT

Yetişen Ve Yetiştiren Okul Müdürü

Kadir ÇETİN - M. Ali ÜNAL

Yöneticiliğe Atama Yönetmeliğine Dair

Hasan Basri MEMDUHOĞLU



EĞİTİME BAKIŞ

Yıl:3 • Sayı:8 • Ocak - Şubat - Mart 2007



Eğitim-Bir-Sen'in 3 Aylık Ücretsiz Yayınıdır

Eğitim-Bir-Sen

Adına Sahibi

Ahmet GÜNDOĞDU

Genel Başkan

Genel Yayın Yönetmeni

(Sorumlu Müdür)

Şaban ABAK

Genel Basın Yayın Sekreteri

Yayın Kurulu

Halil EYEMEZ

Mustafa AYDIN

Erol BATTAL

İrfan ÇOŞKUN

Yayın Danışma Kurulu

Dr. Adil ŞEN

Dr. Zübeyir BULLUT

Ali HATALMIŞ

Harun ÇAKIR

İdare Yeri

GMK Bulvarı Ş.Daniş Tunalıgil Sk. No: 3/13 Maltepe-ANKARA

Telefon : (0312) 231 23 06 (Pbx) Faks : (0.312) 230 65 28

BüroCell : 0533 741 40 26

e-posta: egitimbirsen@egitimbirsen.org.trweb site: www.egitimbirsen.org.tr**Teknik Hazırlık & Baskı**

Hermes Basımevi

Kazım Karabekir Cad. Murat Çarş. No:39/18 - İskitler / ANKARA

Tel: (0312) 384 34 32

Basım Tarihi : 03.02.2007

Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek

Ahmet Gündoğdu*

Her yüzyıl, değişime tanık olanlar için çeşitli tanımlamalara yol açmaktadır. 21.yüzyıl, “bilgi çağı”, dijital dünya”, “internet çağı”, “elektronik para çağı”, “enformasyon çağı”, “entelektüel insan çağı”, “küresel rekabet” tanımlarıyla adlandırılmaktadır.

21. yüzyıl küresel düşlerin kurulacağı bir yüzyıldır. Küreselleşme, ülkemizde hükümetlerin elli yılı aşkın zamandır politik argümanlar olarak kullandıkları ve topluma yön vermede kılavuz edindikleri resmi gerçekleri işlevsiz hâle getirmektedir, küreselleşme aynı zamanda devlete egemen olan yerleşik güç dengelerini alt üst etmektedir. Bu süreçte sermaye yoğun endüstrilerden bilgi bazlı ekonomilere doğru bir dönüşüm yaşamaktayız. Kurumların, örgütlerin hatta devletlerin varlıklarını sürdürdürebilmeleri, onu geleceğe taşıyabilmeleri çok çeşitli, karmaşık parametrelere ve boyutlara uyum sağlamalarına bağlı hâle gelmiştir.

Bu çağın beraberinde getirdiği her türden zenginlik, insan aklının işlevini de değiştirmiştir. İnsan olmanın koşulu olan aklın bağıntılar kurmak, anlamlar üretmek gibi soylu görevleri vardı. Oysa şimdi aldırmaçlıklar ve nötr şeyler üretmenin aracı haline getirilmiştir; çünkü daha

* Eğitim-Bir-Sen Genel Başkanı

Diyelim ki koruda bir ağacı telaşla kesmeye çalışan biriyle karşılaşıyorsunuz.

“Ne yapıyorsun?” diye soruyorsunuz.

Adam sabırsızca yanıtıyor: “Görmüyor musun? Ağacı baltayla kesmeye çalışıyorum!”

“Bitkin görünüyorsun!” diye bağıriyorsunuz. “Bu işi ne zamandan beri yapıyorsun?”

Adam, beş altı saatten fazla oldu diyor. Çok yorulduğum çok zor bir iş bu.”

İşe birkaç dakika ara verip baltayı bilesene' diyorsunuz. “O zaman ağacı daha hızlı keseceğine eminim.”

Adam sözcüklerine basa basa: “Baltayı bileyecek zamanım yok,” diyor. Ağacı kesmekle meşgulüm!”

(S.R. COVEY)

işin başlangıç noktasında çeşitli medyatik araçlardan bol miktarda ilişki ve anlam üzerine yağmaktadır. Üstelik bu hazır bağlantılara nerdeyse her gün bir yenisi eklenir. Dolayısıyla bu hazır formüllerin, kurguların arasında akla düşen rolü Bodillard ironik bir şekilde şöyle ifade eder: “Dünyaya gelişimizin asıl amacı sanıldığı gibi yaşamak ve varolmak değildir. Asıl amaç ortaya çıkmak ve ortadan kaybolmaktır. Bizi baştan çıkartıp ve büyüleyen şey tek şey budur. Yalnız burada bir sahneyle törene özgü düzen vardır”.

Bu çağın gözden kaçan en önemli gerçeklerinden biri de insanların kendi yüreklerinde ve zihinlerinde, kendilerini hayatlarının ve benliklerinin kurucusu

olarak görmeleridir. Oysa gerçekte bu biricik “benlik”lerin; okunan, duyulan, izlenen sayısız hikâyelerle belleklerinde oluşturdukları koleksiyondan farkına varılmadan yapılmış bir seçme olduğunu, bu birikimden aynı zamanda gerçeklik anlayışlarını devşirdiklerini de anlayacaklardı. Sartre'nın dediği gibi: “hayatlarımızı hikâyelerimiz aracılığıyla yaşar ve kendimizi, başkalarını ve dünyamızı bunlar açısından anlarız. Dolayısıyla toplumun-yetişkinler, gençler, çocuklar-dinlediği/izlediği hikâyeler onların hayatlarının kurucusudur. Bu nedenle medyatik araçlarla anlatılan/yaşatılan hikâyelerle kendi değer sistemlerini oluşturan, benliklerini dokuyan insan

gerçeğini; eğitimle ilgili her düşüncede, her öneri de yanı başımızda tutmalıyız.

Toplumdaki sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik değişmeler okuldaki tüm düşünüş ve davranışlarda değişimi zorunlu kılar. Bu değişimlerden haberdar olma ve onlardan etkili şekilde yararlanma okul yöneticisinin temel rolüdür. Bu durum geçmişle bağları koparmak anlamına da gelmez. Geçmişten süzülüp gelen değerleri aklın süzgecinden geçirerek yaşatmaktır.

1970'lerden bu yana okul yöneticileri öğretimin lideri olarak tanımlanmaya başlamıştır. Yüklenilen bu role bağlı olarak taşımaları gereken beceriler de yapılan araştırmalardan hareketle şöyle belirlenmiştir:

- ▶ Yüksek düzeyde amaç yönelimli olmak,
- ▶ Örgütsel ve öğretimsel amaçlara yönelik keskin bir açıklık duygusuna sahip olmak,



- ▶ Kişi olarak gelişmiş bir benlik kavramına ve kişisel güvene sahip olmak,
- ▶ Karşı karşıya olduğu kişiler arası ve örgütsel sınırları yoklama eğilimine ve yüksek belirsizlik toleransına sahip olmak,
- ▶ Analitik açıdan yaklaşmak ve gerek kendi okulunda gerekse daha geniş sistemlerdeki güç dinamiklerine duyarlı olmak,
- ▶ Tepkici yerine yönlendirici eğilimde olmak,
- ▶ İşin kendisini değil, kendisinin işi yönetmesi
- ▶ Durumu kontrol etmeye çok, başkaları tarafından kontrol edilmeye az gereksinim duymak,
- ▶ Başkaları ile sıcak duygular alıp vermek, dostluk yönelimli olmak,
- ▶ Problem çözmeye başkalarını da katmak.

Bu anlayışta bir yönetici en iyiyi oluşturmak için küresel ölçekte düşünmek zorundadır.

Okul, stratejik bir kurumdur; orada toplum ve birey kendini sürekli yeniden tasarlar, biçimlendirir. Dolayısıyla eğitimde geçmişten gelip bugün var olan ve geleceği de etkilemesi ihtimal dahilinde olan eğilimleri göz önüne alarak stratejik planlamaların yapılması gerekir. Ancak bugüne kadar günü kurtarma, herhangi bir sorunla karşılaştıktan sonra kısa vadeli çözüm üretme dışında kalıcı çareler bulunamadı.

Okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmalardan ve onlarla bir araya geldiğimiz çeşitli platformlarda yaptığımız görüşmelerden edindiğimiz sonuç: Öğrenme-öğretme sürecinde “bilgi üretme”, “bilgiyi kullanma”, “bireysel öğrenme ihtiyaçları” ve “liderlik” gibi yeni yaklaşımları benimsedikleri, ancak bunu sağlayacak etkinlikler konusunda yetersiz kaldıklarıdır. Biz de Eğitim- Bir- Sen olarak “Eğitime Bakış”ın bu sayısını eğitimin en temel konularından biri olan “eğitim yöneticiliğine” ayırdık; çünkü ücret sendikacılığının yanında eğitim sorunlarına alternatif çözümler üretmek bizim en temel hedeflerimizden biridir.

Kaldı ki hep birlikte başarılı olmak zorundayız. 1989'da sona eren 20. yüzyılın en belirgin özelliği (genel kabule göre) demokrasi; bilimde ileri gitmiş, eğitim sorununu çözmüş, zenginleşmiş, sosyal bir devlet olma vasfını kazanmış ülkelerde yerleşmiş olmasıdır. Bu tabloyu doğru kabul edersek Türkiye'nin geleceği dolayısıyla bu ülkede yaşayan herkes ortak bir tehdit altında. Zira dünyaya eklenmeye çalışan Türkiye ekonomide darboğaz yaşadıkça ya da emperyalist odaklar gereksinim duydukça iki önemli argümandan kolayca vazgeçebilmektedir: Demokrasi ve insan hakları.

Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği

Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN*

GİRİŞ

Okul müdürünün temel görevi, okul programının yönetmek, okulda etkili öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak ve okulu başarılı kılmaktır. Okul müdürü, her şeyden önce okul için gerekli kaynakları sağlayan, ortamı hazırlayan, öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrenmeye liderlik yapan kişidir. Okul müdürünün, okuldaki zamanının çoğunu eğitim ve öğrenmeyle ilgili işlere ayırması beklenir. Ancak araştırmaların sonuçlarına göre çoğu okul yöneticisi, okuldaki zamanının büyük bir kısmını eğitim-öğretim dışındaki başka konulara ayırmaktadır.

Okul müdürünün, okul toplumunun yaşantıları, öğrencilerin öğrenme ve başarı düzeyleri, öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumunu, okulla bütünleşmeleri, kısaca birtakım okul sonuçları üzerinde etkisi vardır. Geniş anlamda bir okulun sonuçları ise öğrencilerin akademik başarıları, mezuniyetten sonraki durumları, okulu terk etme oranı, okuldaki suçların oranı gibi çeşitli boyutları kapsar. Ancak, çoğu kere okul çıktıkları

* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi • E-Posta: msisman@ogu.edu.tr



denince sadece öğrencilerin akademik başarıları anlaşılır. Öğrenci başarısı, akademik başarı ile sınırlı olmayıp geniş anlamda problem çözebilme yeteneği, yaratıcı çalışmaları, yazılı ve sözel ifade becerileri, kişilik gelişimi, öğrenmeye ilişkin tutumları gibi bir dizi hususları kapsar.

Okulla ilgili sonuçları, okul içi ve okul dışı çevreyle ilgili çeşitli etmenler etkiler. Bu etkilerin düzeyi karmaşık bir konudur. Okul içi çevre yönünden okulun

yapısı, yönetim biçimi, programın kapsamı, öğretme-öğrenme yöntemleri, öğrencilere sağlanan öğrenme fırsatları, öğretmenlerin nitelik ve nicelik yönünden yeterliliği, okulun çalışma ve öğrenme iklimi, sınıf çevresi ve yönetimi gibi bir dizi etmen, öğrenci başarısını da etkiler.

ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Araştırmalarda, okul sonuçları ve öğrenci başarısıyla okul müdürlerinin liderlik davranışları arasında ilişkiler belirlen-

meve çalışılmıştır. Bu ilişkiler konusunda tam bir uzlaşma olmamakla birlikte, çoğu araştırmada okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla okulun sonuçları arasında tesadüfle açıklanamayacak derecede bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürü, öğrencilerin akademik başarıları üzerinde öğretmenler kadar doğrudan etkili olmayabilir. Ancak, okulun amaçlarına ilişkin olarak verecekleri kararlar, öğretimle ilgili oluşturacakları yüksek beklentiler, sınıf içi öğretimle ilgili olarak yapacakları gözlem ve denetimler, öğretim için gerekli kaynakları sağlama, okul ortamını ve sınıf içi öğretimi düzenleme, öğretmenleri değerlendirme ve geliştirme, olumlu okul ikliminin oluşmasına öncülük etme, okulla çevre ve aile arasındaki ilişkileri geliştirme gibi çeşitli uygulama ve davranışlarıyla, öğrencilerin akademik başarılarını ve okulun sonuçlarını dolaylı olarak etkileyebilirler.

Müdürün okuldaki eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılması, yani bizzat bir öğretim kaynağı/öğretmen olarak iş görmesi, sınıfları ziyaret etmesi, öğretimi yakından izlemesi, denetlemesi ve değerlendirmesi, öğrencilerle ve öğretmenler birebir veya grup halinde karşılıklı iletişim ve etkileşimde bulunması gibi durumlar okulun

sonuçları üzerinde de etkili olabilir. Kısaca okul müdürlüğü, bir büro memurluğu olmayıp okul müdürü, odasından vereceği emir ve talimatlarla okulu yönetemez. Müdür, okulun her ortamında görülmeli, gezinerek yönetim anlayışını benimsemelidir. Okul müdürünün rol tanımında öğretimi destekleme ve yönlendirme, ağırlıklı bir yere sahip olmalıdır. Bu anlayış, okul müdürünü büro memuru olmaktan çıkarıp bir öğretim lideri rolüne kavuşturacaktır.

ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ALANLARI

Her okulun, ortam, çevre, toplum, öğrenci ve öğretmen yönlerinden farklı özellikleri vardır. Ancak her okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesini sağlama, öğretmenlerin öğretmeni olarak nitelendirilebilecek okul müdürlerinin temel görevi ve sorumluluğudur. Okul müdürü, okulda herkes için bir başöğretmen konumundadır. Bu bağlamda bir öğretim lideri olarak okul müdüründen beklenen rollerin ne olduğunun belirlenmesi önem taşımaktadır. Aşağıda öğretim liderliği konusunda, eğitim ve okul yönetimiyle ilgili literatürde gündeme gelen bazı tartışma ve yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkılarak okul müdüründen bir öğretim lideri olarak gerçekleştirilmesi beklenenler özetlenmeye çalışılmıştır.

Okulun Vizyon ve Misyununun Yönetimi

Öğretim lideri olarak okul müdürünün her şeyden okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji oluşturması, okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun bütün üye ve paydaşlarca paylaşılmasına öncülük etmesi gerekir. Söz konusu vizyon ve misyon, okulda gerçekleştirilecek her türlü faaliyet ve etkinliklere yol gösterir, insanları motive eder, okul kaynaklarının (para, zaman, insangücü vb.) kullanımında öncelikleri tayin eder. Okul müdürü, okulun vizyon ve misyonunu açıkça tanımlanmasını sağlamakla kalmayıp, bunun öğrenci, öğretmen, veliler ve toplum tarafından da paylaşılmasını sağlamalıdır. Söz konusu vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesi için de insanların yeteneklerinin ve



enerjilerinin harekete geçirilmesi gerekir. Örneğin, “okul, bütün çocuklar içindir”, “eğitimde mükemmellik ve eşitliği sağlamak”, “eğitimde en iyiye ulaşmak için çalışmak”, “bütün öğrenciler öğrenebilir” gibi ifadeler, okul için bir yön ve hedef tayin eder. Açık amaçlar içinde ortaya konulmuş olan okul vizyonu, yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilere yol gösterir, onların pusulası olur. Belli bir vizyonu olmayan insan, yönetici ve okul ise ne yapacağını bilemez. Öğretim liderinin vizyon ve misyon yönetimi rolünü aşağıdaki başlıklar altında ele almak mümkündür.

Okulun ve Eğitimin Amaçlarının Belirlenmesi.

Etkili okul müdürleri, okullarıyla ilgili iyi tanımlanmış bir vizyona sahip olduğu gibi söz konusu vizyon, okul amaçlarının kavramlaştırılıp ifade edilmesini ve paylaşılmasını da sağlar. Bir okulda öncelikli konulardan biri, öğretmelerin neleri öğretmesi ve öğrencilerin de neleri öğrenmesi gerektiği konusunda açık öğrenme amaçlarının belirlenmesidir. Okuldaki etkinliklere, okulun vizyon, misyon ve amaçları yol gösterir. Amaçsız eylemler, karanlıkta yön tayin etmeye benzer. Amaç belirleme,



bir kez olup biten bir iş olmayıp okulun amaçları, değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak değişimin öznesi olup sürekli gözden geçirilmek ve gerektiğinde yeniden belirlenmek ve tanımlanmak durumundadır. Okul amaçlarının oluşturulmasında, benimsenen eğitim felsefesi, okulun içinde yer aldığı toplumun beklenti ve yönelimleri, kültürel yapı, sahip olunan kaynaklar vb. bazı belirleyicilerdir. Okul müdürlerinin, amaç belirlemede bütün bunları dikkate almaları gerekir.

Okulun ve Eğitimin Amaçlarının Paylaşılması.

Okul müdürü, öncelikle okulun misyon ve amaçlarını okulla ilgili bütün paydaşlara açıklamalı, öğrenci ve öğretmen davranışlarıyla ilgili ölçülebilir performans standartları belirlemeli, okul amaçlarıyla bütünleşmede kendisi, diğerleri için bir örnek olmalıdır. Okulun önemli amaçlarını, öğrenci,

öğretmen ve ailelerle görüşmelerde, sürekli olarak vurgulanmalı ve paylaşılmasına öncülük etmelidir. Yönetici, önemli okul amaçlarını, öğretim yılı boyunca, öğretim ve programla ilgili kararlar verirken okul kadrosuyla birlikte periyodik olarak gözden geçirmeli ve tartışılarak anlaşılmasını sağlamalıdır. Eğitimde program hazırlama ve amaç belirleme, sadece belirli kurum ve kişilerin bir işlevi değildir. Amaç belirlemede geniş ölçüde bir katılımın ve uzlaşmanın sağlanmış olması, amaçların gerçekleşme şansını artırır. Bir okulda amaçların gerçekleşmesi, öncelikle okul toplumunca benimsenmesine, paylaşılmasına ve içselleştirilmesine bağlıdır. Paylaşılan ortak amaçlar, okul kadrosu arasında birlik ve bütünleşmeyi sağlamakta, onların kendilerini, bürokrasinin soyutlanmış üyeleri olarak görmekten çıkarmakta, okulun işlevsel bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır. Okul müdürü, gerek formal iletişimde (okul bültenleri, okul gazete ve dergileri, öğretmenler kurulu toplantıları, veli toplantıları, okul rehberi ve yıllığı vb.) gerekse informal iletişimde (öğretmen, veli ve öğrencilerle yüzyüze görüşmelerde) okulun amaç ve misyonunun paylaşılmasına öncülük etmelidir.

Amaçların Uygulamaya Yansıtılması.

Okul amaçlarının ideal bir şekilde belirlenmiş ve ifade edilmiş olması, uygulamaya yansıtılmadığı sürece bir anlam ifade etmez. Bu nedenle okul ve sınıf içindeki her türlü uygulamada belirlenen amaçların göz önünde bulundurulması ve uygulamalara yansıtılması önem taşır. Bazı okul müdürleri, okullarının mevcut durumunu yeterli bularak “biz şu anda iyi bir okuluz ve bu durumu korumak ve sürdürmek azmindeyiz” diye düşünebilir. Böyle bir düşünce, o kurumun belirli bir vizyonunun olmadığını ortaya koyar. Zira eğitim ve öğretimle ilgili olarak en iyi olarak nitelendirilebilecek evrensel bir vizyon yoktur, iyinin daha iyisi vardır.

Öğrencilerle İlgili Yüksek Standart ve Beklentiler Oluşturulması.

Amaçların gerçekleşmesi, gösterilecek çabaya bağlıdır. Başarılı okullarda öğrenme ve öğrencilerle ilgili yüksek standartlar belirlenmiştir. Okul amaçlarının belirlenmesinde, öğrenci davranış ve başarısıyla ilgili standartların olabildiğince yüksek belirlenmesi, “çıtanın yüksek tutulması”, herkesi daha fazla çalışmaya sevk edebilir. Başarı ve başarısızlık, göreceli kavramlardır. Örneğin bir

okulda, A dersinde öğrencilerin % 50 oranında başarılı olması, farklı biçimlerde algılanıp yorumlanabilir. Okulların bu konuda tolerans sınırları değişebilir. Bazı okul ya da öğretmenler için bu durum normal karşılanırken bazıları için de sürpriz olarak görülebilir. Okulda müdür, öğretmen ve öğrenciler, başarı konusunda olabildiğince yüksek beklentilere sahip olmalı ve herkesin üst düzeyde başarılı olabileceğine inanmalıdır.

Okul Programının Yönetimi

Geleneksel anlamda müdürün, “programın yönetimi” kapsamında, öğretimle ilgili her türlü kaynak ve materyalleri seçme ve sağlamadaki rolleri anlaşılır. Oysa bir okulda okul müdürünün varlık nedenlerinden biri, belki de en önemlisi, okul programının işleyişinin yönetimidir. Öğretim liderliği de esas itibarıyla yöneticinin, okul programına ve öğretim-öğrenme sürecine önderlik etmesidir. Okul müdürün bu bağlamda gerçekleştirmesi gereken işler şöyle sıralanabilir.

Okulun Eğitim Programının Oluşturulması.

Türkiye’de okul programları önceden hazırlanmıştır. Okul programının ideal olarak hazırlanması, programın, öğrencinin



ve okulun başarısını garanti etmez. Söz konusu programın uygulanabilmesi için okulda gerekli diğer koşullar ve öğrenme fırsatları hazırlanmalıdır. Bunlar yapılırken üzerinde durulması gereken iki temel kavram, eşitlik ve mükemmellik. Yani programda bütün öğrencilerin öğrenme fırsatlarına eşit olarak sahip olması ve öğrenme sürecine katılması ve herkesin öğrenebilmesi, temel amaç olmalıdır.

Okul Programında Beklentilerin Dikkate Alınması.

Okul programı, öğrenci, aileveli, okul çevresi, iş dünyası, ülke ve küreselleşen dünyanın beklentilerini dikkate almalıdır. Okul programı, öğrencilerin üst düzeydeki becerileri kazanma, gelişmiş teknolojileri kullanabilme, karşılaştıkları problemleri çözebilme ve eleştirel düşünebilme becerilerini geliştirici olmalıdır. Okul programında toplumsal değişmelere bağlı olarak sadece bugünün değil,

gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar da dikkate alınmalıdır.

Okuldaki Programlar Arasında Koordinasyon Sağlanması.

Okulun ve okul programının başarısı, okul içindeki çeşitli programların birbiriyle uyumlu olmasına ve programlar arası eşgüdümün sağlanmasına bağlıdır. Okullardaki farklı öğretim kademeleri ve sınıflar arasında program yönünden birbirinin devamı ya da birbirinin tamamlayıcısı olma yönlerinden bir ilişki vardır. Bu durumda farklı kademe ve sınıflarda derse giren öğretmenler arasında bir koordinasyonun

sağlanması zorunludur. Aksi halde ortaya çıkan uyumsuzluk veya akademik yetersizlik, daima başkalarının bir kusuru olarak görülmeye devam eder.

Programla İlgili Materyallerin Sağlanması.

Okul yöneticisi, okul programı ve öğretimle ilgili her türlü materyalin seçim, sağlama ve dağıtılmasına aktif olarak katılmalıdır. Okulda beklenen düzeyde öğrenme ürünleri elde edebilmek için gerekli girdilerin (eğitim programı, basılı materyaller, eğitim teknolojileri, fiziksel ve finansal kaynaklar, öğretim kadrosu ve zaman)

etkili bir biçimde bütünleştirilmesi gereklidir. Etkili okullarda programla ilgili her türlü materyal, öğretim yaklaşımları, değerlendirme araçları, öğretimin amaçlarını gerçekleştirilmeye dönük olarak oluşturulmakta ve kullanılmaktadır. Öğrenci merkezli öğrenme anlayışına uygun olarak araç gereç ve materyallerin öğrencilerin kullanımına sunulabilirken etkin kullanımları sağlanmalıdır. Bu araçların kullanımı sadece ders saatleri ile sınırlandırılmamalıdır. “Çocuk dostu okul” hedefini destekleyecek düzenlemeler yapılmalıdır.

Programda Temel Beceriler Üzerinde Yoğunlaşılması.

Okul programının hazırlanmasında ve uygulanmasında öğrencilere kazandırılması öngörülen temel bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıkların vurgulanması ve uygulamada bunlar üzerinde yoğunlaşılması önemlidir. Öğrencilere kazandırılması öngörülen temel beceriler arasında, etkili okuma, yazma, konuşma, dinlenme, matematiksel işlemler yapabilme, problem çözebilme, eleştirel düşünebilme ve yargılayabilme, uygulama gibi beceriler sayılabilir. Demokratik bir toplumda, okul programında öğrencilerin nesnelere olarak görülmemesi,



onların belirli yaşantılarının olduğu, olup bitenleri yorumlayabilecekleri, kararlar verip uygulayabilecekleri ve kendi eylemlerinden kendilerinin sorumlu olacakları bilincinin kazandırılması gereklidir. Okul bilgi aktarıcılığı rolünden olabilirdiğince uzaklaşmalıdır.

Öğrenci Gelişimi Konusunda Öğretmenlerle Toplantılar Yapılması.

Etkili okullarda öğretmenler ve öğrenciler, öğretim amaçlarının farkındadır. Diğer taraftan okul yöneticisi, öğrencilerin durumlarını tartışmak, okul programlarının, öğretim uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için öğretmenlerle toplantılar düzenleyerek karşılıklı bir görüş alış-verişinde bulunur. Bu toplantılar sonucu okul programını geliştirme ve programda değişiklikler yapma, öğretim yöntemlerini geliştirme vb. konularda çalışmalar gündeme gelebilir. Bu nedenle okul müdürleri sadece dönemlik toplantılar yapmakla yetinmemeli, örneğin aylık toplan-



tılar düzenleyerek daha sık görüş alış veriş sağlanmalıdır.

Program Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi.

Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, müfettiş ve testlerden alınacak dönütler, sınıf başarı düzeyleri, öğretmen, öğrenci ve velilerle görüşmeler ve uygulanan anketler sonucunda okul programında yapılması gereken değişiklik ve iyileştirmeleri belirlemek durumundadır. Öğrenci performansını değerlendirmede olabildiğince objektif verilerden yararlanmalı; okullar, sınıflar, kademeler arasında karşılaştırmalar yapmalı, öğrenci ve öğretmen performansında mükemmelliği teşvik etmelidir.

Okul Programının Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi.

Öğrenci gelişim ve öğrenmelerinin temelini oluşturan okul programının sürekli değerlendirilmesi, öğretimin iyileştirilmesini sağlayacak programların geliştirilmesi gerekir. Okul yöneticisi, okulun öğretim kadrosu ve öğrencilerin çabalarını, okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde birleştirebilecek bir okul programının oluşturulmasına, söz konusu programın sürekli olarak gözden geçirilip değerlendirilerek geliştirilmesine öncülük

etmelidir. Etkili okullarda yöneticiler, program değerlendirme, geliştirme ve öğretimi iyileştirme çalışmalarına bizzat katılmakta, beklentilerini ifade etmekte, herkesin program değerlendirme ve geliştirme sürecine katılımını teşvik etmektedir.

Okulda ve Sınıfta Zamanın Etkili Yönetimi.

Okulda yapılan işler zamanla yakından ilgilidir. Okulun açılış ve kapanışı, tatil ve dinlenme zamanları, derslerin başlama ve bitiş, teneffüsler, hep zamanla ilgilidir. Etkili okullarda okul müdürleri, sahip oldukları zamanlarının çoğunu, önceden tayin ettikleri vizyonu gerçekleştirmek için harcar. Ancak okulda birçok zaman hırsız yöneticinin zamanını çalabilir. Bunlara karşı okul yöneticilerin gerekli önlemleri alması gerekir. Müdürdan beklenen, zamanın çoğunu "gezinerek yönetim" anlayışı çerçevesinde eğitim-öğretim ortamlarında gözlem yaparak, denetleyerek, bizzat öğretim sürecine katılarak geçirmektir. Yapılan bazı araştırmalarda okul müdürlerinin zamanlarının %50'den fazlasını okul yönetimiyle ilgili bürokratik konulara ayırdıkları, programla ilgili konulara ayırdıkları zamanın ise %10'un altında olduğu belirlenmiştir.

Öğretme-Öğrenme Sürecinin Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi.

Okullardaki bütün süreçler, esas itibarıyla öğrenme sürecinin etkili bir biçimde işletilmesi içindir. Okul müdürünün varlık nedeni, söz konusu süreçlerin iyi bir biçimde işlenmesini kolaylaştırmaktır. Okul müdürü, sınıf ziyaretleri, sınıf ve okul toplantıları yaparak, okulun her yerinde sık görünerek, öğretme-öğrenme sürecinin işleyişini izleyebilir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin görülmesi, bilinmesi ve takdir edilmesi için denetimi kendileri isteyebilir hale gelmelidir. Bunun için de okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesinden başlayarak okul süreçlerinde üst düzeyde bir katılıma yer verilmesi, karşılıklı bir güven ortamının oluşturulması önemlidir. Okul müdürü, yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olarak sınıfları ziyaret edebilir, eğitim-öğretim sürecini izleyebilir. Ancak bu ziyaretlerin de öğrenmeyi kesintiye uğratmayacak bir biçimde yapılması ve kusur arama çabasına dönüşmemesi önemlidir.

Öğrencilerle Yakın Temas Halinde Olma.

Okulu, yönetici odasından yönetmeye kalkışan, okulda olup bitene kayıtsız ve duyarız kalan bir okul müdürü düşünülemez. Müdür, öğrencilerle

sürekli iletişim ve ilişki içinde olmalı; diğer öğretmenler gibi kendisi de bir öğretim kaynağı (öğretmen) ve rol modeli olmalıdır. Müdür, sabah okula geldiğinde hemen odasına kapanmak yerine, ortalıkta gezinerek olup biteni izleyebilir. Onun, okul toplumunu oluşturan üyelerin davranışını onaylayan ya da onaylamayan bir bakışı bile diğerleri üzerinde potansiyel bir etkileme gücüne sahiptir.

Öğrenci Gelişimini ve Başarısını Sürekli İzleme.

Başarılı okullarda öğrencilerin gelişimi ve başarısı, bazı ölçme araçlarıyla (kuizler, sınavlar, standart testler, vb.) sürekli ölçülür, izlenir ve değerlendirilir. Bu değerlendirmeler sonunda program ve öğretimin güçlü ve zayıf yanları belirlenebilir, yapılacak gerekli değişiklikler ve iyileştirmeler saptanabilir. Öğrenci ve okul başarısının, sadece dönem sonlarında değerlendirilmesi, anlamlı değildir. Bu durumda hataların ve eksikliklerin giderilmesi güçtür. Oysa öğretim sürecinin her aşamasında yapılacak değerlendirmeler sonucu gerekli önlemler önceden alınabilir. Ayrıca öğrenci öz değerlendirme raporları, veli değerlendirmeleri ve öğrenci ürün dosyalarının okulca değer-

lendirilmesi, okulun amaçlarına ulaşma durumunun sürekli gözden geçirilmesi okul gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır.

Öğrencilerle İlgili Ortak Standartlar Oluşturma.

Standartlar, bir konuyla ilgili olarak ulaşılması ve gerçekleştirilmesi öngörülenleri ifade eder. Okulda öğrencilerle ilgili olarak çeşitli konularda öğretmenlerin ortak stratejiler belirlenmeleri gerekir. Örneğin, öğrencilerden beklentiler, sınavların biçim ve içeriği, ödev konuları ve ödevlerin hazırlanmasında uyulacak standartlar, bunlar arasındadır. Okul yöneticisi, bütün bu konularda okul kadrosu arasında birlikteliğin oluşturulmasına öncülük etmelidir. Okul müdürü öncülüğünde yapılacak takım çalışmaları ile okul için standartlar geliştirilmeli, bunlar yazılı hale getirilerek okulun bütün paydaşları ile paylaşılmalıdır.

Öğrencilerin Durumlarıyla İlgili İstatistikler Tutma.

Bir okulda çeşitli kayıtlar ve istatistikler tutulur. Ancak bu istatistiklerin kaydedilmesi, depolanması ve gerektiğinde ilgililere ulaştırılması yeterli değildir. Bunların analiz edilmesi, bunlardan sonuçlar ve anlamlar çıkarılması, bu bilgiler

ışığında okulun geleceğine dönük yeni politikaların belirlenmesi gerekir. Örneğin, bir okulda öğrencilerin okula devam durumu, okulu terk eden ya da okuldan ayrılanların sayısı, mezunların mezuniyetten sonraki istihdam durumları gibi konulara ilişkin çıkarılacak istatistikler gibi. Bu istatistikler, görselliğe önem verilerek paylaşılmalıdır. Her okulun bir eğitim haritası hazırlanmalı, karar destek birimi oluşturularak, istatistiklerden hareketle kararların daha rasyonel alınmasına katkı getirilmesi hedeflenmelidir.

Okul Başarısı Hakkında İlgilileri Bilgilendirme

Okul müdürü, öğrencilerin neleri bilmesi ve/veya öğrenmesi gerektiği konusunda öğretmen ve velileri bilgilendirmelidir. Okul müdürü, öğretim süreci ve öğrencilerin başarı düzeyleriyle ilgili olarak yapılacak araştırma ve değerlendirme çalışmaları sonucu elde edilecek verileri ve sonuçları, öğretmen, öğrenci ve velilere ulaştırmalıdır. İlgililerle, başarı ya da başarısızlıkların nedenleri üzerinde tartışmalar yapılmalıdır. Buna göre program, öğretim, değerlendirme gibi konularla ilgili yeni stratejiler, amaçlar, yöntemler belirlenmelidir. Okul başarısı

konusunda risk altındaki öğrenciler için ekstra öğrenme zamanı ayrılabilirdir.

Öğrenci Başarısının Tanınması ve Ödüllendirilmesi.



Öğrenci başarılarının, okul, sınıf, aile, çevre tarafından tanınması, başarının sürekliliği ve başkalarının başarısı için gereklidir. Öğrenciler, başarılarının sınıf ve okul ortamında tanınmasını, bilinmesini ve ödüllendirilmesini bekler. Okul müdürü, başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında, öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını, böylece başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olmasını sağlayabilir. Okullar, amaçlarını gerçekleştirirken ödül, müeyyide, denetim, değerlendirme gibi mekanizmalar kullanabilir. Yönetimde yasal güç kullanımını asgariye indirerek sorumluluklara ağırlık veren okullarda doğrudan denetime daha az yer verilmekte, bunun yerine daha çok performansın değerlendirilmesine önem verilmektedir.

Okul Kadrosunun Geliştirilmesi

Okulu iyileştirme ve geliştirmede öncelikli konulardan biri, yönetim uygulamalarının ve insan kaynağına dönük faaliyetlerin iyileştirilmesidir. Öğretmenlerin, okul müdürlerini bir öğretim lideri olarak görmeleri, onların motivasyonunda ve yaptıkları işlerden doyum sağlamlarında, okulla bütünleşmelerinde önemli bir belirleyicidir.

Okul Kadrosu İçin Bir Model Olma.

Etkili okullarda okul yöneticileri davranışlarıyla başkaları için iyi bir örnek oluştururlar. Okul yöneticisi, okul takımının bir lideri olarak bireysel ve mesleki nitelikleriyle diğerleri için iyi bir model olmalıdır. Özellikle okulun vizyon, misyon ve amaçlarıyla, değişme ve yeniliklerle bütünleşmede, diğer okul çalışanlarına örnek olmalıdır. Okul yöneticisi, öncelikle kendisi için mesleki bir kariyer planı yapmalı, eğitim ve öğrenme konularıyla ilgili yapılan araştırmaları ve gelişmeleri izleyerek öğretmenlerle paylaşmalıdır.

Öğretmenlerin İhtiyaç Duydukları Kaynakları Sağlama.

Öğretmenlerin, öğretimi geliştirmek ve öğrenci başarısını

artırmak için bazı kaynaklara ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır. Söz konusu kaynakların, öncelikle okul müdürü tarafından sağlanması beklenir. Müdür, kaynakların sağlanması, dağıtımını, kullanılması ve geliştirilmesinden sorumludur. Bir okulun en değerli kaynağı, insan kaynaklarıdır. Ancak gelişen teknolojik araçlara bağlı olarak okulda öğrenme süreçlerinde olduğu kadar okul yönetimi süreçlerinde de teknoloji kullanımını önemli bir yer tutmaktadır. Okulda teknoloji kullanımında, insanların yeni yeterlikler kazanmaları gerekir. Bu bağlamda okul yöneticileriyle ilgili olarak gündeme gelen bir konu da teknoloji liderliğidir. Eğitim için önemli olan zaman ve mekan sınırlamasını olabildiğince esnetebilecek bir teknoloji kullanımı için okul müdürü liderlik yapmalıdır.

Okul Kadrosunun Performansını Değerlendirme.

Okul müdürü, öğretmenlerin sahip oldukları potansiyel ve becerileri tam olarak ortaya koyabilmelerini teşvik etmelidir. Öğretmen performansını değerlendirmede cevaplanması gereken iki soru, öncelikle öğretmenlerin etkili bir öğretim için gerekli bilgi ve becerilere sahip olup olmadıklarının belirlenmesidir. İkincisi, öğretmen-

lerin sahip oldukları bu bilgi ve becerileri, etkili bir öğretim için ne ölçüde kullanıp kullanamadıklarının belirlenmesidir. Eğer bunlardan birinci soruya verilecek cevap olumsuz ise, bu durumda söz konusu bilgi ve becerilerin öğretmenlere nasıl kazandırılabilirliğinin belirlenmesi gerekir. İkinci soruya ilişkin olarak öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli tam olarak kullanamadıkları ve ortaya koyamadıkları sonucuna varılırsa, bu durumda da öğretmenlerin niçin bu potansiyellerini kullanamadıklarının araştırılması gerekir. Bunun yanında okulda etkili öğrenmeyi engelleyen çalışma koşullarının ve öğrencilere sağlanan öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, yetersiz öğretim materyali, sınıfların kalabalık oluşu, öğrencilerdeki motivasyon eksikliği, öğretmenin iş yükünün fazlalığı gibi faktörler bunlar arasında sayılabilir.

Öğretmenlerle Sürekli İletişim ve Temas Halinde Olma.

İletişim sürecinde düşünceleri net bir biçimde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, muhataba karşı duyarlı olma ve empatik davranma, dinleyen ve okuyanların

ihtiyaçlarını dikkate alma, göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlardır. Müdür, öğrencilerle olduğu kadar öğretmenlerle de sürekli iletişim ve temas halinde olmalı, ikili görüşmeler ve toplantılarla okuldaki öğretim sürecinin işleyişine ilişkin olarak onlardan dönütler almalıdır. Bu görüşmeler, sınıf içi ziyaretler ve denetimler sonrasında birebir görüşmeler biçiminde olabildiği gibi grup halinde toplantı ve görüşmeler biçiminde de olabilir.

Öğretmenler İçin Mesleki Gelişim Fırsatları Hazırlama.

Okul yöneticisi, bir öğretim lideri olarak öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerini sağlamaya dönük bazı etkinlikleri gerçekleştirebilir. Bu etkinlikler, okul içinde ya da dışında bazı hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma, okulda düzenlenecek konferans, seminer, çalıştay vb. etkinlikler biçiminde gerçekleştirilebileceği gibi kendilerini ilgilendiren bazı konulardaki eğitim fırsatlarından öğretmenleri haberdar



etme biçiminde de olabilir. Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan öğretmenlerin desteklenerek, örneğin lisans üstü eğitime devam etmek isteyen öğretmenlerin teşvik edilmesi, lisans üstü eğitime devam eden öğretmenler için kolaylaştırıcı önlemlerin alınması, günlük ve süreli basında eğitimle ilgili çıkan ilginç yazıların izlenip çoğaltılarak öğretmenlere dağıtılması, çevrede eğitimle ilgili olup bitenlerden (örneğin bir konferans, açık oturum, panel vb.) öğretmenlerin haberdar edilmesi ve katılımlarının teşvik edilmesi, bu bağlamda söz konusu edilebilecek bazı hususlardır.

Öğretmenleri Yenilik ve Risk Alma Konusunda Teşvik Etme.

Bir okulda gelişmenin sağlanabilmesi için okul yöneticisinin yenilik ve değişmeyi teşvik etmesi, bu konuda çalışanlara inisiyatif vermesi, risk almalarını teşvik etmesi beklenir. Örneğin, öğretmenlerin hizmet içi eğitim sonunda kazanmış oldukları yeni bilgilerin ve yöntemlerin sınıf içinde kullanılabilmesini teşvik etme, alışılmışın dışında bir takım öğretim stratejisi, yöntem ve teknikleri denemelerine fırsat verme ve teşvik etme, öğretmenlerin program ve öğrencilerle ilgili yeni amaçlar

belirlemelerine yardımcı olma, söz edilebilecek bazı hususlardır.

Öğretmenler Arasında Bilginin Paylaşılmasını Sağlama.

Okul yöneticileri, okulla ilgili her bilgiyi öğretmenlerle paylaşabileceği gibi onları bazı karar süreçlerine katarak bilginin paylaşılmasına öncülük edebilirler. Yönetici, öğretmenler arasında yeni bilgilerin paylaşılmasını teşvik etmelidir. Örneğin, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan bazı öğretmenlerin, bu faaliyetlerden kazandıkları yeni bilgi ve becerileri, diğer öğretmenlerle paylaşmaları için toplantılar düzenlenebilir. Okul yöneticisi, okul ve eğitimle ilgili olarak yapılabilecek bazı araştırmaların sonuçlarından daha iyi bir öğretim için yararlanabilir, bu sonuçları öğretmenlerle paylaşabilir. Okulda iyi örneklerin paylaşımı için okul

müdürü öncülük yapmalı, sınıf ziyaretleri bu amaca dönük olmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus sadece belirli kişilerin çalışmalarına vurgu yapılamaması, her öğretmenin yapabileceği iyi örneklerin olabileceğinin kabul edilmesidir.

Çalışanların Başarılarının Ödüllendirilmesi.

İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından tanınmasından, bilinmesinden ve takdir edilmesinden mutlu olur. Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından önemlidir. Ödül denilince çalışanların sadece maddi ödüllerle ödüllendirilmesi anlaşılmalıdır. Kaldı ki bu anlamda Türkiye'de okul yöneticilerinin ödül yetkileri son derece sınırlıdır. Ancak başarılı çalışanların hiç olmazsa yazılı



ya da sözlü olarak takdir edilmesi, başarılı insanlara birtakım komplimanlarda bulunma, yöneticiler için külfetli bir iş değildir. Bir okulda öğretmenlerce bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmeleri yönünden önemlidir. Yukarıda sözü edilen “okulumuzda iyi örnekler” çalışması buna katkı getireci olacaktır.

Okul İkliminin ve Kültürünün Yönetimi

Okulun ikliminden okuldaki çalışma koşulları, bu koşulların insanlar üzerindeki etkisi anla-



şılır. Bir okuldaki çalışma ikliminin durumu, insanların motivasyonu, okulla bütünleşmesi, morali, performansı üzerinde çok yönlü bir etkiye sahiptir. Okul müdürü, her şeyden önce okulda herkesin zevkle çalışabileceği, karşılıklı dostluk ve güvene dayalı olumlu bir okul iklimi oluşturmalıdır. Okulda insanlar arasındaki ilişkiler, bürokratik kurallardan daha çok ortak değerler etrafında

gerçekleşir. Her okulun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür, okul toplumunu oluşturan insanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan inançlar, değerler, normlar ve sembollerden oluşur. Okulun fiziksel ortamını oluşturan nesnelere, okul törenleri, okulun geçmişi hakkında anlatılanlar da bu kültürün bir parçasını oluşturur. Etkili okullar, aynı zamanda güçlü okul kültürlerine sahiptir.

Paylaşma ve Güvene Dayalı Öğrenme İklimi Oluşturma.

Okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerin bütünleşmesini, istikle çalışmasını, öğretme ve öğrenme süreçlerine coşkuyla katılmasını sağlayacak bir ortam hazırlamalıdır. Okul iklimi, okuldaki öğrenmeyi etkileyen öğretmen ve öğrencilerin sahip olduğu normları ve tutumları ifade eder. Okul yöneticisi, izleyeceği bazı politikalarla öğretmen ve öğrencilere ilişkin bazı beklentilerini iletir. Örneğin, oluşturacağı ödül yapısı ile öğretmen ve öğrencilerin tutumlarını etkileyebilir, akademik başarıyı ve yaratıcı çalışmalarını özendirip güçlendirebilir.

Örgütsel Çatışmaları Etkili Bir Biçimde Çözme.

Okul müdürü, okulda yeni görüşlerin oluşmasına ve paylaşılmasına öncülük etmelidir. Bu süreçte çeşitli çatışma-

ların olması doğaldır. Örgütsel çatışmaların çeşitli nedenleri olabilir. Okul müdürü, çatışmaları görmezden gelmek ya da bastırmak yerine, farklı görüşlerden yararlanabilen, örgütsel çatışmaları başarılı bir biçimde yönetebilen, stresle başa çıkabilen biri olmalıdır. Okul müdürü, olumsuz davranışları ortadan kaldırarak sonuçta ulaşımda ortak kabul gören çözümler üretebilmeli, yarışan ve çatışan değerler arasında tercihler yapabilmeli, değişik grupların farklı beklentileri arasında doğru olanı seçebilmelidir.

Okulda Takım Ruhunu Yerleştirme.

Okul, büyük ölçüde ortak eylemlerin gerçekleştiği bir yerdir. Ortak amaçlar doğrultusunda ortak eylemler içinde olan insanların bazı ortak anlam ve idealleri paylaşmaları önemlidir. Okulda bireysel başarıdan çok takımların başarısı teşvik edilmeli, ödüllendirilmeli ve kutlanmalıdır. Okul yöneticisi, okulda bütünleşmeyi sağlamaya dönük, ortaklaşa davranışı öne çıkaran ortak bir kültürün oluşmasına ve sürdürülmesine öncülük etmelidir.

Örgütsel Değişmeyi Başlatma ve Yönetme.

Okul liderleri, okulda yenilik ve değişimi başlatma ve etkili bir biçimde yönetme beceri-

lerine sahip olmalıdır. Okul yöneticisi, değişme ve yenilik üzerine odaklanan bir iklim ve kültür oluşturmalıdır. Bir okul için örgütsel değişme, okulun yapısı, amaçları, iklimi, kültürü, prosedür ve süreçleri ile ilgili olarak gündeme gelebilir. Ancak her türlü örgütsel değişme, okul kültürü ile yakından ilgilidir. Örgütsel değişme, bir bakıma örgütün anlam dünyasında, temel inanç ve temel değerlerde, sembollerde de değişimi gündeme getirir. Gerçekleştirilen örgütsel değişmelerin ise daha sonra değerlendirilmesi gerekir.

Çevrenin Okula Katılım ve Desteğini Sağlama.

Okullar, sosyal, ekonomik, politik, kültürel bir çevre tarafından kuşatılmış olup aynı zamanda çevrenin birer parçasıdır. Okullar, içinde yer aldıkları toplumun küçük birer örneğidir. Söz konusu toplumdan bir takım özellikler, okul çalışanları ve öğrenciler aracılığıyla okula taşınır. Buna bağlı olarak okul dışı çevrede olduğu gibi okul içinde de değişik eğilim ve alt kültürler oluşabilir. Okulları karmaşıklaştıran da esas itibarıyla onların içinde yer alan insanların değişik geçmiş-

lere, deneyimlere ve değerlere sahip olmalarıdır. Okul, kendini çevresel değişme, beklenti ve eğilimlerin dışında göremez. Okul yöneticisi, okul dışı çevre ile eğitim konusunda işbirliği fırsatlarını aramalı, çevresiyle bütünleşmiş bir okul imajı oluşturmaya çalışmalıdır.

Ailenin Okula Katımı ve Desteğinin Sağlanması.

Ailelerin okula katılımının çok yönlü olumlu etkileri vardır. Aile-okul ilişkileri, çeşitli boyut ve tiplerde söz konusu olabilir. Okul yönetimi ve öğretmenlerin aileleri ziyaretleri, çocukların eğitimi ve başarısı konusunda okulla ailenin işbirliği, evde eğitim konusunda okulun ailelere yardımcı olması, aile ve okul arasında çeşitli araç ve yollarla bilginin paylaşılması, okulda aileye dönük eğitim ve öğrenme ortamları ve fırsatları hazırlama, öğrenci sorunlarını gidermede ailenin yardım ve desteğini sağlama, veli ve öğretmen görüşmeleri için ortak zaman ve mekanlar ayırma, velilerin okul kararlarına katılımını sağlama gibi uygulamalar bunlar arasında sayılabilir.

Kaynaklar:

- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegema.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı-Etkili Okullar. Ankara: Pegema.
- Şişman, M. ve S. Turan (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Pegema.





Günümüzde bilginin kaynağı olan okulların bilgi yönetimini benimsemesi,

okulların gelişim ve değişimi yönlendirme amaçlarını gerçekleştirebilir. Eğitim insana ilişkin bir sanayidir ve okullar bilgiye dayanan örgütlerdir. Bir okul için soyut aynı zamanda da gerçek olan en önemli değer, o okulun öğretmenlerinin sahip oldukları meslek bilgisidir. Eğitim sektöründe öğretmenlerin meslek bilgisini yönetme sadece bilgi yönetiminin konusudur.

Bilgi yönetimini,

› Varolan ve edinilmiş bilgiyi belirlemek ve geliştirmek,

varolan gereksinimlere karşılık vermek, yeni fırsatlar yaratmak için bilgiyi yönetme süreci,

- › Örgütün soyut olan ve gerçek olduğu bilinen değerlerinden değer yaratma süreci,
- › Bilginin tanımlanması, yorumlanması, bilginin dağılımı ve kullanımı, bilginin korunması ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi üretimi,
- › Görünmeyen varlıkları kullanarak değer yaratma sanatı,
- › Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, insanların yeterliliklerini, deneyimlerini, düşüncelerini etkili olarak örgütlenmesi sürecidir.

Günümüzde bilginin kaynağı olan okulların bilgi yönetimini benimsemesi, okulların gelişim ve değişimi yönlendirme amaçlarını gerçekleştirebilir. Eğitim insana ilişkin bir sanayidir ve okullar bilgiye dayanan örgütlerdir. Bu noktadan hareketle bilgi yönetimi, örgütün soyut olan ve gerçek olduğu bilinen

Okullarda Bilgi Yönetim Kültürü Geliştirmede Okul Yöneticilerinin Rolü

Prof. Dr. Cevat Celep*

değerlerinden değer yaratma süreci olarak tanımlanır

Bir okul için soyut aynı zamanda da gerçek olan en önemli değer, o okulun öğretmenlerinin sahip oldukları meslek bilgisidir.

Küreselleşmenin gereklerinden birisi olan "bilgi toplumu" haline gelebilmek, öncelikli olarak bilginin yönetilmesini gerektirmektedir. Bu süreç, özellikle tek düze bir biçimde gelişim göstermeyen durumdan kurtulmak isteyen her örgüt için son derece yaşamsal ve bir o kadar da önemlidir.

Eğitim örgütleri, bir taraftan bilgiyi üretme ve topluma yayma, diğer taraftan da bireylere yaşantılarında bilgiyi kullanma kültürü kazanma işlevine sahiptir. Günümüzde üretilmiş bir bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır. Bilgi toplumu kavramının özünde;

1. Bilgiye ulaşmaktan öte, bir bilgiyi başkalarından önce

* Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

elde etme ve bunu yaşamsal sürece aktararak başkalarının elde edemediği ürünü elde etme becerisi

2. Yeni bilgi üretme kültürü ve becerisine sahip olmayı içermektedir.

Bu bağlamdan bilgiden etkin bir biçimde ve zamanında yararlanma ya da yeni bilgi üretebilme, öncelikle bilgi yönetim ve paylaşım kültürünü gerektirmektedir. Bu kültürün bilimsel ve doğru bir biçimde oluşturulduğu yerler ise eğitim kurumlarıdır. Öğretmenlerin bilgi paylaşım kültürüne sahip olarak yetiştirilmesi, gelecek nesillerin de bilgi yönetim ve paylaşım kültürüyle yetişmesini etkileyecektir.

Bir ülkede toplumun geleceğinde mihenk taşı olarak rol oynayan mesleklerden birisi de öğretmenlik mesleğidir. Özellikle bireyin toplumsallaşmasında ve bireyin yaşam felsefesinin oluşumunda okul dolayısıyla öğretmen en önemli belirleyicidir. Toplumsal yapıdan kaynaklanabilen olumsuz toplumsallaşma süreci okul ortamında düzeltilebilir. Ülkemizde kitap okuma alışkanlığının istenilen düzeyde olması, birey olarak karşılaştığımız sorunlarımızda önceden başkalarınca denenmiş ya da geleneksel değerlere dayalı olarak çözüm yollarının kulla-

nılması toplumsal gelişmemizi engelleyen önemli etmenlerden olduğu ileri sürülebilir.

Okulda bilgi yönetimi anlayışının gelişmesini engelleyen etmenler şunlardır;

Yönetsel Engeller

- ▶ Okul yönetimi sahip olduğu yönetsel bilgileri, öğretmenler ile paylaştığında yöneticilik gücünün zayıflayacağı inancını taşır
- ▶ Okul yönetimi, kendisine karşı silah olarak kullanacakları düşüncesiyle onlarla bilgilerini paylaşmaktan kaçınır.
- ▶ Okul yönetiminin yönetsel uygulamaları, öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymalarında engelleyici bir nitelik göstermektedir.
- ▶ Okulumuzdaki yönetsel uygulamalar, öğretmenlerin başarılı bir çalışma gösterme eğilimlerini engellemektedir.



Öğretmen Kaynaklı Engeller

- ▶ Öğretmenlerin bilgi paylaşımı konusunda birbirlerini fırsatçı olarak görme kaygısı,
- ▶ Öğretmenlerin bilgi paylaşımının, onların okuldaki önemlerinin ve konumlarının zayıflatacağını düşünmesi
- ▶ Öğretmenlerin kendilerine karşı silah olarak kullanılacağı düşüncesiyle birbirleri ile bilgilerini paylaşmaktan kaçınması.

Okullarda Bilgi Yönetimini Geliştirme Basamakları

Okullarda bilgi yönetim anlayışını geliştirme basamakları şunlardır:

1. Bilgi odaklı bir vizyon geliştirmek:

Bir okulda bilgi yönetimini geliştirmek için öncelikle okul ortamında bireyler arasında bilginin ön plana çıktığı bir vizyonun oluşturulması gerekir. Bu bağlamda okuldaki bilgi yönetim vizyonunun geliştirmek için göz önünde bulundurulması gerekenler şunlardır:

- ▶ Okulun amacının etkin olarak gerçekleştirilmesi için eylem ve işlemlerin dayanağını oluşturan bir bilgi paylaşım vizyonunun olması; yani okul içi etkinliklerde temel ve yaşamsal kaynağın bilgi olmasını içeren bir anlayışın benimsenmesi gerekir.

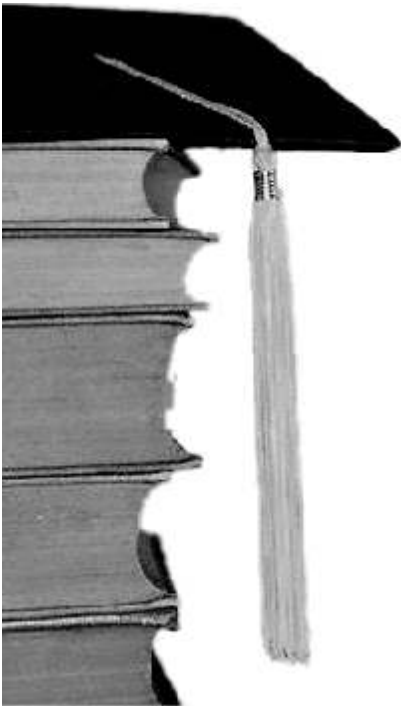
- › Okuldaki yönetsel toplantılarda öğretmenlerin edindikleri yeni bilgileri diğerleri ile paylaşmasına önem vermek.
- › Okulda, yönetsel uygulamalara ve eğitim-öğretim çalışmalarına ilişkin olarak her öğretmene düşüncesini her ortamda rahatlıkla ifade etme olanağı sağlama,.
- › Okuldaki her türlü tartışmayı bilimsel ve somut verilere dayandırmak; söylentilere ve dedikodulara gerçeklerle engel olmak gerekir.
- › Okulla ilgili haberlerin ve bilgilerin günlük olarak tartışılmasına fırsat yaratmak.
- › Okulda, öğretmenlerin mesleki yeterlikleri okulun yaşamsal kaynağı olarak görmek.
- › Okulda her türlü yeni bilgileri ilan panoları/e-mail aracılığı ile öğretmenlere iletmek.
- › Okuldaki her öğretmenin, edindiği yeni bilgiyi diğer öğretmenlerle paylaşmasını sağlamak
- › Okulda öğretmenlere informal yollarla bilgi paylaşımlarını ve etkileşimlerini sağlayacak özel ortamlar yaratılmaktadır (Örneğin, çay saatleri, kişisel ve mesleki sorunlarını tartışabilecekleri informal tartışma mekanları gibi)
- › Okuldaki başarısızlıkları bir eksiklik olarak görmek yerine, bunu bir öğrenme fırsatı olarak algılayıp bundan ders çıkarmak.

2. Bilgi yönetim liderliğine dayalı okul yöneticiliği:

Okul yöneticilerimizin bilgi yönetiminde etkin rol oynayabilmeleri ve bilgi paylaşım kültürü geliştirebilmeleri için göstermesi beklenen davranışlardan bazıları şunlardır:

- › Lider olarak okul yöneticisi, bilgiyle ilintili net bir vizyona sahip olmalıdır. Örneğin, okuldaki eylem ve işlemlerinde genel yargılara ve geçmiş uygulamalara dayanak almak yerine, durumu ortaya koyan verilere ve yeni bilgi kaynaklarına dayanmak
- › Her eylemin ve iletişim temelinde bilgi odaklı bir tutum sergilemek; Örneğin, "Öğretmenim bugün yeni müfredatla ilgili yeni bir çaba gösterdin mi? Yerine "Öğretmenim bugünkü x gazetesinde yeni müfredatta öğrenci başarısının değerlendirilmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin bir yazı vardı? Öğleden sonra bu konuyu tartışmak ister misiniz?
- › Öğretmenlerin bilgi ve becerisini okulun yaşamsal kaynağı olarak görmesi,
- › Öğrenci ve velilerden gelen bilgileri öğretmenlerle paylaşmaya önem vermesi,
- › Öğretmenlerin yeni bilgi üretme çabalarını desteklemesi,
- › Okul dışındaki bilgi kaynakları (örneğin akademik çevreler) sürekli iletişim halinde olması,
- › Öğretmenlerin güçlü yönlerini (ilgili oldukları alanları) geliştirmelerine yardım etmesi,
- › Yöneticilerin tek başlarına aldıkları kritik kararların uygun olup olmadığını sorgulamak için bu kararları öğretmenlerle birlikte tekrar değerlendirmesi,
- › Okuldaki hedeflerin gerçekleştirilmesi için kendisinden çok, öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini ön plana çıkartması,
- › Öğretmenlerin özlük haklarının elde edilmesi konusunda üst yönetim üzerinde etkili olması,
- › Öğretmenler kendilerinden beklenenleri gerçekleştirdiklerinde, müdür bundan mutluluk duyduğunu belli etmesi,
- › Öğretmenlerle yüz yüze iletişim kurması,
- › Karar alırken, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurması,
- › Belirlenen hedeflere ulaştığında, sonuçtan duyduğu memnuniyeti ifade etmesi,
- › Öğretmenlere eşit davranması,
- › Öğretmen çalışmalarını yansız olarak değerlendirmesi,
- › Belirlenen hedeflerin gerçekleştirileceği konusunda öğretmenlere güvendiğini belli etmesi,
- › Öğretmenlerin işleriyle ilgili gereksinimlerini karşılamaya özen göstermesidir.

Ülkemizde öğretmenlerin okul yöneticisinin bilgi yönetimi liderliğine ilişkin görüşleri incelendiğinde, dikkati çeken en önemli nokta, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerle olan yüz yüze iletişiminde makam yetkisini hissettirme ve okul içinde öğretmenlerle olan informal iletişimine sınırlanma getirme davranışlarını daha fazla göstermesi gerektiği görüşünde olmasıdır. Bu bağlamda öğretmenler daha bürokratik ve baskıcı yönetici davranışı göstermesini beklemektedir. Aslında bir taraftan yöneticilerin öğretmenleri daha fazla yetkilendirici dönüşümsel önderlik davranışı göstermesini beklerken, diğer yandan da baskıcı diyebileceğimiz bir davranış göstermesini beklemeleleri çelişki gibi görünse de çelişki olmadığı ileri sürülebilir.



Aslında öğretmenler edilgen ilgisiz bir yönetici yerine öğretmeni yetkilendirici bir davranış sergileyen ancak görevini yerine getirmeyen öğretmenlere karşı da gerektiğinde yetkisini hissettiren bir davranış göstermesinin de gerekli olduğu görüşünde birleşmektedirler.

3. Bilgilerin açık bilgiye dönüştürüldüğü kültürel bir yapı oluşturmak:

Açık bilgi bir dizi kod (kelimeler, sayılar veya semboller) veya dile çevrilmiş, kolay aktarılabilen bilgidir. Bir okulda okulun işleyişine etki eden bütün unsurlar iletişim sürecinde açık olarak ifade edildiği sürece okul yönetiminin bundan olumlu sonuçlar çıkarması o ölçüde yararlı olur.

Okulda açık bilgi araçları olarak bilgisayar Internet görsel ya da işitsel araçlar olarak belirtilebilir. Ancak bu araçların okul etkinlikleri ile ilgili olmayan alanlarda kullanılması okula yarar yerine zarar verebilir. Örneğin okul bilgisayarının genellikle oyun amaçlı ya da internette ilgisiz sayfalarda (örneğin itiraflarım gibi) dolaşmak ya da Messenger amaçlı kullanmak gibi.

Diğer bir açık bilgi aracı ise tartışma formları seminer konferans gibi etkinliklerdir.

Okullarda ne yazık ki eğitim öğretime katkı amaçlı yeterli düzeyde seminer konferans ya da hizmet içi eğitim etkinliği düzenlenmemektedir. Düzenlenenlerin çoğu ise yalnızca üst yönetimin talimatı doğrultusunda olduğu için, bürokratik olarak yapılan bir işlem olarak görüldüğünden bir yarar sağlamamaktadır.

Yapılan bir araştırmada okullarımızda;

- ▶ Bilişim teknolojisinin (bilgisayar, Internet vb. gibi) okullarında etkili ve yerinde kullanılmadığı,
- ▶ Okullarında öğrenme ağlarını destekleyen tartışma forumları ya da bilgisayar konferanslarının yeterli düzeyde olmadığı, olanların ise daha çok bürokratik nitelik etkinlikler olduğu sonucu çıkmıştır.

Açık bilgi boyutuna ilişkin elde edilen bu bulgular okullarda bilişim teknolojisinin etkili ve yeterli ölçüde kullanılmadığı, teknolojinin kullanımına ilişkin öğrenme ağlarının desteklenmediği taktirde bilgi yönetiminin açık bilgi boyutuna ilişkin verimli sonuçların alınabileceği ileri sürülebilir.

Okullarda açık bilgi araçları olan seminer, konferans ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin okula ve öğretmenlere yarar sağlayabilmesi için öncelikle;

Bu etkinliklerin bürokratik olmaktan (yani bakanlık ya da il/ilçe milli eğitimin her hangi bir gereksinme araştırmasına dayanmadan keyfi eğitsel etkinlik düzenlemekten vaz geçmesi) çok, daha işlevsel ve uzman kişilerce verilen eğitsel etkinlikleri ön plana çıkarmalıdır. Bugün ne yazık ki Bakanlığın düzenlediği seminer, konferans ve hizmet içi eğitim etkinliği bir gereksinim araştırmasına dayanmadan uzman olmayan kişilerce verilmektedir. Bu durum öğretmen ve yöneticileri iş bıkınlığına sürüklemektedir. Oysa ki bu tür etkinlikler yerel bazda başlayıp ve her yıl yapılan eğitim gereksinme sonuçlarına dayalı olarak ve de daha önceden belirlenmiş olan milli eğitim ya da üniversitelerdeki uzmanlardan yararlanılarak öncelikle dönem içi tatillerde bölge okullarına verilmelidir. Ulusal düzeydeki etkinlikler ise yaz dönemlerinde ve de rahat etmesi içi eğitim ortamlarında verilmeye çalışılmalıdır.

Okulda tartışma toplantıları düzenlemenin en önemli yararı öğretmen ve diğer işgörenlerin zihninde olan ancak normal koşullarda açıklayamadıkları örtük bilgilerin ortaya çıkmasına fırsat sağlamaktır. Eğer bir okulda ne ölçüde örtük bilgiler açığa çıkarılırsa o ölçüde bireylerin birbirini etkilenmesi, anlaması ve işbirliği yapması

olanaklı olabilir. Ne yazık ki Türk bürokrasisinde üstlerin işgörenleri hakkındaki gerçek düşüncelerini açıkça ortaya koymadıkları gibi astların da kendi düşüncelerini ortaya koymasına yeterince izin verilmemektedir. Diğer bir anlatımla gücü gücü yetene politikası uygulandığı için, yetkiyi ele geçiren geçmişin acısını çıkartmaya çalışmaktadır. Bu durum, hem o davranışı yapana hem de sisteme büyük zarar vermektedir.

Bilgiyi zenginleştiren bir okul kültürü şu etmenlerin varlığına bağlıdır:

- ▶ Okulda paydaşlar arasında (yönetici, öğretmen, öğrenci, idari işgören) yüksek bir güven duygusunun olması,
- ▶ Okulda karşılaşılan sorunların çözümü ile gelişme ve yenileşme için sürekli bir araştırma ortamının yaratılması,
- ▶ Paydaşlar arasında farklı iletişim kanallarının (yazılı, sözlü, yatay dikey, akran, formal, informal) kullanılması,
- ▶ Okul öğretmenlere ve diğer işgörelere, görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmesi için görevleri ile ilgili konularda karar alma yetkisinin verilmesi,
- ▶ Okulun eğitim öğretimin etkinliğinin sonuçlarına ilişkin olarak öğrenci, hizmet

ve üretim sektörleri ile bir üst eğitim kurumu gibi paydaşlardan etkin dönüt sağlanması,

- ▶ Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasında açık ve yaygın iletişimin kurulması,
- ▶ İşgörenlerin sadece kurallara uymasını sağlamaktan çok, onları işle ilgili yeni çalışmalar yapmaya özendirme,
- ▶ Bölümler, takımlar ve bireyler arasında uzmanlık düzeyinde hedefler belirleme ve nesnel edim ölçümlerinin sağlanması: şu anda uygulanmakta olan performans değerlendirme ile çeşitli başarı ve değerlendirme ölçütlerinin nesnel olduğunu söylemek güçtür.
- ▶ Farklı gruplar ile meslektaşlar kendi aralarında bilgi paylaşımına istekli bir tutum sergilemesi,
- ▶ Okullarında gizli kalması gerekmedikçe, bilgiye ulaşmaya bir sınırlamanın konulmaması,
- ▶ Yeni bilgilere yönelik uygulamalarda, diğer öğretmenlere önderlik yapabilecek ve bunların gerçekleştirilmesinden sorumlu olabilecek öğretmenler bulunması ve bunların ön plana çıkartılması,
- ▶ Okullarda, öğretmenlerin varolan bilgilerinin açığa çıkarılmasına ilişkin etkinliklere daha fazla yer verilmesidir.

Yapılan bir araştırmada, okullarımızda bilgi yönetim kültürü konusunda en az gösterilen etkinliklerden bazıları şunlardır;

- › Öğretmenlerin edindiği yeni bilgiyi diğer öğretmenlerle fazla paylaşmadıkları,
- › Her türlü yeni bilginin ilan panoları/e-mail aracılığı ile öğretmenlere yeterince iletilmediği,
- › Öğretmenlere informal yollarla bilgi paylaşımlarını ve etkileşimlerini sağlayacak özel ortamları yeterince oluşturulmadığı,
- › Öğretmenlerin başarılı çalışmalarını simgesel ödüllerle yeterince desteklenmediği saptanmıştır.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar, açık bilgi boyutu ile okullarda bilgisayar ağının bulunması, Internet veri tabanlarına abone olunması ve okulun web sayfasının bulunması arasında anlamlı ilişki bulunduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgulara göre bilgisayar ağlarının, abone olunan veri tabanlarının ve okulun web sayfasının bulunmasının okul içinde bilgiye kolaylıkla ve daha hızlı ulaşımı desteklediği ileri sürülebilir. Bununla birlikte veri tabanlarına okulun abone olması kültürel yapıyla ilişkili bulunmuştur. Öğretmenler okulun abone olduğu veri tabanları aracılığıyla eğitim öğretim etkinliklerine yeni bilgi ve beceriler katabilirler. Ayrıca bilgiye ulaş-

mın kolaylaştırılması, eğitim öğretim etkinliklerinde uygulamaya aktarılması bilgi üretimini ve paylaşımını dolayısıyla bilgi paylaşım kültürünü etkileyebilir.

4. Edinilen yeni bilgileri uygulamaya aktarmak:

Yeni bilgiler uygulamaya, üretim sürecine aktarılmadığı sürece bir anlam taşıyamaz. Okul yöneticilerimizin ve öğretmenlerimizi edindikleri yeni bilgileri, eğitim öğretim etkinliklerinde kullanmak suretiyle daha nitelikli bir ürün ortaya koymaları söz konusu olabilir. Milli Eğitim Bakanlığının programda yaptıkları değişiklikler nedeniyle ya da yeni bir uygulamanın sonucu olarak zaman zaman yönetici ve öğretmenlerimiz kısa süreli kurslara tabi tutulmaktadır. Ama her kursun sonunda da kursa katılanların edindikleri bilgileri okuldaki etkinliklere aktarması için yeterli ortam yaratılmamaktadır. Bu nedenle de yöneti-



ci ve öğretmenlerimiz bu tür kursları bir zaman geçirme aracı olarak görebilmektedirler.

Bilgi yönetiminde diğer basamaklar işe yarar hale gelebilmesi için edinilen bilgilerin üretim sürecinde kullanılması gerekir. Bu nedenle bilgi yönetiminin uygulama aşamasında aşağıdaki etkinliklere yer verilmesi gerekir

- › Okuldaki ders programlarını, her eğitim öğretim yılı başında öğrencilerden gerekli dönütler ve yeni gelişmeler doğrultusunda güncelleştirilmesi,
- › Okul yönetiminin, her eğitim öğretim döneminin başında öğretim programlarının güncelleştirilmesi için öğretmenlere kılavuzluk etmesi,
- › Her öğretmenin kendi çalışma alanı ile ilgili olan uygulama birimleriyle işbirliği yapmaya özen göstermesidir.

5. Bilgi edinimlerini ve uygulamalarını ödüllendirmek:

Günümüzdeki en önemli sermaye bilgi sermayesidir. Bu sermayeden zamanında ve yerinde yararlanıldığında anlamlı ve yararlıdır. Bilgi bir sermaye olduğuna göre, her yeni bilginin de bir değeri olması gerekir. Bu bağlamda her yeni öğrenme uygulamaya aktarıldığında ödül olarak bir karşılık görmesi gerekir. Başarılı okullar kendilerini sürekli yeni-

leyen, sürekli öğrenen ve yeni bilgilerini uygulamaya aktaran yönetici, öğretmen ve öğrencilere sahi olan okullardır. Bugün Milli Eğitim Sistemi içerisinde kendisini geliştiren yönetici ve öğretmenlerimizi yeterince ödüllendiremediğimiz için, bu yönetici ve öğretmenlerimiz ya özel sektöre geçmekte ya da öğrenme isteği ve çabası azalmaktadır. Her eğitsel etkinliğe katılan ve yeni bilgi ve beceri edinen öğretmen ve yöneticilerimizin ödüllendirilmesi, diğer işgörenleri öğrenmeye güdüleyici rol oynar.

Okullarımızın öğrenen okullar olmasını ve bilgi paylaşım kültürünün geliştirilmesini istiyorsak aşağıdaki ödüllendirme davranışlarına yer vermek gerekir.

- ▶ Okuldaki yönetsel görevlendirmelerde başarılı öğretmenlere öncelik vermek,
- ▶ Okulun olanaklarından öncelikle başarılı öğretmenlerin yararlanmalarını ön plana çıkartmak,
- ▶ Öğretmenlerin bireysel iş başarıları değerlendirilirken ve ödüllendirilirken, mesleki gelişimi ve bilgi miktarını dikkate almak,
- ▶ Öğretmenleri başarısızlıklarından dolayı damgalanmak yerine, bu başarısızlıklarını bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmek,
- ▶ Öğretmenlerin başarılı çalışmalarını simgesel ödüllerle desteklemek.

Sonuç

Günümüz bilgi çağı olup, gelecek de bilgi üreten, bunu zamanında üretimde kullanan ve istenilen çıktıyı elde eden toplumların olacaktır.

Artık salt kurallara göre okulları yöneten, her şeyi bildiğini varsayan, emir veren yönetici yerine, uygulamalarını sorgulayan, işgörenleriyle birlikte hareket eden, ekip çalışmasına önem veren, işgörenlerini en önemli değer olarak kabul eden, sürekli öğrenen yöneticiler;

Yalnızca bildiğini öğrencilerine aktaran öğretmen yerine, öğrencileriyle birlikte sorgulayan araştıran ve birlikte öğrenen öğretmenler;

Her söyleneni uygulayan, öğretmeni izleyen ve öğretmeni gibi düşünen öğrenci yerine, öğretmenin söylediklerini sorgulayan, gerektiğinde farklı düşündüğünü çekinmeden ortaya koyan, öğretmeninden önce öğrenen öğrenciler'e sahip olmak durumundayız

Bu bağlamda okullarımızın bilgiyi üreten, yayan ve uygulayan örgütler konumuna getirmemiz gerekir. Bunu yapabilmek hiç de kolay değildir.

Yıllarca başkasının söylediklerini sorgulamaksızın bireyler yetiştirdik, hala yetiştirmekteyiz. Evde anne-babanın, okulda öğretmenin, işte üstün her söylediğini sorgulamaksızın kabul eden ve bunu uygulayan

toplum olmaktan çıkmanın yolu, sorgulayan, araştıran, öğrenen ve bilimsel verilere göre yorumlayan bireyler yetiştirmek zorundayız.

Sonuç olarak;

- ▶ Bilgi odaklı bir vizyona sahip,
- ▶ Üst otoritenin bilgisini ve uygulamasını sorgulamaksızın benimseyen/benimseten bir anlayışın yerine, öğrenmeye ve yeni bilgi edinimine önem veren,
- ▶ Bilgiyi silah olarak görmek yerine, bilgi paylaşımını yeni bilgileri öğrenmenin bir gücü olarak gören,
- ▶ Sorun çözümlerinin ve uygulamalarının bir öncekinin aynısının olmadığı,
- ▶ Her yeni uygulamanın bir öncekine göre yeni bilgileri de içererek farklılık gösterdiği,
- ▶ Bilimsel veri ve bilgi dışı simge sahiplerinin (makam, nüfuz, maddi/fiziksel güç) emirlerine ve uygulamalarına itaat yerine, bilginin ve bilimsel verilerin gücüne itaatin ön planda olduğu,
- ▶ Bilginin ve öğrenmenin ödüllendirildiği, makam, statü sembollerinin bilgi ve bunu uygulama gücüne göre dağıtıldığı bir okul ve okul yönetimine gereksinme vardır.

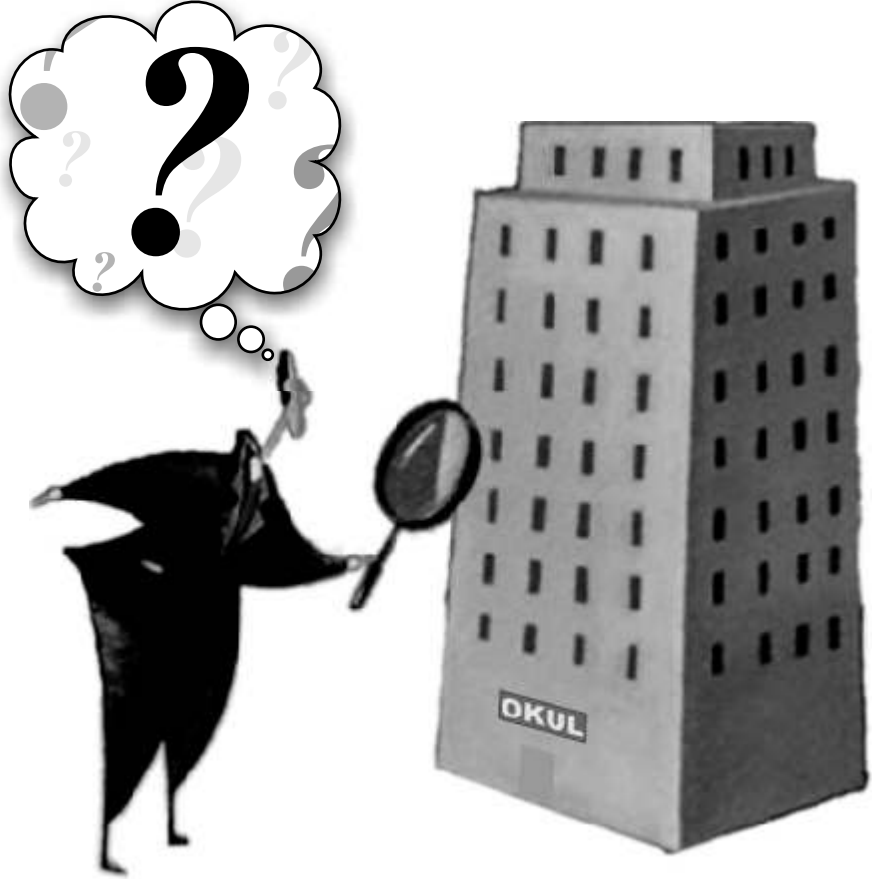
Eğitimde Değişim Kapasitesi Oluşturmak ve Okulu Stratejik Bir Kurum Olarak Yeniden Düşünmek

Doç. Dr. Selahattin TURAN*

Okul başarısızlığının en önemli sebepleri arasında ümitsizlik, amaçsızlık, güçsüzlük ve yoksulluk yer almaktadır. Türkiye'de çocuklardaki ümitsizlik, amaçsızlık, heyecan kaybı, derslere göre akademik başarı ve benzeri konulara ilişkin son yüzyılı kapsayan detaylı ve etraflı istatistikler bu bağlamda 'milli eğitim veritabanı' olmadığı için eğitime ilişkin sağlıklı bakış açıları ve stratejileri geliştirmek güç olmaktadır. Bununla birlikte 1990'lardaki dünyada gözlenen dönüşüm, eğitim ve okula ilişkin bütün anlayışlarımızı sorgulamamıza sebep olmuştur. Araştırmalar, seçkin ortaöğretim kurumları ile üniversitelere devam konusunda öğrencilerimiz her geçen gün birbirini eleme yarışına zorlandığı ve bu durumun dıştan motive zorbalığına dönüştüğünü; gençlerin nitelikli ortaöğretim ve yükseköğretim konusunda ümitsizliğe kapıldığını göstermektedir.

Türkiye'de okullar, her geçen gün sosyal ve ekonomik eşitsizliğin üretildiği yerlere dönüş-

* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi



mektedir. Okullarımız her geçen gün meşruluğunu kaybetmekte; eşitsizliği güçlendirmekte ve kapitalist ekonomi için işçi yetiştirmeyi hedeflerken insani değerleri göz ardı etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Türk eğitim sisteminin krizde olduğu söylenebilir. Bu durum, dünyada büyük kriz olarak kabul edilen motivasyon ve yönetim krizinin bir parçası olarak da görülebilir. Dünyanın her yerin-

de toplumun ve ailelerin okula olan güveni azalmakta; bu bağlamda okula alternatif dershaneler, özel öğretmenlik ve etüt merkezleri gibi eğitimde ikilem yaratan kurumlar okulun yerini almaya çalışmaktadır.

Okula ilişkin olumsuz algı ve güven krizi her geçen gün derinleşmektedir. Okullar bu krizden çıkabilecek bir lider ve stratejiden yoksun görünmektedir. Klasik ve modern

okul, 1990'lı yıllarda dünyadaki büyük dönüşümlerle önemini tamamen kaybetmiş; eğitime ilişkin eski bakış açıları da bu bağlamda iflas etmiştir. Son çeyrek yüzyılda yeni bir okul, yeni bir müdür, yeni bir öğretmen ve yeni bir öğrenci ve veli tasarımı yapılmasına rağmen Türkiye'de okul çalışanları, veliler günü kurtarmaya ve var olan yapıyı devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Bugünkü okullar, toplumun geleceğini inşa ve yeniden kurgulamaktan çok uzak görünmektedir. Türkiye'nin geleceği için okulu stratejik bir kurum olarak yeniden düşünmek gerekmektedir. Türk eğitim sistemi, eğitimde değişim ve dönüşüm kapasitesine ulaşmamış ve bunu gerçekleştirecek lider okul müdürleriyle öğretmenleri de yetiştirememiştir. Oysaki her değişim ve dönüşüm bir var olma stratejisi bağlamında ele alınması gereken bir husustur. Okulu, bir yenilik, yaratıcılık ve buluş merkezine dönüştürecek bir stratejinin hayata geçirilmesi gerekiyor. Okulu stratejik bir kurum olarak tasarlamak ve bunu toplumun geleceği ile ilişkilendirmek, bu makalenin sınırlarını aşmaktadır. Burada okulda dönüşüm ve değişim kapasitesi oluşturmada okul müdürünün rolü ve yeni işlevi üzerinde durulmuştur.

Okulda Dönüşüm Liderliği

Okul var olan yapıyı devam ettirme yeri değil, bireyin ve toplumun kendini gelecek merkezli olarak sürekli inşa ettiği bir yaşama alanıdır. Bu alan stratejik ve hayati bir öneme sahiptir. Bu bakış açısıyla okulu yeniden düşünmek ve tasarlamak gerekiyor. Bu amacı gerçekleştirmek için okul müdürleri, bütün toplum üyelerince paylaşılan 'yeni bir okul ve toplum ruhu' oluşturmaları gerekiyor. Dönüştürücü okul lideri, her toplum üyesinin 'yeni okul ruhu'nun bir parçası olmasını sağlayan ve bu anlayışa yön veren kişidir.

Değişen çevre ve yeniden şekillenen dünyaya okulların etkin bir şekilde uyum sağlayabilmesi için okullarımızı yeniden düşünmek ve yeni araç, gereçlerle donatmamız gerekiyor. Eğitimde son çeyrek yüzyıldır 'reform' adı altında birçok şeyler yapılıyor fakat okulun fiziki ve ruhi yönlerinde derinlemesine değişen bir şey yoktur. Yapılan reform ve değişme çabaları stratejik bir hedeften yoksun ve bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmamakta, bölük, pörçük bir görünüm arz etmektedir. Eğitimde değişim, okul merkezli olmalıdır. Bunun için de her şeyden

önce okulu stratejik bir kurum olarak düşünmek; okul müdürlerini de birer değişim ajanı olarak görmek gerekiyor. Bu ise yeni beceri ve niteliklere sahip yeni nesil okul müdürlerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Türkiye'nin geleceği, okuldaki sınıfların içindedir. Bunu keşfetmek ve her bir çocuğu bu toplumun geleceği için birer stratejik varlık olarak görmek gerekmektedir. Yeni okul liderleri, sahip olmaları gereken yeni beceri ve niteliklerin yanında; çalışanlarını güçlendirme eleştirel düşünme, problem çözme, karar verme, uzlaşma sağlama gibi bir takım beceri ve yetenekleri içselleştirip yeni okul anlayışının merkezine almaları gerekiyor. Başka bir ifade ile yeni okul müdürleri, herkes tarafından kabul gören, benimsenen ve içselleştirilen bir amacı, ideali gerçekleştirebilmek için işbirliği ve paylaşılmış karar verme ilkesini hayata geçirebilmeli ve bütün okul toplumunun üyelerini bu hedef etrafında bir araya getirebilme kabiliyetine de sahip olmalıdır.

Statükoyu koruyan okul müdürleri dönemi sona ermiştir. Her öğretmen ve okul müdürü, öğrenci başarı ve başarısızlıklarından doğrudan sorumlu kişilerdir. Fakat okullarımızı

bu sorumluluk bağlamında yeniden ele almak, yapılandırmak ve gerekli araç ve gereçlerle ve altyapıyla donatmamız gerekmektedir. Okul merkezli bir sorumluluk yapısının kurulması okul ve çocuğun kime ait olduğu konusundaki tartışmaların da netleştirilmesi gerekmektedir. Yetki, sorumluluk, eğitimin finansmanı konularının birlikte ele alınıp yeniden düşünülmesi; merkez teşkilatının sürekli geleceğe ilişkin hedef ve ilkeler üretmesi gerekiyor. 2050 ve 2100 toplumu ve bu toplumun parametrelerini belirlemek gerekiyor. Türkiye'de MEB stratejik ve gelecek yönelimli bir kurum olmanın çok ötesinde görünmektedir. Okulun stratejik bir kurum olarak tasarlanması kadar, merkez teşkilatının da bu stratejiyi hayata geçiren ve temel ilkeleri belirleyen bir beyin işlevi görmesi gerekiyor.

Herkesin Öğrendiği Bir Okul Olarak Toplum

Öğrenme yaşam boyu devam eden bir süreçtir. İnsan öğrenmeyi bıraktığında hayatı da bırakmış sayılır. Sürekli öğrenme ile nitelikli hayat arasında pozitif bir ilişki vardır. Yeni eğitim anlayışında birey her zaman, her yerde ve her istediğinde öğrenebileceği mekânlar oluşturulması varsayımına

dayanır (Senge, 1998; Turan, 2006a; Turan, 2006b). Bunun daha basit ifade ile anlatımı herkesin öğrendiği bir okul olarak toplumu düşünmektir: Öğrenen birey, öğrenen okul, öğrenen toplum. Makro düzeyde toplumda, mikro düzeyde okullarımızda dönüşüm ve değişim kapasitesinin oluşturulması kaçınılmazdır (Özden, 2006). Okul ve toplum algısı dünyanın her yerinde değişmiştir. Eski yöntem ve anlayışlarla okullarda bir şeyler başarmak mümkün değildir. Okulu yeniden tanımlamak, müdür, öğretmen, öğrenci ve veliye yönelik algılarımızı yeniden gözden geçirmek zorundayız. Bütün bu değişim ve yeniden tanımlamanın yapılabilmesi için okullarımızda değişim kapasitesini oluşturacak ve çocuklarımızı yarınların Türkiye'si için hazırlayacak dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderler okulu stratejik bir kurum olarak algılar ve okulu her türlü dönüşüm ve yeniliğin merkezi haline getirir. Aşağıda dönüşümcü liderlerin özelliklerine yer verilmiştir. Bu ilkelerden yola çıkarak her okul müdürü, kendi okulunun içinde bulunduğu koşulları da göz önüne alarak özgür bir okul değişim kapasitesi oluşturabilir.

Dönüşümcü Okul Liderinin Özellikleri

Dönüşümcü okul lideri, her şeyden önce okulda sürekli yeni değerler üreten, yeni vizyon arayışları tasarlayabilen ve mükemmel okullar oluşturabilme sürecini etkileyen ve yönlendirendir. Bunu yapabilmek için; okulda işbirliğine dayalı olarak bir gelecek kurgusu ve işbirlikçi bir çalışma atmosferi ile sürekli gelişim ve iyileşme için çaba sarf eder ve bunun gerçekleşmesi için liderler ve öğrenenler toplumu oluşturur. Okulun kültürünü yeniden şekillendirir, yaratıcı ve yenilikçi öğretmenleri ödüllendirir. Okulu her türlü düşünce ve tartışmalara açarak, yaratıcı fikir ve eylemlerin ortaya çıkmasını sağlar. Okuldaki her bireyi yeni şeyler denemesi için cesaretlendirir ve her türlü yenilikçi ve buluş merkezli çalışmak hakkında geribildirimlerde bulunur. Performans, sonuç ve öğrenme dengesini sağlamak ve desteklemek için okuldaki bilgi ve iletişim sistemlerini gözden geçirir. Okunun amaçlarını, öğrenmeleri ve eylemleri yeniden tanımlamak için stratejiler ve stratejik planlar geliştirir (Leithwood, 1992).

Dönüşümcü liderler, ikinci olarak, güvenilir çalışma takım arkadaşları oluşturur. Okuldaki

takımlar veya takım gibi çalışan kurullar, birbirlerine karşılıklı bir güven içinde yaratıcı işler ve yenilikler yapabilirler. Okuldaki her türlü çalışma ve karşılıklı iyimserlik ve güven üstüne inşa edilmelidir. Bu takımlarda her türlü iletişim çift yönlü ve güven üstüne inşa edilmelidir. Okullarda korkunun yok edildiği, herkesin istediği fikrini ve düşüncesini açıkça ifade edebildiği ve paylaştığı bir ortam oluşturulmalıdır. Okuldaki her çatışma her iki tarafında kazanacağı şekilde çözülmelidir. Bireysel ihtiyaçlara dayalı olarak ya da göz önünde bulundurarak mesleki gelişime önem verilir. Okulda her türlü ilişki birbirimize yardım ve duygudaşlık üzerine inşa edilir. Okul müdürü beyin fırtınası ve aktif dinleme gibi yaratıcı araçları kullanır. Okuldaki her türlü toplantı etkili ve verimli bir şekilde geçmesi için her türlü önlem alınır. İşbirliğine dayalı ortak kararlar alınırken tamamen okulun amaçlarıyla örtüşmesine büyük önem verilir. Her türlü okul uygulaması; dışlama yerine herkesin katılımı esas alır. Bennis'e (1997, 133) göre, 'liderler, genellikle yüksek ego-lara sahip, inanılmaz derecede parlak insanları, birlikte başarıyla çalışmaya ve kendi yaratıcılıklarını yaymaya teşvik edecek bir sosyal yapıyı oluşturmayı öğrenmelidirler.'

Dönüşümcü lider, kendini bilir ve iyi tanır. Okul müdürü önce kendisini tanımalıdır: Güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir.' Mükemmelliğe karşı her türlü anlayışı reddeder; mükemmelliğin başarılabilir olduğuna inanır ve bunun çocukların üstün yararı için vazgeçilmez olduğunu bilir. Her türlü yeni fikir ve önerilere açıktır, hayat boyu öğrenmenin önemine inanır. Dengeli ve sağlıklı bir yaşantısı vardır. Farklı deneyimlerden hoşlanır. Başarıyı bekler fakat başarısızlıktan korkmaz. Değerleri ve etik ilkeleri vardır; uygulamalarına bu ilkeler rehberlik eder. Herkese aynı oranda saygı gösterir; öğretmen ve öğrencilerine karşı eşit mesafede ve aynı oranda hoş-

görülüdür. Disiplinlidir; okul ve bireysel yaşamda her yerde bunu bir hayat ilkesi olarak benimser. Kendisini okul davasına ve değerlerine adanmıştır. Güler yüzlü, esprili ve insani özellikleriyle dikkat çeker. İnsanları samimi dinler ve onları anlamaya çalışır. İhtiyaçlara dayalı olarak mesleki gelişimini önemser ve bunun okul hayatındaki önemini kavrar.

Dönüşümcü liderler öğrenci başarısını her şeyin üzerinde tutar. Okul çocuğun bütün potansiyelinin ortaya çıkmasına aracı olan bir yerdir. Öğrenci başarısı tek boyutlu eleme sınavlarına göre tanımlanmaz. Okul müdürü, öğretmenlerin öğrencilerle çift yönlü işbirliğine dayalı olarak öğrendiği, öğren-



diklerini tartışmaya açtığı ortamları oluşturan ve bu sürecin güçlenmesine katkı sağlayan kişidir. Okullar, öğrencilerin bulunmaktan zevk aldığı ve heyecanlarının en üst seviyede olduğu mekânlar olması gerekir. Okul yönetimi bunu sağlamakla sorumludur.

Olup Biteni Anlamak

Eski zihniyeti özetleyen üç sözcük vardır: Kontrol, düzen ve tahmin (Bennis, 1997). Ama yaşadığımız zamanda bu kavramlara dayalı anlayışlar artık bir işe yaramıyor. Hayat ve dünyamızdaki olup bitenler 'akıl karıştırıcı,' 'kaotik' ve sürprizlerle doludur. Bu yüzden klasik okul anlayışı ile yola devam etmek güç görünmektedir. Okulu ve hayatı sürekli yeniden tasarlamak ve yaratmak zorundayız. Bunu yapabilmek için çevremizde olup bitenleri yakından izlemek hatta olup bitenlerde neden ve aktör olmak gerekiyor. Çevremizde olup bitenler, bilgi patlamasına bağlı olarak ortaya çıkan ağ toplumunun yükselişi bizim hayal bile edemeyeceğimiz yeni oluşum ve anlayışların ortaya çıkmasına sebep olmuş bulunuyor. Eski eğitim anlayışları ve okul yönetim modelleri ile bu yeni oluşumlara uyum sağlama pek mümkün gözükmemektedir. Yeni okul anlayışının merkezinde "bir

yaratıcı birey olabilmek" ilkesi vardır. Bunun içinde okul ve eğitimle ilgili her çalışanın bir 'zihinsel dönüşümüne' ihtiyacı vardır. Bennis (1997, 135)'in de ifade ettiği gibi 'yarının liderleri, değişimi bir tehdit değil, fırsat olarak kucaklayacak bir ortam yaratmayı öğrenmeliler.'

Herkes Lider Olabilir

Liderlik herkese ait bir özelliktir. Bizim okul ve eğitim çalışanları olarak bakış açımız veya davamız yaptığımız işi anlamlı kılmaktadır. Türkiye'deki okulların ihtiyaç duyduğu lider; çocukların, yetişkinlerin nasıl öğrendiğini bilen ve öğrenmede sürekliliği sağlayan ve herkesin öğrendiği toplum oluşturmayı başarabilmelidir. Bu bakımdan okul liderliği, dinamik dönüşümü sağlayan, etkin çalışma takımları oluşturu-

arak ve herkesin yaşamaktan, öğrenmekten ve öğretmekten zevk aldığı mekânlar oluşturabilmelidir. Bunun için her okulun, paylaşılmış bir vizyonu, sürekli değişimlere uyum sağlayacak etkili okul yönetim stratejisinin bulunması gerekir. Okullar herkesin kendini keşfettiği ve farkına vardığı bir yerdir. Okul, yaratıcı ve kişisel gelişimin en zirve olduğu yerdir.

Sonuç

Okul, stratejik bir kurum olup toplumun ve bireyin kendini sürekli yeniden tasarladığı yerdir. Yeni okulda her birey kendini keşfetmeye çalışırken her birinin birbirinden öğreneceği birçok şeyin olduğuna inanılır. Okulda, birlikte işbirliği içinde birey ve toplumun geleceğine ilişkin yeni hayal ve kurguların tartışılması gerek-



mektedir. Türkiye'de okul yönetimleri ve çalışanları vakitlerinin %99,9'unu günlük rutin işlerle geçirmekte ve ülkenin geleceği üzerinde ise fazla düşünüp yeni anlayış ve toplum kurguları yapılmamaktadır. Oysa son on yıllarda okul daha çok gelecek merkezli olarak yeniden kurumsallaştırılmış bulunmaktadır. Bunun için gelecek merkezli yeni bir anlayışın okullarda egemen kılınması gerekiyor. Bu da okulda değişim kapasitesini oluşturma ve okulu dönüştürmekle mümkündür. Okulda değişim kapasitesini oluşturacak okul müdürüdür. Okul müdürü sistemin kritik kişisidir. Okulda değişim ancak dönüştürücü okul müdürleri ile mümkündür. Dönüştürücü okul lideri;

- › Okulun sürekli yeniden yaratılmasına ve bu sürece okul toplumunun bütün üyelerinin katılımını sağlar,
- › Yaşam boyu öğrenmeyi ve mesleki gelişime büyük bir önem verir ve bunun sürekliliğine inanır,
- › Okula yeni katılan bütün kişilere akıl hocalığı yapar; eğitim mesleğinin ve okul yaşamının önemini paylaşır,
- › Karşılıklı işbirliğine ve güvene dayalı ilişkiler ağı oluşturur ve okulda değişime liderlik eder,

- › Katılım merkezli karar alma ilkesine inanır ve herkesin birbirine güvendiği okul atmosferi oluşturur,
- › Bütün öğrencilerin başarısı üzerine yoğunlaşır ve geleceğe ilişkin net bir görüşü vardır,
- › Okulu sürekli iyileştirme ve geliştirme stratejileri vardır,
- › Siyasi oluşum ve kuruluşlarla dengeli ve seviyeli ilişkiler geliştirir,
- › Yaratıcılık ve buluş merkezli bir okul anlayışını inşa eder,
- › Değer ve etik ilkelerle hareket eder.

Yeni okul, katılımcı karar verme, aitlik duygusu, güven, rahatlık, farklılık, dürüstlük, öğrenci merkezlik gibi değerler üzerine inşa edilmiş bireylerin bulunmaktan zevk aldığı ve mutlu olduğu anlayışından hareket eder. Okulda başarı ancak karşılıklı güven ve iyimserlik üzerine kurulduğu zaman mümkündür. Unutulmaması gereken nokta şudur: 'Ya geleceğin mimarları ya da kurbanları olacağız.' Kendi geleceğimizi okul aracılığı ile inşa etmek kendi elimizdedir. Okullarımızdaki milyonlarca çocuğu sınavlarla elemenin bir an önce son bulması ümidiyle; her bir çocuğumuzun potansiyellerinin ve beyin güçlerini ortaya çıkarılacağı okulları

yeniden tasarlamak zor olmasa gerek. Kuantum fiziği ile bilinç arasındaki ilişki konularındaki çalışmalarıyla bilinen Fred Alan Wolf'un İstanbul'da bir konferansta dediği gibi: 'Türkiye'nin dünyaya anlatacağı o kadar masalı var ki. Sizler çok kudretlisiniz. Gücünüzün farkına varın.' Bu farkındalığın farkına varan okul müdürleri ve öğretmenlerle okullarda dönüşüm kapasitesini oluşturmak ve okulu yeniden kurgulamak zor değildir.

Kaynakça

- Bennis, W. (1997). Liderlerin Lideri Olmak. [Gibson, R. (Dr.), Geleceği Yeniden Düşünmek, ss.133-144]. İstanbul: Sabah yayınları.
- Leithwood, K. Ve diğerleri (1992). Developing Expert Leadership for Future Schools. London: Falmer.
- Özden, Y. (2006). Dönüşüm Mimarlığı. [Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları, ss. 118]. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü
- Schon, D. (1991). The reflective turn. NY: Teachers Collge Press.
- Senge, P. M. (1998). Beşinci Disiplin. Ankara: YKY.
- Sergiovanni, T. (1992):Moral Leadership. NY: Jossey-Bass.
- Turan, S. (Ocak, 2006). Eğitim ve Öğretmen Yetiştirmede Yeni Eğilimler. Eğitime Bakış, 2(5), 9-13.
- Turan, S. (Aralık 2006). Avrupa Birliği Sürecinde Eğitim ve Okulun İşlevini Yeniden Düşünmek. Eğitime Bakış, 2(7), 9-13.

Pozitif Yönetim Ve Okul Yöneticileri

Doç. Dr. Burhanettin DÖNMEZ*

Pozitif psikoloji

Bilimciler 1980'lerin ortalarına doğru bireylerin stres verici benzer koşullara verdikleri tepkiler ve sergiledikleri davranışların farklılıkları üzerinde daha yoğun olarak durmaya ve araştırmaya başladılar. Savaş ve doğal afetler sonrasında daha güçlü kalanların ruh sağlığını koruyabilenlerin; trajediyi göğüsleyebilenlerin bunu nasıl başardıkları araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmalar, olumlu inanç ve olumlu tutumun yaşam kalitesi ve yaşam kalitesinin sürdürülmesinde olumlu katkılar sağladığını göstermektedir. Bireylerin olaylara bakış, yorumlayış, odaklanma ve uygulama farklılıkları, insanı tanıma yönündeki çalışmalara yeni açılımlar getirmektedir.

Psikolojide "öğrenilmiş çaresizlik" kavramıyla tanınan Amerikan Psikoloji Derneği'nin eski Başkanı Martin Seligman, son yıllarda büyük ilgi toplayan

pozitif psikoloji akımının ve disiplininin yaygınlık kazanmasında öncülük etmektedir. Seligman'a göre II. Dünya Savaşı'ndan bu yana psikoloji, olumsuz koşulların insanlar üzerindeki bozucu etkilerine odaklanıyor ve sorunlu insanları "iyileştirme"yi misyon ediniyor. Bu anlayış, hayatını olağan koşullarda sürdüren insanları, organizasyonları ve olağanüstü başarı gösteren insanları dışlıyor. Seligman psikolojinin odak noktasını, olumsuzlukları giderme çabasından, olumlu nitelikleri geliştirme ve güçlendirmeye kaydırmak amacıyla pozitif psikolojinin sözcülüğünü yapmaktadır. 2000 yılında Amerikan Psikologlar Derneği'nin başkanlığını yaptığı sırada başlattığı bu hareket bugün dünyada hızla yayılmakta, yeni yöntemlerin ve bakış açılarının doğmasına ve denenmesine yol açmaktadır (Batlaş, 2006).

II. Dünya Savaşı öncesinde psikolojinin başlıca üç ana

*Kardeşim sen düşünceden ibaretsin
Geriye kalan et ve kemik
Gül düşünürsün, gülistan olursun
Diken düşünürsün, dikenlik olursun*

Mevlâna



konusu vardı: Akıl hastalıklarını iyileştirmek, insan hayatını daha verimli ve tatminkâr hale getirmek ve yeteneği ortaya çıkarıp geliştirmek. Ancak savaştan hemen sonra, psikoloji daha çok "iyileştirme" misyonuna odaklanmıştır. Bugün ise pozitif psikologlar kendilerini ikinci ve üçüncü başlıkların mirasçısı olarak görmektedirler.

Pozitif psikoloji, insan yaşamını güzelleştirmek ve ona anlam katmak ile yetenekleri geliştirmek ve yeşertmek amaçlarına sahip çıkıyor. İnsanların güçlü yönlerini ve olumlu özelliklerini öne çıkarmayı hedefliyor. İyileştirmek, yalnızca bozuk olanı onarmak değildir. İyileştirmek aynı zamanda insanlarda çalışma, öğrenme, üretme isteği uyandırmak, cesaretini artırmak, ilişki kurma ve geliştirme becerisi kazandırmak, özgüvenini artırmak, estetik duyarlılık, azim, kararlılık, bağışlayıcılık

*İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

kazandırmak, geleceğe yönelik olmak, bir değer sistemi kazandırmak, yetenek, bilgelik gibi olumlu yanlarını da yeşertmektir.

Örgütler ve Pozitif Yönetim

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Ancak hiçbir örgüt o örgütü oluşturan insanların toplamından ibaret olmadığı gibi, her bireyin örgüte katkıları da eşit değildir.

Önceleri işgören seçiminde işin gerektirdiği becerilerle işgörenin nitelikleri arasındaki uyum yeterli görülürken, 1980'li yıllardan itibaren işgörenin örgüt ortamındaki performansını etkileyen örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi çeşitli psikolojik ve sosyolojik özellikler üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Son yıllarda ise örgütsel ortamda insan doğasının anlaşılması için mevcut bilim paradigmasının (pozitivist bakış açısı) önemli ve gerekli bir parça olduğu fakat, tek başına yeterli olmadığı, insan doğasının indirgemeci bir anlayışla yeterince açıklanamayacağı, holistik bir bakış açısına da ihtiyaç duyulacağı ifade edilmektedir (Rogow ve Saxberg, 1991). Bu nedenle, bugüne kadar felsefi, soyut ve bilim dışı

kabul edilen insan özelliklerini incelemek için sayısız araştırma projesi desteklenmiştir (Batlaş, 2006).

Örgüt düzeyinde ele alındığında, gelişmekte olan pozitif psikoloji anlayışı örgütsel ortamı ve yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bu etkileşim sonucu ortaya çıkan pozitif yönetim anlayışında, dostluk, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, başkalarını düşünmek, desteklemek, hoşgörü, anlayış, sorun çözücü yaklaşım, çalışma ahlakı gibi özellikler öne çıkmaktadır. Böyle olmakla birlikte, yöneticiler bu özelliklere sahip olup olmama ya da bu özelliklere sahip olma derecesine göre sınıflandırılarak değerlendirilemezler. Çünkü pozitif yönetim ifade edilen bu özelliklerin farklı kombinasyonlarından oluşur. Bu özelliklere sahip yöneticinin çevreyle ilişkileri, iletişim becerileri, örgüt iklimi ve kültürü, güç ve politika, yöne-



ticinin yönetsel yeterlikleri ve varolan koşulları yorumlama biçimi gibi çok çeşitli etkenler sonucu belirlemede önemli rol oynamaktadır. Ayrıca pozitif yöneticilerin bütün bu özelliklere eşit oranda sahip olmaları gerektiğini söylemekte mümkün değildir. Söylenilebilecek olan şey şudur; pozitif yönetim anlayışını geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut iklim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yönelebilirler. Çünkü, Pozitif psikoloji akımının savunucularına göre, güçlü özellikleri güçlendirerek zaafları onarmak temel sorundur. (Batlaş?)

Pozitif yönetim bakış açısını W.Arthur Ward'ın şu dizeleri güzel ifade etmektedir.

Gerçek iyimser problemlerin farkındadır

Ama çözümleri de bilir,

Zorlukları görür

Ama üstesinden

gelinebileceğine de inanır,

Olumsuzlukları yakalar

Ama olumlulukları da vurgular,

En kötüye açıktır

Ama en iyiyi de bekler,

Şikayet etmek için nedeni vardır

Ama gülümsemeyi seçer.

Örgütlerde pozitif yönetim anlayışı, zamanla, yönetimin bütün kademelerine sirayet eder

ve yöneticiler örgüt üyelerine, üyelere yöneticilere güveniler. Bu güven, örgütün misyonuna olan inanç tarafından da desteklenir.

Pozitif bir yönetim anlayışını uygulamak isteyen yöneticilerin baş etmesi gereken başlıca sorunlar, işbirliği için yüksek moral kapasitesi oluşturma, işbirliği kapasitesi yaratma, geleceğe güven, kişiler arası sorumluluk ve yaratıcı güdülenmişliktir

Son yıllarda birçok yazar, bilgi toplumu ile birlikte ortaya çıkan post bürokratik örgütlerde işin profesyonelleşmesi ile birlikte artan eğitime, profesyonel davranışlara ilişkin uluslararası standartlara ve uzmanlık bilgisinin sağlayacağı mesleki özerkliğe ilişkin beklentilere dikkati çekmekte ve danışmanlık yapan şirketlerde, araştırma geliştirme gruplarında, reklam şirketlerinde hastanelerde, üniversitelerde ve okullarda ve daha birçok alanda pozitif yönetim anlayışının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticisinin Sorunları

Okullar hammaddesi ve ürünü insan olan; insan üreten kurumlardır. Bu nedenle okul ortamındaki insan ilişkilerinin

niteliği ürünün niteliğini önemli ölçüde belirlemektedir. Ancak okulda, okul paydaşlarının çoğunluğunu sürekli olarak memnun edecek bir iletişim ve etkileşim ortamını oluşturmak kolay bir iş değildir.

Olaya yönetim açısından bakıldığında, değerleri beklentileri, yeterlikleri hızla değişen bir örgütte yöneticilik yapmak sürekli gelişmeyi gerektiren bir durumdur. Öğretmen yetiştirme açısından nicelik sorununun önemli ölçüde aşılması, niteliğin giderek artması, öğrencilerin ve öğretmenlerin bir çoğunun farklı kanallarla bilgiye ulaşmasının kolaylaşması, velilerin görece olarak eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak eğitimden ve okuldan beklentilerinin artması, toplumdaki demokratikleşme eğilimlerinin ivme kazanması, buna karşın okul yöneticilerinin çağın gereklerine uygun olarak işlevsel ve sistematik bir eğitimden geçirilememesi, okul yöneticilerinin okul yönetirken zorlanmalarına, zaman zaman sorunları geleneksel yöntemlerle çözmeye çalışırken okula, öğrenciyeye, öğretmene ve dolayısı ile topluma telafisi zor zararlar verebilmektedirler.

İnternette kısa bir gezintiyle bile öğretmenlerin ve öğrencilerin okul yöneticileri hakkın-

daki düşüncelerini öğrenmek olasıdır. Örneğin, öğretmenlerin katıldığı bir sohbet grubunda sorulan “okullar müdürlerin çiftliği mi?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin tamamına yakını “evet” demektedir.

İşte çok sayıdaki örneklerden biri: (Aynı şekilde alınmış, imlası düzeltilmiştir. (<http://forum.memurlar.net/topic.aspx?id=18539508.12.2006/09:38>))

Şu ana kadar çalıştığım tüm okullarda gördüm ki Okul İdarecisi istediğini yapıyor.

Öğretmenim ise derse 3 dk. geç girse soruşturma açıyor.

Nedir bu haksızlık?

Okul idarecisi özel işi olduğu zaman gider kimse ona hesap soramaz?

Sevk yok, izin yok....

Angarya işleri de boş dersi olan öğretmene yaptırır?

Nedense kendileri de bir zaman öğretmen olan idareciler koltuğa oturunca karakter değiştiriyorlar?

Son olarak da bi okula ataması yapılan idareci okuldan asla ayrılmıyor?

Kendi çiftliği gibi görmeye başlıyor?

Bu olaya kim dur diyecek?

İnternette bir sohbet ortamında sorulan “okul müdürü kimdir?” sorusuna öğrencilerin verdiği cevaplardan ilginç birkaç örnek ise şöyledir:(Aynı şekilde alınmış, imlası düzeltilmemiştir. (<http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=okul+muduru> 07.06.2005/22.10)

1. Başında olduğu öğrenciler yazlar sıcak ve kurak, kışlar soğuk ve yağışlı sınıflarda geleceği emanet almaya çalışırken, kendileri genelde ancak sekreter odasından ulaşılabilen, içinde hayatınızda görmeyeceğiniz tropikal bitkilerle dolu, o dönemin gözde kliması 24 saat çalışan ve neredeyse öğrencilerin ders yaptığı bir sınıf büyüklüğünde odalara sahiplerdi ben okurken. umarım devir devran değişmiştir.

2.Okulda disiplinli olduğu için, günlük yaşantısında da despot olduğu düşünülen, hakkında bolca atılıp tutulan şahsiyet.

3. Okul müdürü derse girmez. bu bakımdan okullardaki idari kadroları dolduran insanların büyük çoğunluğu sırf derse girmemek için bu makam(lar)a oturur. tabi ki öncesinde girilmesi gereken bir sınavı vardır bu işlerin. ayrıca müdür olduğu için ne doğru dürüst

cumartesi, pazarı vardır ne yaz tatili ıvır zıvırı. karısı, çoluğu, çocuğu tatildayken o eski ve yeni dönemlerin evraklarıyla, ilçe yazışmalarıyla uğraşır. öyle boğuk, duruma göre geniş, loş odasında sigara dumanı içerisinde bir karartıdır okul müdürü. odasına çağrılmak demek fişlenmenin ilk adımdır. tecrübelerim gösterdi ki öğrencilerin korktuğu tek adamdır. eğer okul müdürü doğuştan gelen bir otoriteye ve sert mizaca sahipse o okulda kuş uçmaz. eğer yımışak -böyle jöle kıvamındaysa- aileleler odasını basar, müdür de o günkü dayağını yer. okul müdürü katlanılmayacak bir işi yapan adamdır.

Yukarıda verilen sınırlı sayıda ki örnek öğretmenlerin ve

öğrencilerin okul yöneticilerine ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Bir öğrenci “okul müdürü katlanılmayacak bir işi yapan adamdır” diyor. Benzer biçimde, Friedman (1995), okul müdürünü, okulun rol setinde yer alanların olumsuz duygularını ve sorunlarını boşalttığı bir limana benzetmektedir. Okul yöneticilerinin sorunlarına ilişkin çok sayıda araştırma olmakla birlikte, bu araştırmaların çoğunda sözü edilen, konuya ilişkin sorunlar genel olarak beş noktada toplanmaktadır. (Murdoch ve Kerry,1991).

1. Moral düşüklüğü: Bir çok yönetici moral düşüklüğü yaşamakta ve bunu çoğu zaman açıkça ifade etmektedir. Yöneticilerin çoğu kendilerinin üst yönetimler tarafından tam ola-





rak bilmedikleri bir değişime zorlandıklarını, ekonomik kaynak bulma ve kullanma, programları uygulama, başarı ve değerlendirilmesi gibi konularda kendilerinden çok şey beklendiğini buna karşın yeterince önemli görülmediklerini, ekonomik ödüllerin ve sosyal olanakların yetersiz, statülerinin düşük olduğunu, tüm bu nedenlerin morallerinin düşük olmasına neden olduğunu ifade etmektedirler.

2. Kötümserlik: Bazı yöneticiler eğitimin geleceği konusunda kötümserdir. Sadece değişim girişimlerinin değil, değişimin yönünün de yanlış olduğunu düşünmektedirler. Her şeyin kötüye gittiğine inanmaktadırlar.

3. Güvensizlik: Yeni eğitim dünyası yeni becerileri gerektirmektedir. Mevcut yöneticilerin bir çoğu bu yeni becerilere sahip olmadığı gibi bu beceriler için gerekli finans kaynaklarına ve eğitim olanaklarına da sahip olmadıkları söylenebilir. Hatta çoğunluk mevcut yöneticilerin sahip olduğu becerilerin uygun olmadığını, geçersiz hale gelmiş olan beceriler olduğunu düşünmektedirler. Bilişim teknolojilerine hakimiyet, yabancı dil bilgisi, çağdaş yönetim teknikleri gibi bir çok beceri eğitim yönetimi dünyasının bir parçası

haline gelmiştir. Oysa mevcut yöneticilerin bir kısmı bunları eksiklik olarak görmemekte, önemli olanın tecrübe olduğunu düşünmekte, eksikliklerinin farkına varan bir kısım yönetici ise bu becerileri geliştirmek için zamanlarının yeterli olmadığını düşünmektedirler. Bu ve benzeri durumlar yöneticilerin kendilerini yetersiz, baskı altında ve güvensiz hissetmelerine neden olmaktadır. (Lowenstein, 1991).

4. Tükenmişlik: Değişme girişimleri ve buna eşlik eden güvensizlik, belki insanları daha yoğun çalışmaya cesaretlendirebilir, fakat durumun kötümser bir bakış açısı ile değerlendirilmesi uzun dönemli bir yorgunluğa, halsizliğe, tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticiler sınırlı isteksiz, sorunlardan kaçan, alaycı, anlayışsız, kaba davranışlar sergileyebilmektedirler.

5. Bilgi eksikliği: Hızlı değişen örgütlerde yeni politikalar ve prosedürlerle ilgili bilgi eksikliği olabilir. Değişen yeni programlar, yeni değerlendirme yöntemleri gibi konularda okullar yeterince bilgi sahibi olmayabilirler bu gibi belirsiz durumlar karar vermeyi zorlaştıracığı gibi yöneticinin uygulamaları etkili bir biçimde yönetmesini de engeller, dolayısı ile

bu durum bir stres kaynağı olarak yöneticinin yıpranmasına neden olabilir.

Bu ve benzeri sorunlar, okul yöneticilerinin tükenmişlik, öğrenilmiş çaresizlik gibi sorunlar yaşamalarına, hayata daha kötümser, daha karamsar bakmalarına neden olabilmektedir. Kuşkusuz okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri öncelikle bu alanda kuramsal ve uygulamalı olarak çok iyi yetişmelerine bağlıdır. Bunun ötesinde bir problemle, bir yenilgiyle, ya da üstesinden gelinmesi zor bir durumla karşılaşıldığında "pozitif" olmak gerekir. Pozitif bir düşünce tarzı, bu gibi anlarda, duruma daha umutlu bakabilmeyi ve dolayısıyla daha olumlu ve kabul edilebilir sonuçlara ulaşabilmemizi sağlar. Pozitif bakış açısı, gerek iş hayatında gerekse özel yaşantımızda beceri ve istekle birleştiği zaman başarıyı mümkün kılar. Bunun tam tersi olan kötümser bir bakış açısı ise daha kaygılı, depresif ve umutsuz bir boyuta götürür. Çünkü, kötümser bir kişi öncelikle mücadele duygusunu kaybeder. Bu bakımdan özellikle sonucu belirsiz olan durumlarda iyimser olmak daha verimli sonuçlar getirir. Zira hayat belirsizliklerle doludur ve

duygularımızın dünyasında, ilişkilerimizde, hatta genel olarak hayatta, iyimser olmak daha faydalıdır. Hele de duyguların bulaşıcı olduğu gerçekliğinden yola çıkarsak iyimserliğin olumlu duyguları beslediğini, kötümserliğin ise olumsuz duyguları körüklediğini düşünebiliriz. Ancak, pozitif bakmak riskli durumlarda sonucu düşünmeden olayların içine dalmayı gerektirmez (Tuyan ve Beceren,2004).

Sonuç

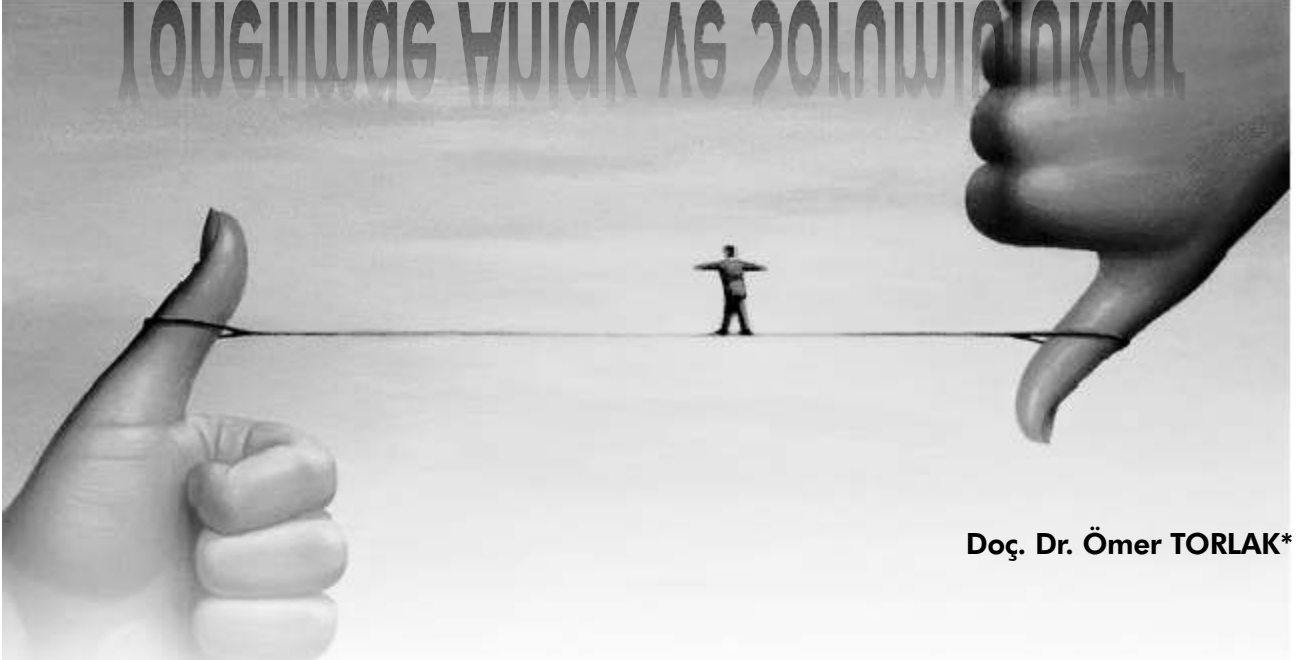
Türkiye'de okul yöneticileri, üst yönetimlerden, yasalardan ve uygulanma biçiminden, okulun sosyal, politik ve ekonomik çevresinden, velilerden, öğretmenlerden ve kendi yetersizliklerinden kaynaklanan çok çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Unutulmamalıdır ki, yaşamak sorun çözmektir. Okul yöneticisi okuldaki varlığını sorunların varlığına borçludur. Okul yöneticisinin sorunlardan yakınma yerine karşılaştığı sorunları çözebilmek için kuramsal alanda ve uygulamada kendisini geliştirmesi gerekir. Bu bağlamda okul yöneticisine verilecek hizmet içi eğitim, yöneticinin sorunu doğru olarak görmesini, kabul etmesini, çözüm seçenekleri geliştirmesini ve sonuca

ulaşmak için sorunun üzerine bilgiden kaynaklanan bir cesaretle gidebilmesini sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Böyle bir eğitim, öğrenilmiş çaresizlik değil, öğrenilmiş güçlülük sağlamalıdır. Çünkü pozitif yönetim, olumsuzluklara razı olmayan, her koşulda yapılabilecek iyi bir şeyin olduğuna inanan, insan hayatını olumlu yönde etkileyen bir düşünce tarzıdır. Behçet Necatigil'in deyişi ile "Ya ümitsizsiniz, ya da ümit sizzsiniz. Ya çaresizsiniz, ya da çare sizzsiniz"

Kaynaklar

- Baltas, A. (2006) Pozitif Psikolojide Beethoven Faktörü, Kaynak. Temmuz-Ağustos 2006. Sayı:27.
- Friedman, I.A. (1995) School Principal Burnout: The Concept and Its Compenents. Journal of Organizational Behavior, Vol.16, p641-649.
- Lowenstein, L. (1991) Teacher stress leading to burnout--its prevention and cure, Education Today, 41 (2), pp. 12-16.
- Murdoch,A. and Kerry, T. (1992) School Organization; Vol. 12 Issue 3, p247,-253.
- Rogov, R. and Saxberg, B.O.(1991) Personnel Psychology; Summer91, Vol. 44 Issue 2, p432-436.
- Tuyan, S. Ve Beceren, E. (2004) İyimserlik ve Duygusal Zeka, Personal Excellence. Ağustos-2004. Sayı:58.

Yönetimde Ahlâk ve Sorumluluklar



Doç. Dr. Ömer TORLAK*

Yaşadığımız her an ahlâki açıdan sorumluluklarla karşı karşıya olduğumuzun acaba ne kadar farkındayız? Bu soru her birey için ve özellikle de yönetim sorumluluğu olan bireyler açısından anlamlı, önemli ve unutulmaması gereken bir hususa işaret etmektedir. Zira öncelikle kendimizden başlamak üzere çevremize ve geleceğe ait sorumluluklarımızın bizi ahlâki bir duyarlılığa götürmesi gerekir.

Her birey ve dolayısıyla her yönetici yaşanan hayatın her anında sıkça karşılaştığı ve çözüm aradığı problemlerin acaba ahlâki sorumluluklarla ilgili olduğunun ne kadar far-

bu durumun ne kadar farkındadırlar? Çoğu kez, günlük yoğunluk, iş stresi ve karmaşa içinde bu konulardan uzaklaşıyor ve soru doğru sorulmadığı için cevaplar aranmaz ya da başka yerlerde aranır.

Yönetimde ahlâk ve sorumluluklar bireyin kendisiyle başlar. Öncelikle her birey kendine ait ahlâki değerleri geliştirmeli ve sorumluluklarının farkına varmalıdır. O halde doğru soru: “Ahlâki değerlerim evrensel ve toplumsal değerlerle uyumlu mudur?” ; “Bireysel olarak sorumluluklarımın farkında mıyım ve bu sorumlulukları yerine getiriyor muyum?” olmalıdır. İşte büyük

yaşanan hayat içinde değer kayması sonucu göz ardı edilen gerçek sorular bunlar olmalıdır. Şöyle bir dönüp bakıldığında; insanların başkalarının başarısını ya da haklarını sahiplenmeye çalışması, kendi çıkarları adına geleceğe ilişkin kaynakların çarçur edilmesi, bireyin kendi sağlığını korumaması nedeniyle fazladan sağlık harcamalarının ortaya çıkışı, geç ya da aceleyle karar almanın getirdiği sorumlulukların başkalarına yüklenmeye çalışılması, davranışlarla ahlâki değerlerin yozlaşmasına örnek olunması ve benzeri çok sayıdaki hususun arka planında, sorulması gereken soruları sormayan, yani özeleştiri

kindadır? Özellikle, yöneticiler

* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü • torlak@ogu.edu.tr

yapmayan büyük bir kitle ile karşı karşıya olduğumuz anlaşılır.

Ahlâk ve sorumluluk kavramları oldukça daraltılan anlamları ve sığ kalıplara sıkıştırılmaya çalışılmasıyla, günümüz dünyasında bu değerlerin ciddi anlamda yozlaştığı açıkça görülebilir. Bu değerlerle hareket etmenin en iyi ihtimalle “saflik” olarak nitelendirildiği düşünüldüğünde, genç kuşaklar kendilerine doğru örnekleri bulmakta zorlanmakta, diğer taraftan kitle iletişim araçlarının popüler kültürü ön plana çıkarılması ve hatta dayatmasıyla tam tersine ahlâki değerleri yozlaştıran örnekleri özenilen durumlar olarak sunulmaktadır. Bir tarafta ahlâki değerler ve sorumluluk bilincine uygun ancak dışlanmış bir yaşam, diğer tarafta ise vur patlasın çal oynasın ama popülerite tarafından kutsanan bir yaşam. Bu durumda, ahlâk ve sorumluluk dediğiniz de nedir ki!

Toplumda ahlâki yozlaşmanın yaygın hale gelmesi, kurumları da etkilemektedir. Çünkü kurumlar bireylerden oluşmakta ve bireyler kurumları yönetmekte, yön vermektedir. Kaptanın gemiyi, pilotun uçağı

güvenli bir rotada gideceğı yere vardırması ancak, yönetim sorumluluklarının gerçek anlamda yerine getirilmesi ile mümkündür. Yönetim sorumluluğı ise her şeyden önce, ahlâki değerlere uygun davranmayı gerektirir. Adalet, dürüstlük ve doğruluk değerleri ile bezenmiş ahlâki bilincin olmadığı yöneticilerin yönetim sorumluluklarından da şüphe etmek gerekir. Birilerinin uçak ya da gemiyi rotadan saptıracak şekilde davranmaları ya da kurumsal değerleri yok saymasına yöneticiler göz yummalıdır. Aksi halde, kurumlar kurum olmaktan çıkar, kaotik bir yapı haline gelirler. Kaotik yapı gelişme adına önemli olmakla birlikte, kurum içindeki bireylerin çok sesliliğinin de paylaşılan ahlâki değerlere göre değerlendirilmesi ve yönetilmesi önemlidir.

Yöneticilerin ahlâki sorumlulukları iki açıdan sorgulanmalıdır. Her şeyden önce yöneticiler de bir insan olarak bireysel sorumluluk taşırlar. Birey olarak yönetici haksızlık yapmamalı, adil olmalı, doğru ve ilkeli davranmalı, toplumsal düzeni sağlayan kurallara uygun davranmalıdır. Yönetici rolünün

ahlâki sorumlulukları ise, bireysel sorumluluklara ilave olarak, karar ve uygulamalar ile ilişkilerde ahlâki ilke ve değer yargılarını rehber edinmeyi gerektirir. Ahlâki davranmak söylenildiğı kadar kolay değildir. Filozoflar ve konuyla ilgili uzmanların yazdıkları veya söylediklerine karşılık ahlâki değerlerin davranışa yön vermesi oldukça karmaşık bir süreçte gerçekleşmektedir. Bu karmaşıklığın oluşumunda ahlâkın inançlarla, karakterle ve durumsal faktörlerle ilişkisi önemli rol oynamaktadır. Yönetici, bir birey olarak bazı beklentilere sahiptir ve ayrıca yönetici olarak kendisinden beklenen başarı düzeyini yakalamak ve sorunları çözmek konumundadır. Bu durumda yönetici temel olarak iki farklı tarz içinde olabilir; ilkeli ve toplumsal değer yargılarına uygun davranarak hedeflere ulaşmak ya da durumsal faktörleri dikkate alarak, ilke ve değerlerden gerektiğinde taviz vererek ve hatta zaman zaman çalışanlar üzerinde baskı, korku vb. yöntemlerle başarılı olmaya çalışmak. Bir başka ifadeyle, ya ahlâki değerlere uygun davranmak suretiyle bazı kısıtları göze

almak veya sonuca ulaşmak amacıyla bazı haksızlıklara göz yummak!

Bu ve benzeri ikilemler yöneticinin sıklıkla karşılaşılabileceği durumlara işaret etmektedir. Yönetici oldukça karmaşık problem ve kararlar karşısında ve günümüz çarpık rekabet şartlarının bir sonucu olarak kolaycı yolu seçebilir ve ilkesiz davranabilir. Veya yöneticinin vicdanı bir iç denetim mekanizması olarak devreye girebilir. Ancak, yöneticinin sadece vicdanının eline bırakılmaması gerektiği de açıktır. Bu nedenle oldukça karmaşık durumlar karşısında yöneticilere rehberlik edecek ahlâki kriterler setini geliştirmek gerekir.

Ahlâki kriterler setinin veya başka bir ifadeyle etik ilkelerin

toplumsal ve kurumsal düzeyde oluşturulması elzemdir. Toplumsal düzeyde etik değerlerin oluşumunda aile kurumu ile birlikte eğitim ve öğretim kurumlarının rolü yadsınamaz bir gerçektir. Bu yönüyle bakıldığında okul yönetimlerinin ahlâki değerlerin oluşumu ve işleyişindeki rolleri oldukça önemli ve fazladır. Acaba okullar ve okul yönetimleri bu rolleri ile sorumluluklarının ne kadar farkındadırlar? Bu sorunun cevabını verebilmek için yaşadığımız topluma, günlük olaylara ve ahlâki yozlaşmanın boyutlarına bakmak gerekir. Bu açıdan, üzülererek bu soruya oldukça olumsuz bir cevap vermek durumunda kalırız. O halde, okul yönetimlerini destekleyen daha doğrusu

bireyleri ahlâki sorumluluklarını yerine getirmede onları destekleyici ciddi bir mekanizmaya gerek olduğu açıktır. Bu mekanizma her bireyin başına bir güvenlik bekçisi dikmek tabii ki değildir. Bunu yapmaya hiçbir devletin ne parasal ne de insan kaynakları açısından gücü yeter.

Bugün ihtiyaç duyduğumuz en önemli husus belki de, kurumsal düzenlemeleri objektif değerlerle yapabilme ve bunları uygulayabilme becerisini gösteremeyişimizdir. Ciddi bir meslek organizasyonuna her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğumuz açıktır. Yanlış yapanın, sorumsuzca davranışlarıyla bireyi ve toplumu zarara uğratanların, ahlâki yozlaşmayı teşvik edenlerin yanına kâr kaldığı bir toplumda, bu yanlış-



ların yanlış olduğunu, kim yaparsa yapsın kınanması ve düzeltilmesi gerektiği ve yanlış yapmamak için doğruların arandığı bir mesleki organizasyon her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulan bir konumdadır. Statükocu, dediğim dedik, yanlışla rağmen koruyucu olma güdüsüne sahip yani kol kırılır yen içinde kalır mantığı ile hareket eden günümüz mesleki organizasyonları, ahlâki sorumlulukların yerine getirilebilmesi bakımından kesinlikle uygun ve yeterli değildir.

Bir yanda kendisinden belirli hedeflere ulaşması ve bu anlamda başarılı olması beklenen, bir yanda bu başarının gerçekleşmesi için çalışanlarla iletişim kurması ve onları motive etmesi ve diğer yanda ise rakiplerle mücadele etmesi gereken yöneticinin, tüm bunları yaparken aynı zamanda ahlâklı davranması hiç de kolay olmasa gerektir. Zaten kolay olanı yapmak değil, zor olanı başarmaktır önemli olan! Başarılı yöneticiler de günümüzde bu şekilde davranabilen yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ahlâki algılamaların kişiye özgü yönü bulunmaktadır. İnsanlar herhangi bir durumla

ilgili olarak kendi rollerine ve durumsal faktörlere göre farklı zamanlarda farklı ahlâki algılama içinde olabilirler. Örneğin bir öğretmen kendi mesleğine yönelik konularla ilgili olarak daha vasat düzeyde bir ahlâki algılama içerisine girebildiği halde, okul yöneticiliği ile ilgili olarak daha objektif bir ahlâki algılama ortaya koyabilir. Yöneticilerin de benzer şekilde yönetici ahlâkıyla ilgili olarak daha subjektif ve dolayısıyla daha orta düzeyde bir algılama gösterebilmesi mümkündür. Bu noktada sorumluluğu kendi dışındaki kaynak ve gelişmelere yükleme, sorumluluktan kaçma gibi kolaycı yaklaşımların etkisi olabilir. Bir diğer neden ise işin iç yüzü bilinmeden yapılan değerlendirmelerin eksikliği olarak karşımıza çıkar.

Geleceğin yönetici adaylarının toplumsal ve kültürel değerlerden kopuk yetişmemesi, eğitim ve öğretim kurumlarında bu değerlerin verilmesi, ahlâki açıdan doğru ve yanlışların açık ve net olarak öğretilmesi, güncel olayların bu değerler açısından irdelenmesi ve bütün bu konuların ayrıca işletmelerde ve iş hayatında da gündemde tutulması, yöneticiler

ile çalışanların konuyla ilgili eksikliklerinin giderilmesi çabalarına önem verilmelidir. Nitekim bugün gelişmiş pek çok ülkede iş ahlâkı, yönetici ahlâkı gibi konuların genel ahlâki değerlerle birlikte toplumsal platformlar ile iş hayatında daha fazla gündemde olduğu gözlenmektedir. Amerika'da bazı işletmecilik yüksek lisans programlarında öğrencilerin iş ahlâkına yönelik olumsuz karar ve uygulamalardan ötürü ceza almış kişilerin bulunduğu cezaevlerine götürüldükleri dahi bilinmektedir. Türkiye'de de son yıllarda lisans ve yüksek lisans düzeyinde dersler verilmekte, iş hayatında ve üniversitelerde konuyla ilgili çalışmalar yapılmakta ve dernek, vakıf vb. sivil örgütlenmeler gerçekleştirilmektedir. Yönetici ahlâki konusunun son yıllarda daha fazla gündeme gelmesinin arka planında, konuyla ilgili karar ve uygulamaların yoğun bir şekilde artması ve yaygınlaşması ile birlikte gelişen haberleşme araçları sayesinde kamuoyunun bu gelişmelerden daha hızlı haberdar olması yatmaktadır. Bir başka deyişle; minareleri çalanlar kılıf bulmakta zorluk çekmektedirler.

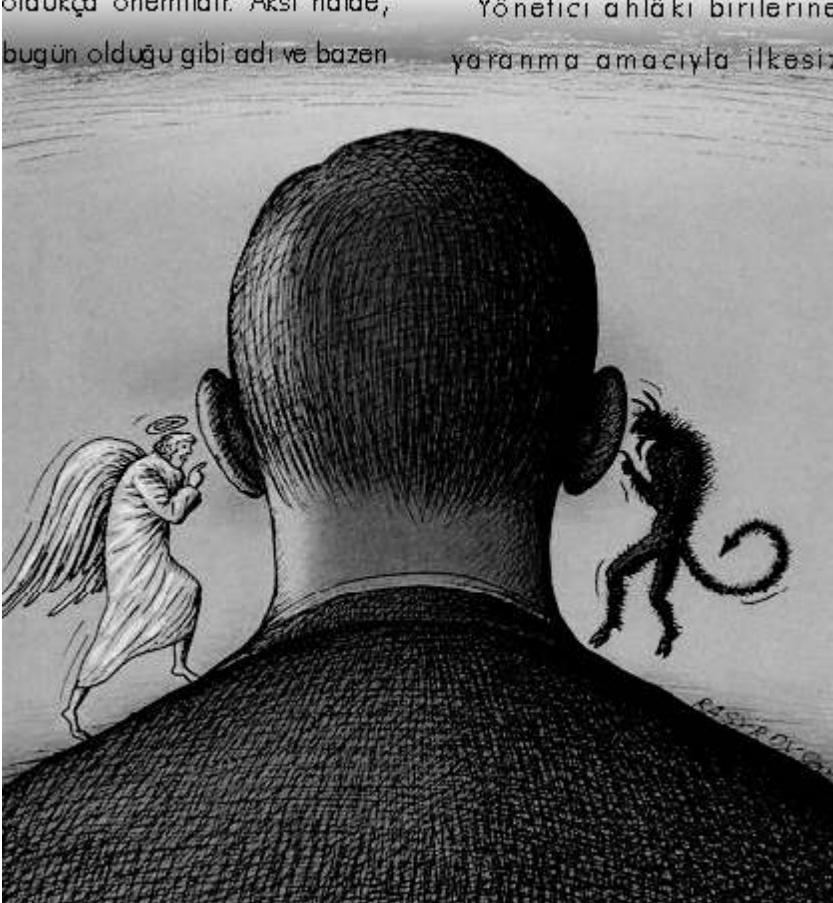
Yöneticilik bir meslek olarak da kendi geleceğini korumak durumundadır. Yönetici mesleği bakımından yöneticilik bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi yanında yöneticiliğin onurunun korunması, yönetici ahlâkının gelişimine katkıda bulunacaktır. Bu aşamada, yöneticilerin konuyla ilgili birliktelik oluşturma, mesleki bilgi ve becerileri geliştirme ve meslek onurunu korumaya yönelik oluşumlara ihtiyaç olduğu açıktır. Bu oluşumların hedef kitlelerini net olarak tanımlaması ve en uygun araç ve yöntemlerle çalışmaları oldukça önemlidir. Aksi halde, bugün olduğu gibi adı ve bazen

de gürültüsü var olan fakat çıkarttığı gürültü kadar etkisi olmayan oluşumlar ortaya çıkar ve ilkeli olmayan bir yönetici profili pohpohlanarak toplum içinde saygınlık kazandırılmaya çalışılır. Oysa gerçekte yönetici ahlâkının oluşması toplumsal ve kültürel değerlerin sahiplenilmesi ve güçlendirilmesine katkı verecek çabalarla mümkün olabilir. Yoksa bazılarında şirin görünmek amacıyla ilkesiz davranmak, tribünlere oynamak vb. yaklaşımlarla ahlaklı yönetici olunamaz, olsa olsa ahlâklı yönetici gibi görünebilir.

Yönetici ahlâkı birilerine yararlanma amacıyla ilkesiz

davranmayı gerektirmez. Tam tersine yönetici ahlâklı davranmanın imkansız olmadığını bilmeli ve bu yönüyle kendi meslektaşlarına, çalışanlarına ve çevresine olumlu sinyaller verebilmelidir. Bu açıdan bakıldığında birey ve yönetici olarak hemen herkesin ahlâki davranış için eleştiri ve tartışmalara açık olması ve dengeyi aramasında yarar vardır. Diğer bir deyişle, yönetici ahlâkının oluşması ve gelişmesi için yöneticilerin kendilerini sorgulamaları yanında, eleştirilere açık olmaları, diğer insanlar ve çalışanlarla formel ve informel iletişim kurmaları ve amaç ve menfaat çatışmaları söz konusu olduğunda ilkelere dayalı bir dengeyi gözetmeleri gerekir.

Hayata ve işe ait değerlerin yozlaştığı günümüz dünyasında, yönetici ile ahlâkın birlikte anılması, kabul edilsin ya da edilmesin, kaçınılmaz hale gelmiştir. Yönetici ahlâkına değer veren kurumlar, tüm paydaşları ve toplum tarafından itibar görmektedir. Dolayısıyla kurumlar itibarlarını ahlâki sorumluluklarının farkına varabilen yöneticilerle kazanmaya çalışmalıdırlar.



Yöneticilik becerileri veya sanatı yönetici ahlâkına uygun davranmanın önünde engel değildir. Ahlâki değerlere uygun davranmak yöneticileri kısıtlamaz. Rekabete dayanabilmek için bazı ilkeler göz ardı edilmemelidir. Şayet bu tür algılamalar varsa, bu ve benzeri algılamaları düzeltmekle işe başlanmalıdır. Bir başka önemli husus ise, yöneticilerin söz ve talimatlardan ziyade davranışları ile ahlâki yaklaşımlarını ortaya koymaları gerektiğidir. Yönetici ve işletmeleri itibarlı kılan, sözlerle davranışların uyumlu olmasıdır.

Yönetim ahlâki ve sorumluluklarının gerçekleştirilmesinde adalet, dürüstlük ve doğruluk olmazsa olmazlardandır. Bir yönetici her hak sahibine hak ettiğini vererek adil olabilir. Adalet her zaman mutlak anlamda matematik dağılım anlamı da taşımaz. Bir okul yönetiminin ders, öğrenci, sınıf ve malzeme dağılımında matematik anlamda eşit davranması onun adil olduğunun göstergesi olmayabilir. Önemli olan objektif kriterlere bağlı olarak her hak sahibine hak ettiğinin verilebilmesidir. Burada okul yöneticisinin göreceliliği yani

subjektif davranışları gündeme gelebilir. Bunun büyük ölçüde önleyebilmenin yolu ise katılım yoluyla objektif kriterler oluşturma yolundan geçer.

Dürüstlük her şeyden önce adil olmakla başlar. Vicdan sahibi olmayı ve tutarlı davranmayı gerektirir. Dürüst yönetici kendi zararına gibi gözükse de gerçeğin ortaya çıkarılmasına çalışır, haksızlıklar karşısında suskun kalmaz. Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın diyemez.

Doğrulukta, önyargıları bir tarafa bırakabilmek ve tek yönlü hareket etmemek gerekir. Yöneticinin yanlı olması, kişisel ilişkilere bağlı olarak taraflı olması ve bunun da ötesinde önyargılarını rehber edinmesi onun ahlâki olmasını sağlayacak doğruluk değerini zedeler.

Yönetici veya yönetici adaylarına ahlâki öğretmek önemlidir, ancak bundan da önemlisi toplumsal ve kültürel ahlâki değerleri diriltmek, onları toplumda geçerli kılmaya çalışmaktır. Toplumda yozlaşmış, unutulmuş, değersiz hale gelmiş bir ahlâki algılama ile birey olarak yöneticileri sadece bilgi yoluyla ahlâklık yapmak mümkün değildir. Yapılması gereken,

değerleri toplumsal ve kurumsal düzeye taşıyabilmektir. Bu noktada bireyler tek başlarına yeterli olamazlar. Yöneticilerin kendi mesleklerinin geleceği ve onuru adına yapmaları gereken, konuyla ilgili örgütlenmelere destek vermek olmalıdır.

Gündelik kaygılar bireyin hayatını sürdürmesi için elbette önemlidir. Fakat bundan daha önemlisi toplumun geleceğidir. Okul yönetimlerinin kısa vadeli kaygılarla hareket etmeleri toplumun geleceğine konulmuş bir dinamittir. Yöneticilerin toplumdaki itibarlarını yeniden kazanmalarına şiddetle ihtiyacımız vardır. Bu durumda mesleki organizasyonların misyonu çok daha önemli hale gelmektedir. Bu tür örgütlenmeler öncelikle kendi mensuplarının daha sonra da toplumun ahlâki duyarlılıklarının gelişimine katkıda bulunur. Bir paradoks gibi gözükse de, bu tür örgütlenmelerde ahlâki duyarlılıkları yüksek düzeyde olan bireylerin rol üstlenmeleri de kaçınılmazdır. Başka bir deyişle, meslek örgütleri bireyleri, bireyler de örgütleri daha duyarlı hale getirebilir. Yeter ki gerçekten istensin!

Karakterin Ölümü Ve Moral Liderlik

Vehbi ÇELİK (*)

Okullar toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan örgütlerdir. Dünyadaki hızlı değişim, okulların yapı ve süreçlerinde birtakım değişimler oluşturmuş ve okullara ilişkin beklentilerin de değişmesine yol açmıştır. Okul reformu konusunda yapılan çalışmalar, okulları daha etkili kurumlar haline getirmeyi amaçlamıştır. Okul reformu ve okul etkililiği araştırmaları, öğretimin kalitesini geliştirme üzerinde odaklanmış ve okulların ahlaki gelişim konusundaki görevleri ikinci plana itilmiştir.

Okullar kaliteli eğitim vermenin yanında, öğrencilerin ahlaki gelişimine de yatırım yapmak zorundadırlar. İyi insanların ve iyi vatandaşların yetiştirilmesi, ancak iyi bir ahlaki eğitimle gerçekleştirilebilir. Ancak okulların öğretim boyutuna eğitim boyutundan daha fazla önem vermeleri, öğrencilerin ahlaki eğitimini gözgelemiştir. Ailelerin okuldan beklentileri de doğal olarak farklılaşmaktadır. Günümüzdeki ailelerin beklentileri "Benim çocuğum üniversitede iyi bir yeri kazansın", ya da "Fen lisesini

kazansın" anlayışına dayanmaktadır. "Benim çocuğum karakterli ve dürüst olsun" beklentisi ne yazık ki, ailelerin beklentileri içinde hep geri sıralarda yer almaktadır.

Son yıllarda okullarda yaşanan disiplin problemlerinde ciddi bir artış görülmektedir. Okullardaki şiddet olayları, uyuşturucu madde kullanma, taciz, vandalizm ve silah taşıma gibi çok sayıda sorun yaşanmaktadır. Eskiden okullar daha güvenilir kurumlar olarak görülürken, gün geçtikçe okulların güvenirliliği kaybolmaktadır. Günümüz okullarını daha az güvenilir kurumlar haline getiren, toplumda yaşanan yoğun bir ahlaki kirliliktir. Rüşvet, yolsuzluk, uyuşturucu madde kullanma alışkanlığının artması, boşanma, fuhuş gibi olaylar ahlaki kirliliği artırmakta, güvenin kaybolmasıyla birlikte risk toplumu ortaya çıkmaktadır. Risk toplumunda okullar da risk altında bulunmakta ve daha da kötüsü risk üreten kurumlar haline gelmeye başlamışlardır.

Risk altında bulunan okullar için yaşanabilecek en önemli tehlike, okulların moral eğitim

verme misyonundan uzaklaşmış olmalarıdır. Glanzer (2003), okullarda yeterince moral eğitimin verilmemesini, bunun ise karakterin ölümü anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Gerçekten bugün karakterin ölümü gibi çok hayati bir sorunla karşı karşıya bulunmaktayız. Medyada ve kamuoyunda okullardaki şiddet sorununa sürekli olarak vurgu yapılmakla birlikte, okuldaki disiplin sorunlarının giderilmesinde acaba nasıl bir moral eğitim verilmelidir konusunda yeterli bir strateji geliştirilememiştir. Sivil toplum örgütleri de dahil olmak üzere toplumun büyük bir kesimi, bu sorunu görmezlikten geliyor. Hayvan hakları karşısında gösterdiğimiz duyarlılığı, gençlerimizin ahlaki sorunları karşısında da gösterebiliyor muyuz? Geleceğimiz olan çocuklarımızın moral eğitimi konusunda gerekli duyarlılığı gösteremiyoruz

Büyük şehirler başta olmak üzere bugün çoğu okul yöneticisi okul güvenliğini sağlama ve okullarda şiddeti önleme konusunda bir öğrenilmiş çaresizlik sorunu yaşamaktadırlar. Bazı okul yöneticileri

* Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.

“Okulumuzun çevresinde uyuşturucu madde satılıyor. Bu durumda ne yazık ki, biz odamızın penceresinden sadece dışarıya bakmakla yetinmek zorunda kalıyoruz.” demektedirler. Gerçekten bu durum bir öğrenilmiş çaresizlik durumudur. Okul yöneticisi sorun değil, çözüm üretmek zorundadır. Günümüzün okul yöneticilerinin işlerinin daha zor olduğu görülmektedir. Ancak en olumsuz koşullarda bile okul yöneticisi bir moral lider olarak ahlaki kirlenmeye karşı mücadele etmek zorundadır

Postmodern Etik ve Moral Liderlik

Postmodern etik, evrensel ahlaki ilkelerin varlığını kabul etmemektedir. Postmodern

anlayışa göre ,evrensel etik ilkeler yoktur. Doğru, kişiden kişiye ya da toplumdan topluma değişebilir. Dolayısıyla postmodern etik, ahlaka ilişkin plüralist bir bakış açısına sahiptir. Postmodern etik anlayış, gittikçe daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Mutlak doğru yoksa insanlar doğruları ve yanlışları nasıl bulacaklardır? O zaman adalet, dürüstlük ve doğruluk gibi evrensel ahlaki ilkeler kişiden kişiye değişiklik gösterecektir. Bu durumda evrensel etik ilkeleri belirlemek mümkün olmayacaktır. Oysaki biz evrensel etik ilkelerin ve değerlerin var olduğunu kabul ediyoruz. Dünyanın neresinde yaşarsanız yaşayın, adalet, dürüstlük ve doğruluk gibi etik

ilkeler, geçerli olan evrensel etik ilkelerdir.

Günümüzün temel problemi, evrensel etik ilkeleri, öğrencilere öğretecek moral eğitim sisteminin yetersizliğidir. Moral eğitim sisteminin yetersizliği ve okul yöneticilerinin moral liderlik konusunda yeterli düzeyde olmamaları, kaybedilen öğrencilerin artmasına yol açmaktadır. Hatta bu konuda Hunter (2000), daha çarpıcı bir açıklamada bulunmaktadır. Hunter'e göre “Okullar iyinin ve kötünün olmadığı bir çağda moral eğitim vermekte bu ise karakterin ölümüne yol açmaktadır.” Karakterin ölümü ise okulların temel misyondan uzaklaştığını göstermektedir.

Karakter, kişiliğin önemli bir parçasıdır. Bireyin ahlaki davranışlarının tümünü yansıtmaktadır. Karakterin ölümü bireyin geleceğinin ölmesi anlamına ya da hayatının kararması anlamına gelmektedir. Çocukları bir toplumun geleceği olarak görüyorsak, onların karakter gelişimine yatırım yapmak zorundayız. Karakterin ölümü, okulların ürünü olan öğrencilerin toplum açısından risk teşkil eden bir çıkıya dönüşmesine yol açabilir.

Postmodern etik, bireyselliğe aşırı vurgu yapmaktadır. Bireyin sağlıklı bir kişilik geliştirebilmesi için onun hem bireyselleşmesi



hem de toplumsallaşması büyük önem taşımaktadır. Ancak bireysellik, farklılıklara saygı ve özgürlük, doğru ve yanlış arasındaki çizgiyi ortadan kaldırmamalıdır. Moral lider, bireysellik ile kolektiflik arasındaki dengeyi çok iyi kurmaktadır. Moral lider evrensel etik ilkeleri ve değerleri bireysel olarak kendi kişiliğinde yaşamaya çalışırken, aynı zamanda bunları okul kültürüne yerleştirmeye çalışmalıdır.

Postmodern etik okul yöneticisini narsist (kendini seven) bir lider haline getirebilir. Halbuki moral liderlikte alturizm (başkalarını düşünme) vardır (Brown ve Trevino, 2006). Moral lider, kendinden çok öğretmenlerini ve öğrencilerini düşünür. Okul, moral lider için karakter geliştirme merkezidir. Alturist okul yöneticisi, başkalarının mutluluğu ve iyiliği için kendini riske atmaktan çekinmeyen kişidir.

Sonuç

Okul yöneticilerinin ve eğitim hizmeti veren öğretmenlerin, öğrencilerin karakter eğitimi konusunda kendilerini hesaba çekmeleri gerekir. Ben bir okul yöneticisi ya da öğretmen olarak öğrencinin karakterinin ölmesine mi yoksa gelişmesine mi katkıda bulunuyorum? Öğrencilerin Matematik ve Türkçe eğitimi alanında yetişmesine verdiğim önem kadar, onların iyi bir insan olarak da yetişmesine katkıda bulunabiliyor muyum?

Okullar, ahlaki kirlenmenin ve şiddet olaylarının yaşanmadığı bir kurum olarak anılmalıdırlar. Karakterin ölümü, ahlakın ölümü anlamına gelmektedir. Okul yöneticisi, okulu sağlam etik temeller üzerine oturtmalıdır. Ahlaki açıdan yaşanan bir kaos, okulun örgütsel karakterini bir gecede yok edebilir. Moral lider, okulu etik dışı davranışların oluşturduğu etiksel depremlere karşı korumaya çalışmalıdır. Moral lider olarak

okul yöneticisi, ahlaki depremlere karşı okulun zemin etüdünü iyi yapmalı ve bu depremlere karşı gerekli önlemleri almalıdır.

Okullar gelecekte bir şeyin savaşını vermek zorunda kalacaktır. Bu savaş güvenilir bir okul olma ya da Owens'in dediği gibi "Örgütlenmiş bir anarşi kurumu olma" savaşındadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler bu savaşın neresinde yer alacaktır? Ne yazık ki, bu savaşın telafisi yoktur. Gelecekte daha huzurlu ve barışçı bir toplum istiyorsak, okullarımızı güvenilir kurumlar olma konusunda geliştirmek zorundayız. Okul yöneticilerini makam odalarının büyüdü dünyasından çıkarıp yüksek ahlaki duyarlılığa sahip moral liderler olarak yetiştirmek, geleceğin okul yöneticilerinden beklenen en önemli rollerden biri olacaktır.

Kaynaklar

- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Brown, M. E.; Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*. Vol 17, No:5.
- Glanzer, P. L. (2003). Did the Moral Education Establishment Kill Character. *Journal of Moral Education*. Vol 32, No: 3,.
- Hunter, J. D. (2000). *The Death of Character: Moral Education in an age Without Good or Evil*. New York: Basic Books.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader With a Transforming Vision. *Business Ethics: A European Review*, Vol 11, No:4.



Bürokrasi

Yrd. Doç Dr. Cemil YÜCEL*

Bürokrasi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların bir araya gelip bir iş yapma ve birlikte yaşama çabası bürokrasiyi doğurmuştur. Her insan örgütlenmesi az yada çok bürokratik özellikler gösterir. Kimi çok, kimi biraz, kimi az bürokratikleşmiştir. Bu bir derece meselesidir. Kimi kurumlar bir yönüyle bürokrasiyi yansıtırken kimi yönleri bürokrasiye uzaktır.

Günümüz insanı daha doğmadan önce bürokrasiye muhatap olur ve ancak mezara girip toprak olduğunda ondan belki kurtulur. Modern insanın hayatı bürokrasiler tarafından şekillendirilmektedir.

Bürokrasi kelimesi batı Avrupa kökenli 1700'ü yıllarda kullanılan "Büro" kelimesinden alınmıştır. Büro daha çok ofis iş yapılan mekân, çalışma masası anlamındadır. Yunanca'da kullanılan "kratos" ekinin büroya eklenmesiyle bürokrasi kelimesi doğmuştur. "Kratos" güç ve kural anlamındadır. Böylece kelime "kurallara dayalı iş", yada "ofisten doğan

* Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

**"Bürokrasiler
cücelerin hükmettiği
dev mekanizmalardır"**

Honore de Balzac

**"Bürokrasi mümkün olanı
imkansızlaştırma
sanatıdır"**

Marie von Ebner-Eschenbach

**"Liderler için
ne büyük nimettir
insanların düşünmemesi"**

Adolf Hitler

**"Bürokrasi kurumların
ana damarlarının
sertleşmesi ve tıkanmasından
başka birşey değildir"**

William P. Anthony

**"Bürokratlar eğer bir problem
yoksa kendi problemlerini
mutlaka üretirler"**

George Van Valkenburg

güç" anlamına gelir. Yöneltilen açıdan iş mekânında gücün kullanımının kurallara dayalı hale getirilmesidir. Krallar oturdukları masadan kalkmadan yolladıkları yazılı mesajlarla yüzlerce binlerce insanın hareket tarzını belirleyebilecek bir araca sahip olabileceklerini keşfettiklerinde, ordularla ve polis gücüyle hükmetmeye gereklilik ortadan kalktı.



Bürokrasi insan davranışlarını kontrol etmek için kullanılan bir araçtır. İdeal bir bürokraside insan davranışlarının istenilen yönde yönlendirilmesi, regüle edilmesi, iş görme süreçlerinin standardize edilmesi, izlenecek kuralların belirlenmesi, kullanılacak gücün ve otoritenin hiyerarşik olarak yukarıdan ve merkezden uzağa doğru azalan şekilde dağıtılması, iş bölümü ve uzmanlığa göre görevlendir-

melerin yapılması ve tüm insan ilişkilerinin duygusallıktan ve kişisellikten sıyrılarak resmîyet içinde görülmesi beklenir.

Bürokrasi kendi başına bir zenginlik ve refah yaratamaz. Daha çok, refahı sağlayan kaynakların kontrolünü ve üretimine hükmeder. Bu güç bürokrasiye hakim olanların kamu menfaati yerine kendi çıkarlarını ön plana çıkarma girişimlerini de beraberinde getirir.

Max Weber bürokrasiyi en rasyonel ve verimli yönetim biçimi olarak kabul eder. Bürokratik bir kurumda;

1. Resmi işler süreklilik arz eder, sekteye uğramaz
2. İşlemler şu temel kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınarak yürütülür:
 - a. Yapılacak görevlerin sınırları açık olarak belirlenmiştir.
 - b. Görevlendirmelerde her sorumluluk için bir yetki de verilmiştir. Yetkisiz sorumluluk olmaz.
 - c. Ceza verme ve güç kullanım alan ve şartları kesin ve açık olarak belirlenmiştir.
3. Yukarıdan aşağı doğru daralan bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi belirlenmiştir.

4. Görevlendirme ile ilgili kaynaklar, makamdaki kişinin kişisel tercihlerine göre kullanılamaz. Makamı işgal eden kişi makama sunulan kaynakların kullanım biçiminden sorumlu tutulur.

5. Makam özel gelir aracı olarak kullanılamaz.

6. Makamlar kimsenin kişisel malı değildir. Makamlar, makamı bırakanların yakınları veya yoldaşlarına miras kalamaz

7. Tüm işler resmi kayıtlarla belgelenir. Tüm işlemlerde resmi belge aranır.

Bürokraside bir görevlinin kişisel görüş ve yargıları ancak amirlerinin görüşleri ile uyumluysa önemlidir. Astlar görüş bildirir ancak üstün görüşü daha önemlidir. Bu anlamda üstler her zaman daha tecrübeli ve bilgili olanlardan atanır. Makamlara seçme değil atama esastır.

Bürokratik yapılar ideal formunu yitirerek amacı dışında kullanılabilirler. Hiyerarşide bazı makamlara yetkin olmayan insanlar atandığında tüm sistem çalışmaz hale gelir. Karar ve kurallar sonuçları düşünülmeden sadece rutin oldukları için takip edilmeye başlanır. Kuralların takibi amacın yerine geçebilir. Nepotist (yakınlara,

akrabalara çıkar sağlama) ve particularist (yandaşlara, dostlara, fikirdaşlara çıkar sağlama) atamalar bürokrasiyi bir oligarşiye dönüştürür. Resmi belgeler maniple edilerek makamdaki kişinin çıkarına göre düzenlenebilir veya belgeleme geciktirip muğlaklaştırılabilir. Ani kararların verilmesinde bürokrasi yavaştır. Tedbirler genellikle olay bittikten sonra gelir. Yeni durumlarda önceden bilinen bir prosedür bulunmadığında kurum uyum sağlayamaz. Değişim sürekli ertelenir. Eski rutinler yeni durumlara giydirilmeye çalışılır. Mükemmel olan hatasız olan kitaba uygun olan uygulamalar olarak algılanır. Her zaman yapıla gelen rutinler yönetsel bir ayet olarak algılanır. Bürokratik mekanizmalarda yükselmeler idealde olduğu gibi yeterliğe dayalı olarak yapılsa bile kurum bundan zarar görebilmektedir. Çoğu zaman mevcut makamında başarılı olanlar yükseltildiğinde daha az başarılı olabilecekleri makamlara getirilmektedir. İyi bir memur yükseltilerek daha az başarılı ve daha az tecrübeli olduğu makama getirilmekte ve böylece insanlar bürokraside yükseldikçe yeterlilik kaybetmektedirler. Bu durum bürokratik örgütlerde üstlerin astlardan daha yetersiz olduğu bir yapıyla

sonuçlanmaktadır. Böylece bürokraside akıllı amir bulunmaz yargısı gelişmektedir. Bürokraside insanların yükseldikçe yetersizleşmesi fenomenine Peter Prensibi adı verilmektedir. Bürokraside gözlenen başka bir durum da Parkinsons Kanunu olarak adlandırılan olgudur. Buna göre Kurumda insan sayısı arttıkça gerçekleştirilen iş sayısında ya hiç bir ilerleme olmamakta ya da tamamlanan iş sayısı düşmektedir. Çoğu durumda daha fazla insan daha fazla süreç, daha fazla kural daha uzun süren ve daha az tamamlanan görevlerle sonuçlanmaktadır.

Bürokratik mekanizma ile en uyumsuz kurumsal olgu

profesyonelliktir. Bu iki oluşum çok nadir olarak geçinebilmektedir. Bürokrasinin temel fonksiyonu insanın davranışını yönlendirme ve kontrol etmektir. Bürokrasiler profesyonelleri bu anlamda hiç sevmezler. Profesyonellerin yoğun olarak çalıştığı kurumlarda bürokrasi gücünü yitirmektedir. Kurumlar bürokratik olmada ısrar ettiğinde ya o kurumdaki profesyoneller kurumu terk etmekte ya da çalışanların profesyonellik düzeyi giderek yok edilmektedir. Bu da zamanla kurumdaki bilgi ve beceriyi yok etmektedir. Profesyoneller direndiği takdirde kurumun bürokratik yapısı zayıflamaktadır. Ancak bu durum oldukça nadirdir.

Kurumun kültürü profesyonelliğe açıksa ve yönetimi de yeterlik düzeyi yüksek kişilerden oluşuyorsa bu durumda çalışanların davranışlarının kontrolüne ihtiyaç duyulmama ve profesyonellerin yeteneklerine güvenilmektedir. Bu tür durumda yöneticiler uzmanları denetleme ihtiyacı duymamaktadırlar. Sonuç olarak uzmanlık ve bürokrasi bir arada yaşayamayan iki kurumsal olgudur.

Eğer maaşınızı ödeyen, vergi ödeyenler hakkında konuşurken onlara vatandaş diye hitap ediyorsanız, liseyi bitirdiğiniz yıldan beri 8.30 ile 17.30 arasında düşünmek zorunda kalmadıysanız, iş arkadaş-





ların çoğu hemoroitten müstaripse, işe yarım saat geç gelip, işten yarım saat önce çıkıyorsanız, işe yeni başlayan biri yıllardır yaptığınız işi birkaç yılda sizin kadar iyi yapmayı başarabiliyorsa, yokluğunuzda işlerde bir aksama meydana gelmiyorsa, hiç birşey anlamadığınız seminerlerde saatlerce oturabiliyorsanız, biriktirdiğiniz tek şey hiçbir zaman tekrar okumadığınız ve hiçbir zaman işe yaramamış kişisel resmi evraklarınızsa, kullan-

dığınız bilgisayar çöktüğünde kaybettiğiniz hiçbir şey yoksa, kurumda iyi giyimli biri gördüğünüzde onun bir ziyaretçi olduğunu düşünüyorsanız, birgün boyunca yaptığınız işler arasında vatani milleti bir santim ileri götürdüğünü düşündüğünüz tek bir iş bile düşünemiyorsanız, gün boyunca içtiğiniz çayın ve kullandığınız kağıt, elektrik ve ısıtmanın maliyeti ülkeye yaptığınız katkıdan daha fazla ise, kurumda çalışan pers-

onelde artma meydana geldiği halde tamamlanan işlerde azalma meydana geliyorsa çalıştığınız bürokrasi işliyor demektir.

Bürokrasi bir araçtır. Ancak ona hakim olunmadığında, egemenliği kendi eline alır ve muhatap olduğu insanları bir araç olarak kullanmaya başlar. Bürokrasinin insanlara hükmetmesi, bürokrat yöneticilerin yetkin olmayanlar arasından gelmesiyle gerçekleşir. Topluma hizmet etmenin bir aracı olarak ortaya çıkan bu sosyolojik araç, kötü yöneticilerin elinde birer oligarşiye dönüşür. Bürokrasi bir güç makinesi olduğundan hizmet etmek isteyenlerin dışında güç elde etmek isteyenlerin ele geçirmeyi istediği bir mekanizmadır. Genel olarak güç elde etmek, gücü kullanmak isteyenler bürokrasilere hâkim olduklarından, bürokrasiler hizmet etme görevini yerine getiremez olurlar ve demokrasiye tehlike oluşturmaya başlarlar. Bu tür bürokrasiler cücelerin hâkimiyetindeki dev mekanizmalardır. Demokrasinin olmadığı toplumlar cücelerin oyuncağı olmuş devlerle doludur. Yönetici bir örgütün beynidir. Zeki yaratıkları diğerlerinden ayırmak için, beyinin vücudun büyüklüğüne oranına bakılır.

Sağlıklı Okul

Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun*

Sağlıklı okul, farklı disiplinlere göre farklı şekillerde açıklanmaktadır. Sağlık alanındaki akademisyenler okulun sağlığını çalışırken, genellikle öğrencilerin sağlıklarına ve okuldaki sağlık eğitimine odaklanmaktadır. Eğitim yöneticileri veya örgüt üzerine çalışanlar, bir örgüt olarak okulun sağlığı üzerinde durmaktadırlar. Bu yazıda daha çok bir örgüt olarak okul sağlığı vurgulanacaktır. Okulun sağlığını bir örgüt olarak ilk çalışan kişi Mathew Miles'tir. Mathew Miles (1967) örgüt sağlığı kavramını, okulların örgüt sağlığı analizinde kullanmış ve okulların örgüt sağlığı için bir model önermiştir. Miles (1967) sağlıklı örgütü şöyle tanımlamıştır: "Sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayıp bununla beraber uzun dönemde devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür." Miles'a göre sağlıklı örgütün on özelliği aşağıdaki gibidir.

* Başkent Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi



Görevle ilgili boyutlar:

1. Amaca Odaklanmak:

Sağlıklı bir örgütte, sistemin amacı tüm sistem üyelerince açık ve kabul edildir. Amacın sadece açık ve kabul edilir olması sağlıklı bir örgüt için yeterli değildir. Bu amaçlar, aynı zamanda üyeleri harekete geçirebilmeli ve ellerindeki kaynakları kullanmaya ya da yeni kaynakları yaratmaya itebilmelidir.

2. İletişim Yeterliliği: Sağlıklı bir örgütte, dikey ve yatay olarak, her yöne açık bir iletişim

vardır. Sağlıklı örgütte, serbest ve her yöne açık bir iletişimin olması, iç gerginliklerin iyi ve çabuk hissedilmesi, sistemin problemleri hakkında yeterli verilerin toplanmasını ve sistemin zorluklarına iyi teşhis konulmasını sağlar.

3. Uygun Erk Eşitliği:

Sağlıklı örgütlerde etkinin dağılımı nispeten eşittir. Astlar üstlerini etkileyebilirler. Böyle bir örgütte insanın temel tutumu baskıdan ziyade işbirliğine dayanır ve örgütün birimleri birbirleriyle ilişki içindedirler.

Örgütün yaşamı sürdürme ile ilgili boyutlar:

4. Kaynakların Kullanımı:

Sağlıklı örgütte çalışanlar kendi yetenekleri doğrultusunda etkili olarak kullanılırlar. Sağlıklı bir sistemde insanlar ne başıboş, ne de aşırı derecede baskı altındadır. Yine, sağlıklı örgütte, insanlar çok çalışabilirler; ama onlar kendilerini ne başkalarına karşı ne de örgüte karşı bir yarış içinde hissetmez. Sağlıklı örgütte çalışanlar örgüte katkı yapma sürecinde birey olarak içten öğrenme, büyüme ve gelişme duygularını tatmin ederler.

5. Bağlılık: Sağlıklı bir örgütte, üyeler, üyeliklerinden memnuniyet duyarlar. Çünkü örgüte üye olmak ve üye olarak kalmak çekicidir. Çalışanlar örgütten etkilenirler ve örgüte katkılarını işbirliği yönünde kullanırlar.

6. Moral: Örgütsel seviyede moral fikri bireylerin duygularını, kendilerini iyi hissetme duyguları etrafında merkezleşmesidir. Moral, huzursuzluğa, beklenmeyen gerginliğe ve doyumsuzluğa karşı, doyum ve mutluluk duygularının toplamıdır. Sağlıklı örgütte, çalışanlar kendilerini iyi hissediler.

Örgütün Büyümesi ve Gelişmesi ile ilgili Boyutlar

7. Yenileşme: Sağlıklı sistemler yeni süreçlere açıktır, yeni amaçlara yönelir, yeni çeşit ürünler üretir, kendi kendilerini değiştirir ve zaman içinde gözle görülür farklılaşma gösterir. Sağlıklı bir örgüt rutinleşme tehlikesi olmayan ve standartlardan daha fazla büyüyen, gelişen ve değişen örgüttür.

8. Özerklik: Sağlıklı örgüt, dışarıdan gelen istemlere pasif veya saldırgan tepki vermeyen

bir örgüttür. Sağlıklı örgüt, çevreden bağımsız olma eğilimi içinde olan örgüttür.

9. Uyum: Çevresel istemlerle örgütün kaynakları karşılaştırıldığında, problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı örgütü diğer örgütlerden farklı kılar. Sağlıklı bir örgütte, uyum sürecinde yaşanan zorlukları yönetmede durgunluğa ve strese karşı bir tolerans vardır. Sağlıklı örgütte, sistemin kendi içindeki değişimi çevresinden daha hızlı yapma yeteneğine sahiptir.



10. Sorun çözme yeterliği:

Sağlıklı bir örgütte, problemler pasif olarak karşılanmaz, inkar edilmez veya sorumluluk başkalarına yüklenmez. Problemler aktif olarak çözülür. Problemler en düşük enerjiyle çözülür ve problem çözme mekanizması yayıflatılmaz.

Okulların örgüt sağlığı, örgüt sağlığı indeksleri veya örgüt sağlığı envanterleri ile belirlenmektedir. Hoy, Feldman ve Kottkamp (1991) okulların örgüt sağlığının 7 boyutunun olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar:

1. Örgütsel Bütünlük:

Okulun çevresiyle uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır.

2. Okul Müdürünün Etkisi:

Okul müdürleri üstlerinin eylemlerini etkilerler. Üstlerini etkilemek okul müdürlerine saygınlık kazandırır. Hiyerarşi tarafından engellenmemek okul yöneticilerinin önemli bir başarisıdır.

3. İlgisi:

Okul müdürünün öğretmenlere karşı sergilediği açık, dürüst ve arkadaşça davranışlarını kapsar.

4. İnsiyatif Yapısı:

Okul müdürlerinin görev ve başarılarıyla ilgili davranışlarını kapsar. Beklentiler, performans stan-

dartları ve süreçleri okul müdürleri tarafından açık olarak ifade edilir.

5. Kaynak Desteği: Sınıfta yeterli araç-gereçlerin olmasını ve istenildiğinde ilave materyallerin elde edilmesini kapsar.

6. Moral: Okulda çalışanların arasındaki arkadaşlık, açıklık ve işlerinden aldıkları heyecan ve güven duygularının tamamıdır. Öğretmenler birbirlerinden hoşlanırlar, birbirlerine yardım ederler, okullarından gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir.

7. Akademik Önem:

Okullar akademik mükemmelliği arar ve çabalar bu yöndedir.

Türkiye'de ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı Akbaba (1997) tarafından çalışılmıştır. Bu çalışmada okulların örgüt sağlığı beş boyutta belirlenmiştir. Bu boyutlara göre sağlıklı okulların özellikleri şunlardır.

1. Örgütsel Liderlik: Bu boyuttaki konulara göre, müdür okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanaklarını kullanmalı, yönetimde deneyimli olmalı, işlerini planlı yapmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerle işbirliği yapmalı, astları ve üstleri ile iyi ilişkiler kurmalı,

öğretmenlerin çalışmalarını desteklemeli ve eğitimle ilgili çalışmalarında öğretmenlerini cesaretlendirmelidir. Buna ek olarak, yöneticiler eğitimle ilgili sorunlara duyarlı olmalı ve kendi sorunlarını çözmeye başarılı olmalıdırlar. Son olarak da, yöneticiler okulun geleneklerine bağlı olmalıdırlar.

2. Örgütsel Bütünlük:

Sağlıklı okulda yöneticiler, aldıkları kararları okulda etkileyecek bütün üyelere iletmeli, öğretmenleri dış baskılara karşı korumalı, eğitim ve yönetimle ilgili sorunları göz ardı etmemelidir. Bunun yanı sıra böyle okullarda öğrenci-öğretmen ve yöneticiler arasındaki iletişim iyi olmalı, öğretmenler okulun havasının olumlu olduğunu hissetmeli, müdür öğretmenleri dinlemeye gönüllü olmalı ve yetkisini öğretmenlerle paylaşmalıdır. Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeyde olmamalıdır. Toplumsal baskı grupları okulu misyonundan uzaklaştırmayacak şekilde okul yönetiminde etkili olmalıdır.

3. Çevresel Etkileşim:

Bu boyutta vurgulanan konular şunlardır: Öğretmenler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdırlar; birbirleriyle işbirliği içinde çalışırlar ve

görevlerini zevkle yaparlar. Eğitsel konularla ilgili olarak farklı görüş üretirler ve birbirlerine kayıtsız değildirlir. Öğretmenler gerektiğinde velileri okula davet ederler. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılmaz; öğretim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır ve öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür. Okulda toplumun gelişmesine katkıda bulunacak eğitsel faaliyetler düzenlenir ve öğrencilerle ilgili kararların alınmasında zaman zaman velilerin görüşleri alınır. Bunlara ek olarak, okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik eder. Müdür öğretmenlerin güçlü yanlarını bilir ve onları teşvik eder.

4.Örgütsel Kimlik: Bu boyuttaki konular şunlardır: Okulda öğretmenler birbirlerine dostça davranırlar ve okulun amaçlarını bilirler. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk almalı ve sorunların çözümü için grup oluşturulmalıdır. Öğretmenler yeniliklere uyum sağlamalı, birbirlerinin çalışmalarını beğenmeli ve velilerle toplantı yapmalıdırlar. Bunun yanı sıra, yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkili olmalıdırlar.

Sonuç olarak, örgütsel kimlik, okulu bir örgüt olarak diğerlerinden ayıran, okulun gücünü gösteren, okula ilişkin kestirimlerde bulunmayı sağlayan ve okulun moral yapısını gösteren durumdur.

5.Örgütsel ürün: Bu örgütte, öğrencilerin başarısı okul tarafından takdir edilir. Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır; toplumun eğitime yönelik olumlu istekleri yöneticilerce benimsenir. Bunun yanı sıra, müdür eğitim öğretim çalışmalarını değerlendirir ve öğretmenlerin ders yüklerini onların yeterliklerine göre ayarlar. Öğretmenler birbirine yardımcı olurlar. Yine öğretmenler eğitim-öğretim çalışmalarında zaman zaman kendi kendilerini denetlemede yeterli olur ve görevlerinden doyum sağlarlar. Örgütsel ürün, örgütün dönüt alması, kaynak sağlaması ve kullanması, okulu etkili kılarak sağlıklı ürünler vermesidir.

Örgüt sağlığı örgütün, etkili liderliğe sahip olması, kendi içinde bir bütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle etkin bir etkileşimde bulunması, belli bir kimliğinin olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir (Akbaba, 1997; Akbaba-Altun, 2001).

Örgüt sağlığı, okulların sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtmaları bakımından okul yöneticilerine okullarına yönelik bilgi verebilmesi bakımından önemlidir. Okul sağlığını belirleyen ölçütler, okulda bir değişim veya yenileşmeye gidilmeden önce kullanılabilir. Böylece, okulun içinde işlevleri bakımından eksik görülen alt sistemlerde veya okulun genelinde değişime veya yenileşmeye gidilir. Okul sağlığını belirleyen ölçütler sadece nicel veriler sağlayacak araçlar olmamalıdır. Bu nicel verilerin yanı sıra nitel veriler de gözlem, görüşme yoluyla okuldaki personel, öğretmen, öğrenci ve velilerden elde edilerek kullanılmalıdır.

Kaynaklar:

- Akbaba, S. (1997). Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği).
- Basılmamış Doktora Tezi. A.Ü.S.B.E. Ankara.
- Akbaba- Altun, S. (2001). Örgüt Sağlığı. Nobel Yayınevi. Ankara.
- Hoy, W.K., Feldman, J.A., & Kottkamp, R.B. (1991). Open Schools/Healthy Schools:
- Measuring Organizational Climate. Beverly Hills, CA:Sage.
- Miles, M.B. (1969). Planned change & organizational health: Figure and ground. In.
- F.D. Corver & T.J. Sergiowani (Eds.). Organizations and human behavior, pp., 375-391. New York: McGraw Hill.

Yükseköğretime Farklı Bir Bakış

Yrd. Doç. Dr. Hasan ARSLAN*

Yurdumuzdaki üniversitelerin sayısı 1992 yılından itibaren hızlı bir artış göstermiştir. 1992 yılında yasayla 23 üniversitenin kurulmasının ardından bu üniversitelere bağlı fakülte ve özellikle meslek yüksekokullarının sayısının hızla arttığı görülmüştür. Yine aynı tarihten günümüze kadar vakıf üniversitelerinin sayılarının hızla arttığı görülmüştür. Yükseköğretim kurumları artan öğrenci talebini karşılamak amacıyla ikinci öğretim uygulamasına giderek, fiziki yapılarını akşamleyin de kullanarak hem öğrenci talebine daha fazla cevap vermeye çalışmış hem öğretim elemanlarına ekonomik katkı sağlamışlardır. Yükseköğretim talebinin yalnızca gençlerden değil, artan bir şekilde yetişkinlerden de gelmesi nedeniyle de tezsiz yüksek lisans programları açılmaya başlamıştır. Bu makalede yukarıdaki uygulamalar ve karşılaşılan sorunlar ele alınarak, üniversitelerin gerçek görevleri olan öğretim, araştırma ve kamu servisini ne derece yerine getirdikleri tartışılacak ve

*Kocaeli Üniversitesi



dünyada yükseköğretimdeki yeni trendler sunulduktan sonra, yükseköğretime yönelik öneriler tartışılacaktır.

Yükseköğretim kurumları liseden mezun olan milyonlarca gencin üniversite kapılarına dayanması ve politik baskı nedeniyle hızlı bir şekilde bazen planlı bazen plansız genişleme politikaları uygulamak zorunda kalmışlardır. 1982 tarihinden itibaren üniversitelerin göreceli özerk yapısı değişmeye başlamış ve elitten kitle eğitimine doğru bir dönüşüm (transformation) yaşanmaya başlamıştır. Benzeri bir şekilde, elitten kitle eğitimine tranformasyon önceleri Amerika'da daha sonraki yıllarda Avrupa

ülkelerinde yaşanmıştır. Üniversitelere aldıkları öğrenci sayısı katlanarak artmıştır. Öğrenci sayılarıyla doğru orantılı olarak öğretim sayısı ve fiziksel kapasite de artmıştır (Trow, 1997). Bizdeki transformasyon henüz tamamlanamadı ve milyonlarca öğrenci yükseköğretim sistemine girmeye çalışmaya devam etmektedir. Bu amaçla 15 yeni üniversite açılmasına karar verilmiştir. Bizde elit eğitimden kitle eğitimine geçişin tamamlanamamasının nedeni, üniversitelerin sayısının artışının 1982 yılı gibi geç bir tarihte başlaması ve nüfus artış hızının yavaşlatılamaması ve mesleki yönlendirmenin ilköğretimden sonra gerektiği gibi yapılamamasıyla

açıklanabilir. 1982, 1992 ve 2006 yılında yasayla açılan üniversiteler şimdilik bu talebi karşılamayacak gibi gözükmektedir.

1992 yılından itibaren görülen bir başka gelişme ise Vakıf Üniversitelerinin sayısının 1 den 25'e yükselmesi olarak gözükmektedir. 1980 sonrası kurulan ve yüksek rekabete sahip Bilkent Üniversitesindeki yüksek eğitim kalitesinin ve yönelimlerinin diğer Vakıf Üniversitelerinin tümünde olduğunu söylemek oldukça zor. Birçok vakıf üniversitesi akademik kadrosunu tamamlamayıp eğitim-öğretime Devlet Üniversitelerinden ücret karşılığı çalıştırdığı öğretim üyeleriyle devam etmektedir. Her ne kadar Vakıf Üniversitelerinin sayısı fazla gözükse de, aldıkları öğrenci sayıları devlet üniversiteleriyle karşılaştırıldığı zaman son derece düşüktür. 1992 yılında açılan devlet üniversiteleri ise öğrenci sayılarında yüksek artışa rağmen, eğitimin kalitesi konusunda soru işaretlerini beraberinde taşımaktadırlar. Merkez kampüslerindeki fakülteler göreceli olarak iyi durumdayken açtıkları bir çok yüksek okulun durumu meslek liselelerinden iyi değildir. Hatta o kadar yüksek öğrenci talebi olan ülkemizde, bazı yüksekokullar



kontejanları doğrultusunda öğrenci bulamamaktadır. Zaten meslek yüksekokullarının birçoğunda öğretim üyesi bulmak oldukça güçtür. Liselerden üniversitelere geçen öğretmenlerle ve Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenlik sınavlarını kazanamayan ve hatta öğretmenlik pedagojisi belgesi olmayanlarla işler yürütülmektedir. Kendilerinin piyasada iş bulma olasılığı düşük olan bazı öğretim elemanlarının meslek okullarında meslek öğretilerini düşündürücüdür. Gerçek anlamda ara insan gücü talebini karşılamak amacıyla açılan meslek okullarının dışında kalanlarda eğitim işler acısıdır. Her ilçeye bir meslek okulu açma yarışı yükseköğretimde var olan sorunlara bir sorun daha eklemiştir.

Yükseköğretimde ikinci öğretim ve tezsiz yüksek lisans uygulaması üniversitelerin fiziksel kapasitelerini daha yüksek düzeyde kullanmaları sağlanmış ve lisans öğrenci

talebinin daha fazla karşılanması sağlanmış ve tezsiz yüksek lisans uygulamasıyla yetişkinlere de eğitim yoluyla kendilerini geliştirme yolunu açmıştır. Öğretim elemanlarının ekonomik sorunlarını hafifletmesini sağlamıştır. Bunun yanında var olan öğretim elemanlarının zaten yüklü olan gündüz derslerinden sonra gece derslerine girmesi nitelik düşmesine neden olmaktadır. Öğretim elemanlarındaki nitelik yetersizliğinin yanında sayısal yetersizliği de önemli bir sorun olarak gözükmektedir. Öğretim elemanları ve öğrencilere ikinci öğretimde eğitimlerini devam ettiren, onlara birinci öğretimdeki gibi sağlık, sosyal ve teknik destek yeterince sağlanmamaktadır. Kütüphaneler, sağlık kuruluşları ve öğrenci servisleri erkenden kapanmaktadır.

Üniversitedeki öğretim elemanlarının kuramsal olarak üç görevi bulunmaktadır. Bunlar; öğretmenlik yapmak, araştırma yapmak ve kamu servisi yapmaktır. Bu görevlerin yoğunluğu üniversitelerin amaçlarına ve çalışanların yönelimlerine göre değişmektedir. Bizde ne yazık ki bütün üniversiteler tek bir yasayla yönetildiklerinden ve ayrı sınıflara ayrılmadıklarında dolayı bu görevlerin yürütülmesinde de önemli sorunlar

çıkılmaktadır. Üniversiteler araştırma ağırlıklı ve öğretim ağırlıklı bir şekilde ayrıldıkları için, bütün üniversitelerde benzeri şekilde yüksek lisans ve doktora programları gözükmemektedir. Bir iki öğretim üyesi ile açılan yüksek lisans programlarının sayısı azımsanamayacak kadar çoktur. Üniversiteler hepsini yapayım derken birçok şeyi yeterince yapamamaktadırlar.

Yükseköğretim kurumları toplumsal değişimlere ve taleplere duyarlı olmaları gerekmektedir. Üniversite yöneticileri bu duyarlılığı kendi üniversitelerine aktarırken aynı zamanda öğretim elemanlarının beklentilerini ve görüşlerini de gözetmeleri gerekmektedir. A.B.D. ve Batıdaki devlet ve özel üniversitelerindeki Mütevelli Heyetleri, toplumsal talepler ile öğretim elemanlarının talepleri arasında bir denge kurmaktadır (Birnbaum, 1988). Yurdumuzdaki devlet üniversitelerinde böyle bir yapının olmaması, rektörün bütün yönetsel güce sahip olması, üniversite yönetimlerimizin sorunlu bir hale gelmesine neden olmaktadır. Rektörler üniversitenin sahibi olmasına rağmen, üniversitenin sahibiymiş gibi bütün kararları vermeye yetkili kişilerdir. Ama

sonuç itibarıyla rektörler atanan ve atandığı yere hesap verme (accountability) sorumluluğu olmayan kişilerdir. Gerek Batıdaki üniversitelerde gerek yurdumuzdaki Vakıf Üniversitelerinde olan mütevelli heyetleri toplum ile öğretim elemanları arasında uzlaşmayı sağlayan kurullardır.

Üniversiteler önemli toplumsal gereksinimleri karşılaması gereken kurumlardır. Küresel değişimler ve teknolojik gelişmeler üniversitelerde hızlı bir değişim için baskı yapmaktadır. Bu transformasyonu sağlayamayan üniversiteler günümüzde yüksek lise görüntüsü vermektedirler. Bu transformasyon çok dikkat edilmesi bir süreçtir. Değişim; varsayımları, davranışları, süreçleri ve çıktıları planlayarak gerçekleşmelidir (Eckel, Hill ve Green 1998). Üniversitelerin etkili bir şekilde bu transformasyonu gerçekleştirmesi, öğretim elemanlarını sorumluluğu olan öğretim, araştırma ve kamu servis rollerini de daha iyi yerine getirmelerini sağlayacaktır (Astin, 2001).

Wilber (1998) üniversitelerde transformasyonun gerçekleşmesini değerler, inanışlar ve beklentileri de dahil ettiği bir matriksle açıklamaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. Kurumsal Transformasyon

<u>Bireysel Bilinç</u>	<u>Bireysel Eylemler</u>
Değerler İnanışlar Beklentiler	Öğretim Araştırma Danışma Planlama
Kurumsal Reform	
<u>Kurumsal Yapı</u>	<u>Kurumsal Kültür</u>
Fakülteler Programlar Politikalar	Paylaşılmış değerler Paylaşılmış varsayımlar Paylaşılmış inanışlar

Kaynak: Wilber, 1998, s.71.

Bu tabloda üniversitelerde gerçekleştirilmesi gereken reformların dört alt boyutun gereklerinin yapılmasıyla gerçekleşebileceği belirtilmektedir. Bu boyutlar hem bireyin daha güçlü bir hale gelmesi hem kurumun daha güçlü bir hale gelmesiyle toplum ve üniversite arasında bir bütünleşmenin oluşması şeklinde açıklanabilir. Üniversitede çalışan öğretim elemanlarının toplumsal değerleri, inanışları ve beklentileri bilerek hareket etmesi ve işinin gereği olan öğretim, araştırma, danışmanlık ve planlamayı yapması toplumsal talebin üniversitelerce sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Bunu gerçekleştirirken üniversitelerin kurumsal yapıları olan fakültelerini, programlarını ve politikalarını güçlü tutmaları beklenmektedir.

21.yüzyılın üniversiteleri kurumsal reformları yaparak değişime açık ve sürekli olarak örgütsel öğrenmenin gerçek-

leşeceği bir örgüt kültürünü oluşturmaları gerekmektedir. Bu nedenle rektörlerin ve dekanların örgütsel öğrenme kültürü oluşturmaya son derece dikkat etmeleri gerekmektedir. Araştırma üreten kurumlar olarak gözüken üniversitelerimizin kendileri hakkında yeterince araştırma yapmamaları oldukça düşündürücüdür. Bu araştırma eksikliği, üniversitelerin kendi kendilerine öz eleştiri yapmalarını ve gelişimlerini sağlama-larını engellemektedir.

21. yüzyılın üniversitelerinde eğitim teknolojisi yeni bir model veya yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Zumeta, 1998). Eskiden kurulan devlet üniversitelerinin akademik personelinin yaşlanması, bu üniversitelerin gelişimi için önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında yeni kurulan devlet üniversitelerinin akademik personelinin genç olması, bu üniversitelerinin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olarak gözükmektedir.

Bütün dünyada üniversiteler artan harcamaları karşılamada ve yükselen fakülte taleplerini karşılamada mali bir kriz içine girmektedirler. Çok fazla tanı-nan üniversitelerin dışında, bütün devlet ve özel üniversiteler bu sorunla mücadele

etmektedirler. Ülkemizde de devlet üniversiteleri ekonomik bir kriz içindedirler. Özellikle gelirlerinin yüzde yüzüne yakını devletten elde eden üniversiteler, devlete mali bağlılığını azaltmak zorundadırlar. Gelir kaynaklarını farklılaştırmak ve yükseltmek zorundadırlar. Gelir kaynağını artırmak için ise yetişkin eğitime, proje danış-manlıklarına ve üniversite-sana-yi işbirliğine gereksinim duy-maktadırlar.

Üniversitelerin toplumsal talebi karşılaması için kendi aralarındaki rekabetin artması gerekmektedir. Daha iyi öğretim üyesine sahip olma daha iyi öğrenciye sahip olması için bir yarış halinde olmaları gerekmektedir. Daha iyilere sahip olan üniversitelerinde statü olarak diğerlerinden ve elde edecekleri kaynaklar bakımından farklı olmaları gerekmektedir. Üniversitelerin hepsi aynı büyüklükte ve yönelim-deymiş gibi, tek ve sınırlayıcı bir yasayla yönetilmeleri yanlıştır. Bütün üniversitelerin YOK'un yörengesindeymiş gibi hareket etmeleri ve YÖK'ü alınan kararlarda danışılması gereken bir üst kurul gibi görmeleri yanlıştır. Üniversitelerin büyük çoğunluğunda Tıp Fakültesinin olması ve üniversite yönetim-lerinin Tıpçılar tarafından yöne-tilmesi yanlıştır. Tıp Fakülteleri

üniversitelerden ayrılarak özerk yapıya sahip olan hastaneler olması gerekmektedir. Dünyada ve yurdumuzda en tanınmış üniversitelerin içinde tıp fakül-teleri bulunmamaktadır.

Sonuç olarak üniversitelerin kendi kendilerini daha fazla sorgulamaları, küresel değişimlere daha duyarlı olmaları, toplumsal taleplere göre programlarını yönlendir-meleri ve kendi içlerindeki yönetsel sorunları çözmeleri gerekmektedir.

Kaynakça:

- Trow, M. (1997). The chiefs of public universities should be civil servants, not political actors. Chronicle of Higher Education.
- Birnbaum, R. (1988). How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eckel, P., Hill, B., and Green, M. (1998). On change: En route to transformation. Washington, DC: American Council on Education.
- Astin, A.W., and Associates. (2001). The theory and practice of institutional transformation in higher education. Los Angeles: Higher Education Research Institute, University of California, Los Angeles.
- Wilber, K. (1998). The marriage of sense and soul: Integrating science and religion. New York: Random House.
- Zumeta, W. (1998). Public university accountability to the state in the late twentieth century: Time for a rethinking? Policy Studies Review, 15(4), 2235.

Okul Aile - Çevre İlişkisi Ve Eğitimdeki Önemi

Yrd. Doç. Dr. Birol YİĞİT*

Eğitim sistemimizin, buna bağlı olarak da öğrencilerimizin başarısının daha nitelikli bir seviye ulaştırılması için, sadece öğretmenlerin niteliğinin yükseltilmesi, okulların fiziki koşullarının düzeltilmesi, bilgi teknolojisinin gerektirdiği araç ve gereçlerle donatılmasının yeterli olmadığı artık anlaşılmıştır. Bireyin eğitim ve öğretim yaşantısı, sadece okulla sınırlı değildir. Aile, okul ve çevre çocuğun dünyasına yön veren üç önemli etkidir ve çocukların eğitimi, söz konusu olduğunda da akla önce aileler gelmelidir. Çocuklar, doğumundan öğrenim çağına gelinceye kadar, yaşamları ilgili her türlü temel bilgiyi anne ve babasından öğrenirler. Bu nedenle anne ve babalar aynı zamanda çocukların ilk öğretmeni durumundadır. Çocukların yaşam boyu sergiledikleri davranışların önemli bir bölümü okul öncesi dönemde ailenin yanında kazanılmaktadır. Ailede kazanılan davranışlar onların kişiliklerinin oluşmasında önemli rol oynar ve yaşam boyu devam eder.

Özellikle son yıllarda ailelerin eğitim düzeyinin giderek yükselmesi ile birlikte eğitimden

beklentilerinin artması, çocuklarına daha nitelikli eğitim kazandırma istekleri; okulların hedeflerini gerçekleştirmede farklı stratejilerin aranmasını çocuğun geldiği aile ve çevrenin iyi araştırılması, tanınması ve bu birimlerin eğitim sürecine katılmaları gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Çocuğun okuldaki başarısında; ailenin sosyo-ekonomik statüsü, aile üyelerinin eğitim düzeyi, ailede çocuğa gösterilen ilgi, anne-baba ve çocuk ilişkisinin niteliği okuldaki eğitim ile aile içindeki eğitimin de birbiriyle tutarlı olup olmaması gibi etmenler önemli rol oynamaktadır.

Çocuğun eğitiminde, ailenin yanı sıra okulların çevresi de önemli bir etki kaynağıdır. Değerleri ve gereksinimleri farklı olan birçok toplumsal grup tarafından oluşturulan okulun çevresi, okul tarafından etkilenirken, aynı zamanda okulu da büyük ölçüde etkiler. Okulun yerleşim alanının yeterliliğinden, trafik yoğunluğuna, sağlıklı su temininden, atıkların uzaklaştırılmasına, okulu saran sosyal çevrenin olumlu ya da olumsuzluğundan okul bahçesinin zeminine kadar, birçok etmenin



okulu dolayısıyla da okulun eğitim ve öğretimini etkilediği söylenebilir. Örneğin, trafik yoğunluğu çok fazla olan bir bölgenin çevresinde sık yaşanan trafik kazaları ve güvensiz bir yaşantı, öğrenciyi ruhsal açıdan etkilerken, aynı zamanda trafiğe bağlı yoğun gürültünün de öğrencinin eğitim başarısını etkilemesi kaçınılmazdır. Okulların bulunduğu yerleşim yerini kuşatan sosyal çevre (Örneğin: kafeler, barlar, oyun salonları gibi) öğrencide sağlıklı davranışların oluşturulmasının önünde önemli bir direnç kaynağı olabilir.

Özetle; kurumsal olarak okulların, bireysel olarak öğrencilerimizin istediğimiz başarıyı elde edebilmesi, aynı hammadde üzerinde çalışan okul aile ve çevrenin koordinasyon içerisinde çalışmasına bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticilerimize, öğretmenlerimize ve ailelerimize önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Ülkemizde, "Aile ve çevrenin eğitime katılımı" konusunda yapılan bir çok araştırma (Aslan

* Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

F.G, 1994, Eroymak 1997, Yeşil, 2001, Şişman, 2002, Özçınar, 2003) bu konuda gelişmiş ülkeler düzeyinde olmadığını göstermektedir. Yine ülkemizde okulun aileler ile ilişkileri söz konusu olduğunda, aklımıza, Okul Aile Birlikleri gelmektedir. Bu birliklerin yanısıra okullarda yılın belli dönemlerinde yapılan okul ve sınıf veli toplantıları ile bireysel olarak yapılan veli-öğretmen görüşmeleri de bu ilişkilerin en yaygın biçimleridir.

Ancak resmi olarak yapılan dırılan bu oluşumların okul-çevre iletişimini ve işbirliğini gerçekleştirmede yeterli oldukları ve yapılan etkinliklerin her zaman amacına ulaştığı da söylenemez. Diğer taraftan toplumda iş bölümü ne kadar artarsa artsın, eğitim teknolojileri ne kadar gelişirse gelişsin, dün olduğu gibi bugün de, gelecekte de çocuğun eğitiminden birinci derece aile sorumlu olacaktır. Çünkü hiçbir kurum çocuğun büyüme çağında gereksinimi olan sevgiyi, güveni, morali, sıcak aile ortamını, ona aile ocağı kadar veremez. Bu nedenle, çocuğun başarı ve başarısızlığında ilk aklımıza gelmesi gereken kurum aile olmalıdır. Okul ve diğer kurumların bu konudaki işlevi aileden sonra gelir ve aileyi destekleyici, tamamlayıcı niteliktedir.

Ailelerin, okul ile ilişkilerini etkileyen birçok değişken vardır. Bunları aileden, okuldan ve çevreden kaynaklananlar olmak üzere üç ana başlıkta toplayabiliriz:

A- Aileden Kaynaklanan Sorunlar

1-Ailenin çocuğa olan ilgisizliği

Ailenin çocuğa olan ilgisizliği konusunu duygusal ve fiziksel olmak üzere iki başlık altında düşünebiliriz. Fiziksel olarak çocuğunun beslenme ve sağlık sorunları ile yeterince ilgilenmeyen aileler olduğu gibi, Duygusal olarak çocuğuna yeterince ilgi ve sevgi göstermeyen ailelerde olabilmektedir. Öğretmenlerin ailelerle ilgili yakınlıklarından biri de, ailelerin okula sağladıkları desteğin yetersizliği ve okulların amacı ve yapmak istedikleri ile ilgilenmemeleridir.

Konu ile ilgili olarak yaşanmış bir olayı bir gazeteden aldığım şekliyle aynen aktarıyorum.

Çocuğunun gittiği okulu, sabahçı mı, öğlenci mi olduğunu, numarasını, sınıfını, hatta yaşını bile bilmeyen var

Diyarbakır Birlik Lisesi Müdürü Cemil Arslan'ın bir anısı,

Bir gün müdüre bir veli gelir:

- *Müdür Bey, der, evin anahtarı çocukta kalmış, müsaadenle anahtarı almaya geldim.*

- *Buyur. Çocuğun kaçınıcı sınıfta?*

- *Valla müdürüm, hangi sınıfta olduğunu bilmiyorum.*

- *Lise bir, lise iki, lise üç?*

- *Valla onu da bilmiyorum.*

- *Sabahçı mı, öğlenci mi?*

- *Valla onu da bilmiyorum.*

- *Peki adı soyadı ne çocuğun?*

Neyse ki, veli onu bilmektedir, söyler. Müdür bilgisayar taratır, okulda o isimde ve soyadında bir öğrenci yoktur. Bilgisayara geçme ihtimaline karşı, yazılı kayıtları da inceletir, yine yok. Veliye döner,

- *Amcacığım senin çocuğun kaç yaşında?*

- *Vallaaa, on iki, on üç, on dört... on beş bile olabilir.*

- *On iki yaşındaki çocuk liseye gelmez. İlköğretim okulunda olmasın senin çocuğun? Emin misin bizim okula geldiğinden?*

- *Valla sabah evden çıkıyor, bu tarafa doğru geliyor, ama bu okula mı geliyor, öbür tarafa mı gidiyor, onu bilmiyorum.*

Müdür bey, yakındaki bir ilköğretim okuluna telefon eder, öğrencinin adını verir ve orada kayıtlı olup olmadığını sorar. Biraz sonra telefonla cevap gelir, velisinin nerede okuduğunu bilmediği çocuk o okulun öğrencisidir.

Nail Güreli,

16 Haziran 2000 Tarihli Milliyet Gazetesi

Genellikle çocuk sayısının fazla olduğu ailelerde, çocuğun eğitimine anne ve babanın gösterdiği ilgi azalmaktadır. Bu ilgi eksikliğinin temel nedenleri arasında ailenin eğitim düzeyi, ekonomik koşulları, çocuğa ayrılacak zaman yetersizliği ve anne babanın kişilik özel-

likleri sayılabilir. Günümüzde bazı anne ve babaların, okul ortamını; günün belirli saatlerinde çocuklarını gönderdikleri, emniyetli bir bakımevi, öğretmenleri de bu bağlamda bakıcı ve dadı olarak görmeleri, kendilerinin de bu saatlerde dinlendiklerini söylemeleri toplumda çok sık karşılaşılan bir durumdur.

Ailelerde, temel sıkıntı kaynakları arasında ilk sırada yer aldığı düşünülen “geçim sıkıntısı” bazı durumlarda oldukça sık olarak okul yönetimi ve öğretmenlerin karşısına bahane olarak sunulmakta ve ilgisizliğin temel nedeni olarak “eleştirilemez fakirlik olgusu” ileri sürülmektedir (Sarı,2004).

2. Aile İçi Şiddet

Aile içi şiddet, çocuğun hem zihinsel hem de ruhsal gelişimini yakından etkilemektedir. Şiddet olgusu da geçmişte olduğu gibi bugün de bir sorun olmaya devam etmektedir.

Aile içi şiddet her kültürde, her sosyo-ekonomik sınıfta ve her yaşta varolan bir olgudur (Kozcu, 1994). Aile Araştırma Kurumu verilerine göre Türkiye’de, bütün utangaçlığa ve gizliliğe rağmen, aile içi şiddetin yaygın olduğu ve ailelerin % 34’ünde fiziksel, %53’ünde ise sözlü şiddetin olduğu saptanmıştır. Ailedeki insan sayısı artıka şiddet de artmaktadır (AAK,1995).

Aile içindeki çatışma, çocuk üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Ailedeki duygusal ortam ile öğrenci davranışı arasında da ilişki bulunmuştur. Ailelerce az desteklenip çok kontrol edilen çocuklar, aşırı hareketli davranabilmekte, insan ilişkilerinde daha az düşünceli, daha çok düşmanca davranmakta; görev uyumlu olmadıklarından, başarıları düşük, kendileri içe dönük başkalarına bağımlı olabilmektedir (Başar; 1997).

Aile içinde, eşlerin birbirine ve yine eşlerin çocuklara karşı uyguladıkları şiddet okul ile aile ilişkilerini etkileyen değişkenlerden biridir. Aile içinde şiddete maruz kalan veya şiddete tanık olan çocuğun okul davranışları ve başarısı olumsuz yönde etkilenmekte, çocuğun okula ve öğretmenlere karşı davranışları değişebilmektedir. Aile içinde şiddetin olması ve



eşlerin öncelikli olarak bu sorunla uğraşması, çocuğun eğitiminin ikinci plana atılmasına neden olmaktadır. Bunun yanında aile içinde şiddete maruz kalmış bir veli, okula çağrıldığı zaman bu sorunu öğretmenlerle paylaşmak istemediğinden okuldan uzak kalmayı tercih etmektedir. Yine çocuğuna şiddet uygulayan anne ve babalar şiddetin sorgulanmasını istemediklerinden ve buna benzer nedenlerle okula mesafeli davranabilmektedir.

3. Ailenin Ekonomik Koşulları

Hiç kuşkusuz, ailenin ekonomik koşulları, ailedeki bireylerin yaşam biçimlerini olduğu kadar kişiliğini de etkilemektedir. Arzularının doyum bulamamasının yanında yoksulluk nedeniyle sürekli olarak açlık ve yokluğa maruz kalan çocuklarda gelecek endişesi yaşanmaktadır. Bu durum çocuğun kişilik yapısında derin izler bırakabilmekte ve çocuğun kendini güven içinde hissetmesini engellemektedir.

Çocuğun ilişkide olduğu arkadaş çevresiyle arasında ekonomik açıdan büyük farklar varsa, çocukta aşağılık duygusu gelişebilmektedir. Bu duygu, özellikle gençlik çağında daha yoğun biçimde yaşanmaktadır. Çünkü çocuk, bu yaşta akranlarına kendini beğendirmek(iyi

bir giysiye sahip olmak, güzel bir evde oturmak gibi) ve yaşama katılmak ister (Yavuzer, 1996).

Toplumdaki ekonomik yapı, aileyi dolayısıyla çocuğun toplumsallaşma biçimini de etkileyebilmektedir. Karı - koca arasındaki sert ve fiziksel şiddeti içeren kavgalarda daha çok enflasyondan en fazla etkilenen ailelerde görülmektedir. Yine enflasyondan en fazla etkilenen ailelerde, anne-babanın çocuklarla tartışmaları daha fazla görülmektedir. Bununla birlikte gelir düzeyi düşük olan ailelerin çocuklarının büyük çoğunluğu çalışmak zorunda kalmakta bu nedenle okulunu bırakmaktadır.

Okullarda az sayıda yapılan veli toplantılarının odak noktasını aileden beklenen ekonomik katkıların oluşturması, ekonomik düzeyi düşük ve geçim sıkıntısı çeken aileleri okullardan uzaklaştırmıştır. Özellikle, öğretim yılı süresince öğrencilerden ailelerin bütçesini zorlayan ya da mali yönden yerine getiremeyecekleri birtakım araç-gereç ve yardımların (Örneğin: Aşırıya kaçan ve sınıf ortamında tamamı kullanılamayacak yardımcı kitap ve dergiler, spor, müzik ve resim malzemeleri v.b) istenmesi birçok velinin bilinçli olarak okuldaki uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Ayrıca son

yıllarda bazı okullarda öğrenci kayıtları sırasında talep edilen ve çeşitli baskılarla gönülsüz olarak alınan abartılı rakamlar birçok veliyi okullardan soğutmuştur.

4. Ailenin Eğitim Düzeyi

Ailenin eğitim düzeyi ile, çocuğunun eğitimine gösterdiği ilgi arasında bir bağ kurulabilir. Eğitim düzeyi yüksek olan ailenin düşük olan ailelere göre katılım konusunda daha istekli oldukları birçok araştırmanın ortaya koyduğu ortak bir sonuçtur. (Pehlivan, 1997).

5. Ailenin Kültür Yapısı

Bir okula devam eden öğrencilerin geldikleri aile ve toplumsal çevrelerinin kültür düzeyi de farklıdır. Bu kültür farklılığı öğrencilerin ortaya koyduğu davranışları da etkiler. Her şeyden önce çocuklar, küçük yaştan itibaren model

aldıkları yakın çevrelerindeki insanların tutum, davranış ve düşüncelerini benimserler.

Çocuğun davranışını, karakter yapısı ve yetiştiği aile içindeki yaşadığı deneyimler çok etkilemektedir. Ailenin kültür farklılığı, öğrencilerin gelecek için çizdiği hedefleri bile farklılaştırmaktadır.

Diğer taraftan aileler ve öğretmenlerin farklı kültürlerden olmaları okul aile iş birliğinin engellerindedir. Okul ve öğretmenler ailelerin kültürleri ve yaşam tarzlarına duyarlı değilse, aileler okula kendilerini yabancı hissedip okuldaki uzak durmaya çalışmaktadır (Pehlivan, 1997).

6. Aile Üyelerinin Eğitimle İlgili Geçmiş Yaşantıları

Velilerin öğrencilik yaşamlarında edindiği okulla ilgili olumsuz yaşantı ve deneyimler, okula ve öğretmenlere karşı



önyargı oluşturabilmektedir. Bu durumdaki velileri saptamak ve onlarla işbirliğine girmek ayrı bir çaba gerektirmektedir. İnsanlarda oluşan önyargıları değiştirmek sabır ve süreç gerektirmektedir.

Ana-babaların geçmişte yaşadıkları okulla ilgili olumsuz yaşantılar, okul etkinliklerine ve okulla işbirliği yapmalarına engel olabilmektedir. Özellikle, okula daha çok çocukları ile ilgili olumsuz durum ve konularda çağrılan velilerin, okula karşı olumsuz tutumları daha da pekişmektedir. Oysa veliler sadece olumsuz durumlarda değil de, iyi izlenimlerin olduğu durumlarda da çağrılısalar velilerin okula karşı önyargıları değişebilecektir.

7. Anne ve Babanın Çalışıyor Olması

Günümüzde genellikle anne ve babanın her ikisinin de çalışıyor olması okulla aile arasındaki iletişimi engelleyebilmektedir. Okulda yapılan toplantılar ve diğer etkinliklerin çoğunun anne ve babanın çalışma saatlerine denk gelmesi velilerin okula gelmemesi için önemli bir neden veya mazeret olabilmektedir. Bu nedenle okul ile ilgili etkinliklerin bazıları hafta sonu veya hafta içi akşam saatlerinde yapılarak bu tür velilerin zaman zaman okula gelmeleri sağlanmalıdır.

B-Okuldan Kaynaklanan Sorunlar

1.Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar

Ailenin ve yakın çevrenin ilgi ve desteğini almadan okulun hedeflerine ulaşamayacağı gerçeğini kavrayamayan bazı okul yöneticisi ve öğretmenlerin eğitim sürecini sadece okul binası ve bu binaya ait duvarlar ile sınırlı olarak görmesi okulda sunulan eğitim hizmeti ve okulun hedefleri hakkında aileleri bilgilendirmemesi sonucu, hem okulun hedeflerinin gerçekleşmesi hem de çocukta beklenen olumlu davranış değişikliklerinin yaratılmasını olanaksız hale gelmektedir. Bu nedenle çocukta beklenen anlamlı ve olumlu değişiklikleri yaratmak için eğitiminde çocuğun ailesini ve yetiştiği çevreyi bu sürecin dışında tutarak gerçekleştirmek olanaksızdır. Bu süreçte ilk adımı atma sorumluluğu ve görevi de okul yöneticisindedir.

2. Okulun Fiziksel ve Sosyal Çevresindeki Yetersizlikler

Okulların, öğrencilere olumlu davranışlar kazandırmanın yanında, yakın çevresinin kültürel gelişimine katkı yapma ve toplumun gereksinimleri doğrultusunda bireyler yetiştirme gibi sorumlulukları da vardır. Bu sorumlulukları yerine getirmede

var olan fiziksel ve sosyal çevrenin çağa ve okulun hedefleri gerçekleştirmeye yönelik bir ortam olması büyük önem taşır. Bunun yanında okulların fiziksel ve sosyal çevrelerinin istenilen düzeyde olması velilerin beklentilerinin gerçekleşmesi ve katılımın artırılması yönünde önemli katkılar sağlar.

3. Okuldaki Diğer Görevlilerin Tutum ve Davranışları

Bir eğitim örgütü olan okullarda sadece yönetici ve öğretmenler bulunmaz. Bunların yanında hizmetli, memur, bekçi ve aşçı gibi yardımcı hizmetler sınıfında çalışan iş görenler de vardır. Bu nedenle okula gelen her velinin ve çevredeki insanların ilk olarak bu çalışanlarla karşılaşması da çok doğaldır.

Okullarda yapılan bazı gözlemlerde, okulda görev yapan personelin, çocuğu için gelen veli ve diğer misafirlere karşı ilgisiz ve hatta olumsuz tavır sergiledikleri görülmüştür. Bu tür olumsuz yaklaşım ve davranışlar velilerin okuldan soğumasına yol açabilmektedir.

C-Öğrencilerin Bulunduğu Çevreden Kaynaklanan Sorunlar

Akran grupları ile ilişki kurmak, gençlerin en önemli gereksinimlerinden biridir. Akran grupları içindeki başa-

rısız, ilaç ve içki alışkanlığı olan, suça veya şiddete yönelimli ya da uyumsuz arkadaşlar bütün çocuklar için riskli bir ortam oluşturmaktadır. Çünkü gençler, kendi akran grubunun değer ölçülerini benimsemek, onlarla bir paylaşım içine girmek isterler.

Örneğin, içkiye içmeye karşı tavır koyduğu için akranları tarafından reddedilen ergen ve gençler bu kişilerin oluşturduğu grubun bir üyesi olmak istiyorlarsa, içkiye karşı tavırlarını değiştirerek arkadaşları gibi davranacaktır. Bu şekilde mensup oldukları grubun değer ölçüleri yüzünden içkiye başlamak, gençleri bir daha dönüş yapamayacakları zararlı alışkanlıklara götürür.

Bu gibi durumlar karşısında bazı anne ve babalar tutarlı davranarak öğretmeni ile işbirliğine girip, çocukla sağlıklı iletişim kurarak sorunu çözmeye çalışmalıdır. Fakat bazı anne ve babalar için bu durum kabul edilemezdir. Çünkü kendileri çocuklarını iyi tanırlar ve aile içinde hiçbir olumsuz davranışını görmemişlerdir. İnkarcı bir tavır içine girerler.

Okula davet edildiklerinde, çocuğu hakkında olumsuz şeyler duyacağı kaygısıyla okula gitmezler. Gerçeği yıllar sonra kabul etmek zorunda kalırlar fakat sorunlar kökleştiği için çözümleri de güç olur.

Çözüm Yolları

Bugün Türkiye'de okul-çevre ilişkilerinin ve işbirliğinin istenilen düzeyde veya sağlıklı bir şekilde yürümediği herkesçe bilinen bir gerçektir. Yine okullarda sunulan eğitim hizmetinin kalitesine yönelik toplumun her kesiminden olumsuz eleştiriler gelmektedir. Bunun nedenlerini sorguladığımızda, yanıtların şu noktada odaklandığını görüyoruz. "Eğitim sistemimiz yanlış!" Ortaya konulan bu saptamayı reddetmek hiç şüphesiz olanaklı değildir.

Türkiye'de diğer sistemlerde olduğu gibi, eğitim sistemimizde de bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Fakat okullarımızın sunduğu eğitim hizmetinde görülen tüm sorunları sisteme bağlamak bizi yanılgıya düşürecektir. Çünkü sistemi yaratan da yürüten de insandır.

Bu nedenle okul ile çevre arasında kurulacak etkili bir işbirliği, var olan sorunları en aza indirmede, ortaya çıkabilecek güçlükleri de azaltmada da önemli katkılar sağlayabilecektir. Bunu sağlamanın yollarından birisi de çevre ile kurulacak etkili iletişim ve işbirliğidir. Bu iletişimi kurarken okulun bulunduğu yerleşim biriminin coğrafi durumunun ve bundan kaynaklanan sorunların, halkın ekonomik durumunun (geçim kaynakları, gelir düzeyi vb.)

kültür düzeyinin, yöreye ait gelenek ve göreneklerin de iyi bilinmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Öneriler

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de konu ile ilgili yapılan araştırmalar olumlu öğretmen-veli iletişimi ve işbirliğinin öğrencilerin akademik başarılarının yükselmesine anlamlı katkılar sağladığını göstermiştir.

Okul-aile bütünleşmesini sağlayabilmek için aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Okul ve Okul Yönetimine İlişkin Öneriler

1. Okul-çevre ve özellikle aile iş birliğinin önemi ve bu iş birliğinin geliştirilme yolları açısından, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çeşitli eğitimlerle bilgi ve beceri kazanmaları sağlanmalıdır.

2. Aileler, öğrencinin eğitiminde okulun yanında en etkili kurumu oluşturmaktadır. Öğrenciyi tanımada, yönlendirmede, yeteneğini ve kapasitesini artırmada mutlaka aileyle iş birliğine gidilmelidir. Bunu sağlayabilmek için, çok çeşitli vesilelerle ailelerin okula gelmesi, öğrenci sorunlarını paylaşması, öğretmen ve yöneticiler ile ortak kararlar geliştirmesi ve çocuğunun başarısı için rol alması ve katkıda bulunması sağlanmalıdır.

3. Aile-okul iş birliğini artırabilmek için posta, telefon, internet, çeşitli dergiler, gazeteler, oturumlar, toplantılar gibi birçok araçtan yararlanılmalı; ailelerin çeşitli etkinliklerden, çocuklarının okuldaki performansından haberdar edilmesi sağlanmalıdır.

4. Okullarda bulunan okul-aile birliğine ilişkin önemli hususlar yönetmeliklerde her ne kadar yer alsada, bu birliklerin etkili şekilde çalışması sağlanmalıdır.

5. Okul yönetimi çevrenin eğitime ilişkin beklentilerini karşılayarak sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmesi ve kalkınması için insan gücünü başarılı olabilmesi için çevredeki tüm kamu ve sivil toplum örgütleri ile iletişim kurmalı, iş birliği yapmalı, koordinasyon sağlamalıdır.

6. Okul çevreye ve topluma beklediği hizmeti verebilmeli ve yararlı olabilmelidir. Okullar sadece eğitim- öğretim kurumları değil çevrenin kültür merkezi hâline getirilmelidir. Okul toplum etkinliklerinin merkezi olabilmek için akşamları, hafta sonları ve tatillerde açık olmalıdır. Okul, gece ve gündüz hem yetişkinlere, hem de çocuk ve gençlere açık olmalı, derslerin yanı sıra yetişkinler de okulda sosyal, kültürel ve dinlenmeye yönelik etkinliklere katılmalıdır.

Öğrenci Velilerine Öneriler

1. Çocuğunuzun ev ortamında rahat bir şekilde ders çalışabilmesi, için ona uygun ortam hazırlayınız. Çocuğunuzla ilgili evde karşılaştığınız ve çözemediğiniz sorunlar için yönetici ve öğretmenlerimizden yardım alınız. Okulumuza gelmekten lütfen çekinmeyiniz

2. Okul yönetimi ve öğretmenlerimizi destekleyebileceğiniz konularda bizlerle birlikte hareket ediniz. İnanıyoruz ki bazılarınız bizlere yardım edebilecek farklı yeteneklere sahipsiniz.

3. Çocuğunuza öğüt vermek yerine, onlara birer yetişkin anne ve baba olarak model oluşturunuz. Nasihat dinlemekten hiç kimsenin hoşlanmayacağını unutmayınız.

4. Çocuğunuzun okul ve ev dışındaki sosyal çevresini, akran grupları ile olan ilişkilerini yakından izleyiniz. Olumsuz durumlar karşısında onu eve hapsedmek yerine böyle bir çevre içinde yer almaması için gerekli tedbirleri önceden almaya çalışınız.

5. Okulumuzun aynı zamanda sizin okulunuz ve yakın çevremizin bir kültür merkezi olma yolunda anlamlı çabalar sergilediğini okul ile sizin amacınızın aynı olduğunu unutmayınız!

KAYNAKÇA

- A.A.K., (1995). Aile İçi Şiddetin Sebep ve Sonuçları. Aile Araştırma Kurumu Yayınları, Ankara.
- AAK, (1995). Ailede Çocuk Eğitimi. Aile Araştırma Kurumu Yayınları, Ankara.
- Arslan M.M ve Erarslan L., (2003). Yeni Eğitim Paradigması ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliği Milli Eğitim Dergisi Sayı:160 Ankara.
- Aslan, G, F. (1994). "İlkokul Öğrencilerinin Başarı ve Başarısızlıklarında Aile Faktörü" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, H.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başar, H., (1997). Sınıf Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Eroymak, Y. (1997). İlköğretim okullarında velilerin okul yönetimine katılmaları (İzmir ilinde bir tarama) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Güreli, N., (2000). "Çocuğunuzun gittiği okulu, sabahçı mı, öğrenci mi olduğunu, numarasını, sınıfını, hatta yaşını bile bilmeyen var" 16 Haziran 2000 Tarihli Milliyet Gazetesi.
- Kozcu, Ş., (1994). Aile İçi Şiddet ve Kişilik Gelişimine Etkisi" Türk Eğitim Derneği Yayınları, Ankara.
- Özçınar, Z. (2003). "Öğretmen- öğrenci-velilerin iletişimsel yeterlilikleri ve öğrenci başarısıyla olan ilişkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pehlivan, İ., (1997). "Okula Aile Katılımı" İstanbul Kültür Koleji, Yaşadıkça Eğitim. Temmuz- Ağustos.
- Sarı, D., (2004). "Okul Yönetimi ve Halkla İlişkiler" Bilim ve Akılın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Ağustos Eylül, Sayı: 54-55.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Yiğit, B., Bayrakdar, M., (2003). "Parent's Perceptions Related To Physical, Academic, Social And Management Environment Of Schools." First Balkan Conference, Trakia University, Stara Zagora, Bulgaria.
- Yiğit, B., Bayrakdar, M., (2006). Okul Çevre İlişkileri Pegem A Yayıncılık Ankara 2006.

Yetişen Ve Yetiştiren Okul Müdürü

Kadir ÇETİN*
M. Ali ÜNAL**

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, insanoğlunun artan yeni taleplerini en kolay yoldan ve mükemmel diyebileceğimiz bir biçimde karşılamaya yönelik olarak büyük bir hızla sürmektedir. Globalleşen dünyada meydana gelen bu gelişmeler, bir zamanların popüler yönetim anlayış ve yaklaşımlarını bir tarafa bırakarak, yönetimde yeni anlayışları ve yeni bakış açılarını gündeme getirmiştir.

Bu çerçeveden bakıldığında, bilgi çağı olarak isimlendirilen günümüzün yönetim anlayışları, (hiç şüphesiz genel anlamda kamu yönetimleri ve dar anlamda da eğitim yönetimi ve dolayısıyla okul yönetimleri) bu değişim ve gelişmelerden etkilenmiştir. Dolayısıyla otoriter yönetim anlayışları yerini daha demokratik bir yönetim anlayışına, tek kişi yönetimi yerine daha katılımcı, sezgi ve tecrübe yerine, bilgiye dayalı ve yönetilenlerin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı bir yönetim anlayışına bırakmaktadır. İşte bu gelişme ve değişmeye okul ve kurumlar da ayak



uydurmak durumundadırlar. Bu yeni duruma bütün taraflar başta okul idaresi, öğretmenler ve veliler kendilerini hazırlamak zorundadırlar. Elbette bu değişim ve dönüşümün öncülüğünü yapacak olanlarda okulların yönetim kadrosudur.

○ halde okul yönetimine talip olan yöneticide bulunması gereken nitelikler ve onu bekleyen görevler nelerdir? Makalenin konusu bu iki soruya cevap aramaktan ibaret olacaktır.

A-Okul Müdürünün Nitelikleri

Okul yönetiminin başı muhakkak okul müdürüdür. Okul müdürü eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun,

tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütmek durumundadır. Tabii ki bu görevi üstlenmiş olan okul müdürünün, okulunda arzu edilen eğitim ortamını oluşturabilmesi için her şeyden önce kendisinin aşağıda belirtilen boyutlarda yetişmesi ve donanımlı olması gerekir.

Bu boyutlar;

- 1-Problem çözme becerisi yüksek,
- 2-Örgütsel becerisi gelişmiş, bilimsel gelişmeleri takip edebilen,
- 3-Kararlı,
- 4-Duyarlı,
- 5-Liderlik yönü güçlü, dürüst ve güvenilir bir kişiliğe sahip,

* Kadir ÇETİN, MEB Personel Genel Müdürlüğü Daire Başkanı **M.Ali ÜNAL, MEB Personel Genel Müdürlüğü Şube Md.

- 6-Hoşgörülü,
- 7-Çalışanlarıyla sözel ve yazılı iletişimi güçlü
- 8-Kişisel güdüleme ve ikna kabiliyeti yüksek,
- 9-İnsani değerleri ön planda tutan,
- 10-Her şeyden önemlisi insan ve çocuk sevgisi olan,
- 11-Adalet duygusu güçlü
- 12- Çalışanları ile birlikte kendi bireysel gelişimini önemseyen,
- 13- İyi bir dinleyici ve gözlemci,
- 14- Risk alabilen
- 15- Takım kurma ve takımla çalışma becerisi gelişmiş vb. olarak belirtilebilir.

Diğer taraftan okul müdürünün;

- › Doğru kararlar alan,
- › Okul hedeflerini verilere dayalı olarak belirleyen,
- › Yenilikçi bir yönetim anlayışını benimseyen,
- › Okul için belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan,
- › Rehberlik eden,
- › Çalışanlarına danışarak onlardan aldığı görüşleri değerlendiren
- › İyi bir ekip şefliği yapan,
- › Sistematik düşünen
- › Yaptığı işten heyecan duyan,
- › Objektif değerlendirme

- yapan ve hızlı karar alabilen,
- › Vizyon, cesaret, disiplin ve önsezi sahibi,
- › Bilgiyi paylaşan,
- › Astlarını yetiştirmek için gayret gösteren,
- › Çatışmaları olumlu yönde kanalize eden,
- › Yenilikleri teşvik eden,
- › İş konusunun yanında sosyal konuların da takipçisi olan,
- › İletişim teknolojisine hakim,
- › Çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren kişisel ve mesleki bilgi, beceri ve davranış-tutum sergileyen bir yapı ve anlayışa sahip olması gerekir.

Okul yöneticisinin bu niteliklerle donanımlı olduğu düşünüldüğünde, bu özelliklere sahip olmanın ve gerekli davranışları göstermenin eğitim yöneticilerini başarıya götüreceği ve etkili kılacağı muhakkaktır.

B- Okul Müdürünün Liderlik Görevi

1-Eğitim Liderliği ve Eğitim-Öğretim Görevi

Eğitim lideri olarak okul müdürü; okulda sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamını kurabilmek için öğretmen, idareci ve yardımcı personelin bilgi, beceri düzeyinin sürekli yükseltilmesini, okul yönetiminde katılımı ve okulun çevresi ile

işbirliğini sağlayarak okul paydaşları (öğretmen, öğrenci, veli, okul, toplum) arasında güvene dayalı bir eğitim-öğretim ortamının oluşturulmasını hedeflemelidir.

Bu anlamda okul müdürü okulunu, profesyonel bir anlayışla yönetmelidir. Bir yönetici için profesyonellik yönetim alanında kavramsal bilgi birikimine hakim olmanın yanında elbette tecrübi bilgiye de sahip olmayı gerektirir. Bunun için okul müdürü, genel anlamda yönetim biliminin, özelde de eğitim yönetiminin gereklerini bilmek ve okulunda bunun uygulamasını gerçekleştirmek durumundadır. Yani okul yönetimi bilgi eksikliğinden kaynaklanacak hataları sıfırlamak ve yönetim işine bilimin verilerini katmak zorundadır.

Peter F.Drucker "...dünya artık emek yoğun, enerji yoğun, malzeme yoğun değil, bilgi yoğundur. Bunun anlamı çok açıktır. Örneğin; Japonlar 1960'lı yıllarda mamul mal için harcadıkları enerjinin aynı miktarını ve ham maddenin daha azını kullanarak 1980'li yıllarda iki buçuk katı daha fazla mamul madde üretmişlerdir. Bunun sebebi elbette bilgi yoğun çalışma sisteminin Japon işletmelerinde hakim olmasıdır." tespitini yapmaktadır. Ham maddesi insan, süreçlerde işleyeni insan ve çıktısı insan

olan eğitim yönetiminin bilimsel verilerden kendini soyutlaması düşünülemez.

Bilimsel bilginin işe, bir anlamda yönetime koşulması veya işle buluşturulmasının sonucunu şu tablo çok güzel ifade ediyor olsa gerek:

BİLGİNİN KİLOGRAM FİYATI (Değeri)

›1 kg.	1 Sent
›1 kg. Çimento	5 Sent
›1 kg. Demir-Çelik.	50 Sent
›1 kg. Alüminyum.	1,5 Dolar
›1 kg. Otomobil	10-100 Dolar
›1 kg. Yolcu Uçağı	100-1000 Dolar
›1 kg. Savaş Helikopteri .	2.000-3.000 Dolar
›1 kg. Savaş Uçağı	10.000 Dolar
›1 kg. Uydu	100.000 Dolar

Bu tablo, genel anlamda yönetim biliminin, özelde ise eğitim yönetiminin gereklerine göre okul yönetimini profesyonelce yönetmenin zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Okul müdürü, okulun vizyon (ufuk) ve misyonunun (ülküsünün) geliştirilmesine öncülük eder. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar. Eğitimin kalitesini yükseltmek, bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli sorgulamayı yapar. Araştırma sonuçlarına dayalı iyileştirme projeleri hazırlar veya hazırlatır ve uygulamaya koyar. Okul gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânı oluşturur ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve uygulamasını sağlar.

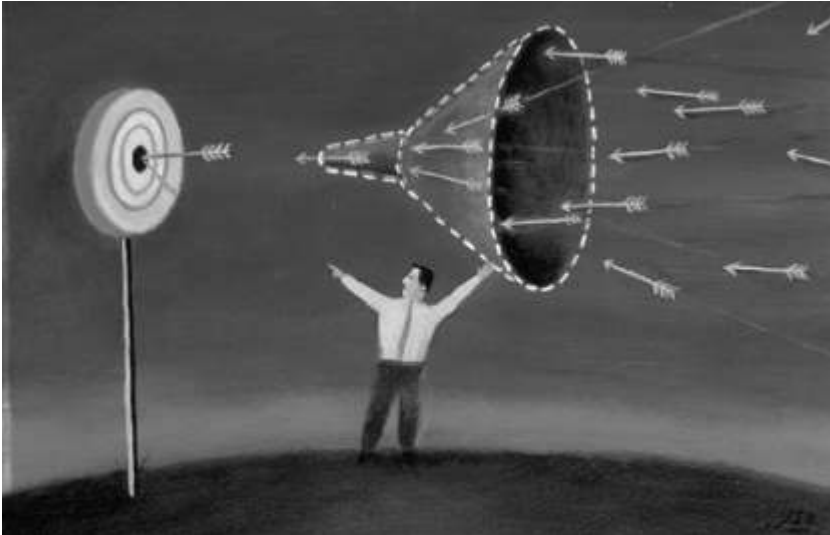
Okul müdürünün öncelikle okulda; okul paydaşlarının benimseyip yaşattıkları ve birlikte oluşturdukları okul kurum kültürünü, takım çalışmasını, okul içi paydaş ilişkilerini, yaptıkları işleri ve okul süreçlerini sorgulayarak sürekli gelişimi, öğrenen birey, öğrenen kurum olma niteliğini kazanan bir öğrenme iklimi oluşturması gerekmektedir.

2-Okulda Gelişmeyi Önceleyen Bir Kurum Kültürü Oluşturma:

Okul müdürünün liderliğinde okulun amaçları, hedefleri, ilke ve değerlerinin yanında, iş yapma yöntem- araç ve alışkanlıkları, görülen ve görülmeyen kurallar manzumesi okulun kültürünü oluşturur. Bunun yanında, okulda çalışma prensipleri, çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar ve inançlar yine kurum kültürünü yansıtan öğelerdir. Elbette okul müdürü bu anlamda okulda açıklık, iletişim ve motivasyon gibi kavramların daha bir anlamlı olarak yaşanmasını sağlayan ortamı hazırlar.

Birlikte çalışmanın en önemli unsurlarından biri hiç şüphesiz çalışanların karşılıklı iletişimlerinde birbirlerine karşı samimi ve açık olmalarıdır. Sağlıklı iletişim kuruldukça öğrenme ve karşılıklı anlaşma-uzlaşma başlar. Bunun arkasından başarıyı doğrudan etkileyecek olan güven unsuru kendiliğinden oluşur.

Okul müdürü; bu güven ortamında, okulda ahenkli bir çalışma ortamı kurar. Liderlik vasfından da yararlanarak okul için belirlenen vizyon, misyon ve hedeflerini okul toplumu ile paylaşır. Okul müdürü, vizyonsuz eylemin sadece bir faaliyet, eylemsiz vizyonun ise sadece



hayal görmek olduğunu bilir. Bu iki kavram arasındaki farkın, vizyonu olan eylemle ortaya konacağı ve okulun sosyal bir kurum olduğunun bilinci ile hareket eder. Okul müdürü bu sosyal kurumda var olan alt sosyal gurupları çatıştırmadan yarıştırmasını bilir. Okulda tartışma ve anlaşmazlıkların olabileceğini kabul ederek, eleştirel itirazları dikkatle dinler. Kararlarında objektif ve adil olmaya özen gösterir.

Ayrıca okulda, çalışanların iyi ve kötü günlerini birbirleri ile paylaşmaları da ayrı bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulda oluşan kurum kültürü, çalışanların okula bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile okula sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Okul çalışanları okul müdürünün liderliğinde, okulun başarısı için hep birlikte koşmanın heyecanını yüreklerinde hissederler. İş yapmaya isteklendirmeyi (motivasyonu) sağlayan okul kurum kültürü, öğrenen birey ve öğrenen kurum olma anlayışını da birlikte getirir.

3-Sürekli Öğrenme ve Gelişme:

“Yapılanı yeterli bulmamak insanın ileri gitmesindeki ilk adımdır.” G.Bancroft

Sağlıklı bireyler ve ekipler sürekli olarak öğrenir ve gelişirler. Yöneticilerin uzun

vadedeki başarılarının geri planında, çeviklikleri, çağa ve çevreye duyarlılıkları vardır. Gelişmeye ve değişmeye yatkın yöneticiler; becerikli, yenilikçi, öğrenmeye, geribildirime ve yardım almaya açık insanlardır. Bu anlamda okul müdürü, okulunda bireysel ve kurumsal olarak değişim ve gelişimi sürekli kılmak durumundadır.

Okul müdürü, okulda işlerin çok iyi yürütüldüğünü düşündüğü anda bile daha yapılacak çok işlerinin olduğunu hiçbir zaman aklından çıkarmamalıdır. Çünkü mükemmelliğin sonu yoktur. Her yapılan iyi işin daha iyisi mutlaka vardır. Okul müdürü bu gerçeği unutmadan, yapılan her iyi işi daha iyi nasıl yaparım sorusunu kendisine sormalıdır. Kısaca okul yöneticisi günlük çalışma süresinin %70-80'ni yönetimi geliştirme çalışmalarına ayırmalıdır. Profesyonel yöneticiliğin olmazsa olmaz şartı yönetimi geliştirmeye zaman ayırmaktır.

Sürekli gelişme anlayışını içselleştirmiş olan bir okulun kazanımları:

- ▶ Faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir,
- ▶ Okul paydaşlarını okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermeye odaklar,
- ▶ Ortak sorunların en kısa yoldan ve kalıcı olarak çözümüne yardımcı olur,

- ▶ Okul, çalışanların kapasitelerini tam kullanabildikleri ve işlerine yansıttıkları bir ortam olur,
- ▶ Okulun çağa ve çevreye duyarlılığını ve uyum kabiliyetini güçlendirir,
- ▶ Çalışanları arasında motivasyon artar, bilgi ve beceri düzeyi yükselir,
- ▶ Okul içi ve dışı öğelerin işbirliği içinde çalışması sağlanır,

Yine bu anlayış, okulun imkanlarının artmasına ve çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkan sağlar.

Sürekli gelişmenin aracı elbette eğitimidir. Okul, çalışanlarının iş başındaki eğitimini kurum-sallaştıracaktır. Günümüzde bir mesleğin ömrünün 3-3,5 yıl olduğu gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda, okulda yönetici ve öğretmenlerin okul temelli hizmet içi eğitimin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olmaları, eğitim faaliyetlerine katılarak yetenek ve tecrübelerini geliştirmeleri gerekir. Böylece kurumun bütün çalışanlarının kendilerini yenilemeleri, dolayısıyla kalite arayışında çok önemli bir yeri olan “okul süreç”lerinin de sürekli sorgulanarak daha iyi bir konuma gelmesi sağlanmış

olacaktır. Okulda süreçlerin iyileşmesi doğal olarak eğitimin kalitesinin yükselmesini sağlayacaktır.

4- Yönetime Katılım ve Takım Çalışması:

"İnsanların önlerini açın, onlar nasıl yapacaklarını bilirler."
E.Deming

Bir okul yöneticisi, okulunda adeta bir antrenör gibi okulunu yönetmek durumundadır. Dolayısıyla okuldaki diğer çalışanlar oyuncu konumundadırlar. Bu durum doğal olarak işe fiziki katılımın ötesinde ve üstünde bir fikir ve duygu boyutunda katkı ve katılımı ifade etmektedir. Bu bağlamda çağdaş yönetim yaklaşımları, kuruluşların gelişimi konusunda her türlü öneriyi (kimden gelirse gelsin) değerlendirmenin ve sinerjinin oluşumunu gerçekleştirmenin çok önemli olduğunu vurgular. Okulda insanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak okul müdürünün sorumlulukları arasındadır.

Okul müdürünün çalışanları takım çalışmaları ile yönetime katması, çalışanlara rehberlik etmesi, iletişimi güçlendirip yüksek moral sağlaması, grup çalışmalarını desteklemesi ve en önemlisi okulda paylaşımın ve takım bilincinin yerleşmesi büyük önem taşımaktadır.

Böylece okulun başarısı için sınırlı sayıda kişinin, gecesini gündüzüne katarak çalışması yerine, bütün çalışanların işe koşulması ve ortak aklın yaratacağı sinerjiden istifade edilmesi sağlanmış olacaktır.

Bir okulda katılımcı anlayışla işlerin yapılması ve başarılması çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar listesinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkiler olarak karşımıza çıkmaktadır.

C-Okul Müdürün - Okul Toplumuna (Paydaş) Karşı Görevleri

1- Müdür Öğretmen İlişkileri

Okulun özel bir çevre olması ve insan boyutunun baskın olması, okul müdürlerinin insan ilişkileri açısından uzman olmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, okulda çeşitli birey ve grup beklentilerinin bulunması, bunların çatışma halinde olması okul müdürünün yönetimde zorlandığı alanlardır. Okul müdürü zaman zaman meslektaşlarıyla anlaşmazlığa düşebilir. Müdür meslektaşları ile

olan anlaşmazlıklarında hem dostça davranmalı, hem de bunu meslekten olmayanlar ile tartışmaktan kaçınmalıdır. Anlaşmazlıkların dostça çözümlenebilmesi için müdürle astları ve üstleri arasındaki iletişimin dolaysız olması gerekir. Müdür açık kapı politikası uygulamalıdır. Her zaman çalışanlarca ulaşılabilir bir konumda olmalıdır.

Okul müdürü, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak üzere seminer, konferans vb. etkinlikler düzenlemelidir. Öğretmenler arasında mesleki dayanışmanın yanında, sosyal faaliyetlerin organizasyonuna da önem vermelidir. Okul müdürü okul paydaşlarından, destek hizmeti veren personelden öğretmenine, müdür yardımcısından - öğrencisine hiç birinden vaz geçemeyeceği ve yerinin doldurulmasının zor olduğu kanaatini taşımalıdır. Onların okul için vazgeçilemez birer değer olduğu inancını sürekli vurgulamalıdır.

Okul müdürünün, okul amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütün etkililiğini sağlamak için durumsal davranmasının yanında, örgüt çalışanlarına dönük olması, onların beklentilerinin farkında olması ve bu beklentileri imkânlar ölçüsünde karşılaması gerekmektedir. Okul ortamı, okul müdürünün

adeta bir insan ilişkileri uzmanı, bir sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Bu anlamda bilimsel birikimle okul yönetildiğinde okulda çalışanlar arasında işe yabancılaşma engellenir ve iş doyumunu yaşanır, yapılan işten onur ve gurur duyulur. Bu durum öğretmen ve diğer okul paydaşları için büyük bir iç motivasyon kaynağı olur.

2- Müdür - Öğrenci İlişkileri

Okul yöneticiliğinin varlık nedeni öğrencidir, onun eğitim ve öğretimidir. Bu nedenle okul yönetimi, her koşulda eğitim - öğretimin hizmetinde olmalı ve kalitesinin geliştirilmesi için çalışmalıdır. Yöneticinin tutum ve davranışları eğitim-öğretim sürecinin geliştirilmesine hizmet etmelidir. Etkili bir eğitim yöneticisi varlığının nedeninin farkındadır. Okul müdürlerinin liderlikleri yönetsel ve öğretimsel liderlik olmak üzere iki boyutlu olarak düşünülebilir. Etkili

olmak isteyen okul müdürlerinin her iki boyutta da yeterli olmaları gerekir. Ülkemizde genellikle müdürlerin daha çok yönetsel liderlik rolünü oynadıkları, öğretimsel liderliği geriplanda bıraktıkları söylenebilir.

Araştırma bulguları etkili okul yöneticisini, etkili olmayandan ayırt eden temel özelliklerin, okulun örgüt özelliklerinde de gözlendiğini göstermektedir. Okulda her öğrenci için doyurucu bir öğrenme ortamının yaratılması ve öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi etkili yöneticinin ayırt edici niteliklerindedir. Öğrencilerin gerek hayata gerekse bir üst öğretim kurumuna hazırlanmalarında gerekli eğitim ortamını hazırlamak okul yöneticisinin temel görevlerindedir.

Bir öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin, okulun amaç ve işlevinin farkında olması, bunları okul paydaşları açısından yorumlaması, onlara anlat-

ması, öğretmen ve öğrencileri sınıfta ziyaret etmesi ve onlara rehberlik yapıp destek vermesi, motivasyon ve şevklendirmesi gerekir.

Okul müdürü, bir öğrencimizin deyimi ile "Öğrenciler, okul müdürünü görünce hepsi keşke ben de okul müdürü olsam." diyebilecek örnek tavır ve etik davranışlar sergilemelidir. Öğrencilerin kendilerini ifade edebilecekleri ve özgüven kazanabilecekleri sosyal faaliyetlere önem ve öncelik vermelidir.

Okul müdürünün adil ve demokratik davranması ve eğitim öğretim için uygun koşulları, gerekli sosyal şartları oluşturması, öğrenci ve öğretmenlerin en önemli beklentilerindedir. Öğretmenin moral düzeyi ve iş doyum derecesi doğrudan sınıf içi etkinliklere ve dolayısıyla öğrenciye yansımaktadır.

3- Müdür - Çevre İlişkileri :

Okul çevrede bulunan sivil toplum kuruluşları ile ilişkilerini güçlü bir noktada tutmalıdır. Sivil toplum kuruluşları toplumun en dinamik ve demokratik tavır sergileyen örgütlerdir. Bununla birlikte okulda faaliyet gösteren öğretmen örgütleri ile okul müdürünün ilişkilerinin sıcak ve samimi olması, okuldaki eğitim-öğretimin sağlıklı



yürütülmesi için son derece önemlidir.

Klasik anlamda okulda liderlik denildiğinde okul müdürünün karar alırken sezgileri ve tecrübelerine dayalı olarak karar alması ve uygulaması anlaşılır. Oysa yeni yönetim yaklaşımları okul liderine farklı yükümlülükler getirmiştir. Okul müdürü; çevreye duyarlı, okul toplumunu okulun vizyonuna kilitleyebilen, paylaşımcı, takdir etmeyi ihmal etmeyen, karşılıklı saygı, ben yerine biz anlayışı ve her şeyden önce takım çalışmasına dönük bir yönetim felsefesini benimsemiş bir okul lideri olmak durumundadır.

Okulda liderden beklenti, okul ortamının öğrenci ve öğretmenin yaratıcılık yönünü ortaya çıkaracak şekilde bir örgüt kültürü oluşturmaktır. İngiliz Başbakanlarından W. Churchill'in "Her insanın gönlünde bir hazine saklıdır, önemli olan o hazineyi bulup ortaya çıkarmaktır." sözü yöneticiye özellikle okul yöneticisine, öğrencilerin ve öğretmenlerin yaratıcılık yönünü ortaya çıkaracak bir eğitim ortamının oluşturulmasında büyük sorumluluk yüklemektedir.

Bu bağlamda; okul müdürü okul çevresindeki sivil toplum kuruluşları ve diğer ilgililerle işbirliği yaparak okuldaki bütün çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlamalıdır.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Okul Müdürü, okulun bulunduğu çevrenin eğitim, bilim, sanat ve kültür merkezi olduğu ilkesinden hareketle çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlamalıdır.

4-Müdür - Veli İlişkileri

Okul paydaşlarından velilerle ilişkiler eğitim-öğretimin sağlıklı yürütülmesi bakımından önemlidir. Eğitimde üçlü saç ayağı olarak bilinen okul-veli-öğrenci üçgeninde velinin katkısı önemlidir. Velilerin okul hayatına ve genel olarak öğrencilerin öğrenmesine katılımını sağlamak gerekir. Bu bağlamda velilere yönelik çeşitli etkinlikler düzenleyerek öğretmen-veli ilişkisini geliştirmek, okulun tanınması için okul hakkında çevreyi bilgilendirmek, bunun için çeşitli sosyal etkinlikler düzenlemek, velilerin, okuldaki personel ve öğrenciler hakkında görüşlerini bildirmeleri için imkân yaratmak yine okul müdürünün görevleri arasındadır.

Ayrıca, yukarıda da belirtildiği üzere okulun çevrenin eğitim ve kültür merkezi olma işlevi nedeniyle velilerin de okulun imkanlarından ve kültürel faaliyetlerinden yararlandırılması gerekir. Böylece

velilerin okula sahiplenerek okulun bulunduğu bölgede bizim okulumuz anlayışı sağlanmış olacaktır.

Sonuç olarak bilgi çağı insanının yetiştirilmesinden sorumlu okul yönetimi; öğrencileri, bilgi çağının gerekleri ile donatılmış, yani; soran, sorgulayan, problem çözme yeteneği gelişmiş, insani değerleri önemseyen ve bunu davranışlarına yansıtan, uygarlık yolunda insanlığın ihtiyaç duyduğu gelişmelere destek verebilen ve ortak olan bireyler olarak yetiştirmek durumundadırlar. Bu yeni duruma başta okul idaresi olmak üzere, okulun paydaşları kendilerini hazırlamak durumundadırlar.

Kaynakça:

- 1-H. KANTARCI; "Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi" Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Üniform Mat.Tic. ve San.A.Ş. İst.1994 s.34.
- 2-Prof. Dr. İ KAVRAKOĞLU; Toplam Kalite Yönetimi KalDer Yayınları, Genişletilmiş Yeni Baskı, İst. 1994, s.9-10.
- 3-Dr.İ.FINDIKÇI; Hürriyet , 7 Eylül 1997
- 4-K.ÇETİN; Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları' Millî Eğitim Sayı:155-156 yaz-güz 2004 ANKARA,
- 5-Prof.Dr. N.YETİŞ;
<http://www.tubitak.gov.tr/kamu>
- 6-P.F.DRUCKER; Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, (Çev.F.Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yayınları, B.Baskı, Ankara, 1993.s.385.
- 7-Okullarda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları 2.Paylaşım Toplantısı ve Ödül Töreni, 14 Haziran 2006 Ankara.

Yöneticiliğe Atama Ve Yükseltmelerde Eytep Bölümlerinin Etkisine (Ya Da Etkisizliğine) İlişkin Bir Değerlendirme Ve Yöneticiliğe Atama Yönetmeliğine İlişkin Bir Değişiklik Önerisi

Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

Türkiye'de eğitim yönetimi görevlerine seçilebilmek için öğretmenlik deneyimi gerekli ve yeterli görülmektedir. Eğitim yönetimi bir meslek olarak kabul edilmemekte, öğretmenlerin belli bir öğretmenlik deneyiminden sonra yapabi-

lecekleri bir görev olarak algılanmaktadır. Bu anlayışın bir yansıması olarak, eğitim yönetimi alanındaki hizmet öncesi eğitimler, yöneticiliğe seçilmede ve atamada pek dikkate alınmamaktadır.

Türkiye'de eğitim yöneticisi seçme ve atama uygulamalarını değerlendirebilmek için başka ülkelerdeki uygulamalara göz atmakta yarar vardır.

ABD'de eğitim yöneticiliği için lisansüstü derece bir zorunluluktur. Belirli bir süre aktif öğretmenlik yapanlar eyalet ya

da özel üniversite bünyelerinde yer alan eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü bir derece yapmak zorunladır (Şimşek, 2004; Tekişik 2004).

İngiltere'de eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamaları çok sistematik olarak yapılmaktadır. Bunun için saptanan yöneticilik yeterliklerine sahip olmak bir zorunluluktur. Bu yeterlikler bölgesel eğitim merkezleri ve açık üniversitelerde kazandırılmaya çalışılır (Şimşek, 2004). Okul Müdürleri için ulusal mesleki standartlar (NPQH) sertifikasını almak Nisan 2004'ten itibaren zorunlu hale getirilmiştir. Bu sertifika Ulusal Okul Lideri Yetiştirme Koleji tarafından verilmektedir.

ABD ve birçok Avrupa Birliği ülkesinde lisans düzeyinde eğitim veren eğitim yönetimi ve planlaması bölümleri bulunmakla beraber, eğitim yöneticiliğine atamalarda bu alanda



*Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

yapılan lisansüstü eğitim öncelikle dikkate alınmaktadır. ABD'de bu bir zorunlulukken, İngiltere'de zorunlu olmamakla birlikte devam edilen sertifika programları arasında değerlendirilmektedir. Ayrıca İngiltere'de okul yöneticiliğine atamada adaylarda aranan niteliklerden biri olan "Liderlik ve Yönetim" konusunda yeterlik kazanmaları için adayların üniversitelerin ilgili alanlarında açılan lisansüstü eğitim programlarına devam etmeleri teşvik edilmektedir. Bu yönde programlara katılanlara maddi destek bile sağlanmaktadır.

Bir Uzakdoğu ülkesi olan Singapur'da bile eğitim yöneticisi olmak için seçilen adaylar Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitülerince yürütülen Eğitim Yönetimi Programı'ndan diploma almak zorundadırlar (Şimşek, 2004).

Gelişmiş ülkelerde eğitim yöneticiliği bir meslek ve uzmanlık alanı olarak değerlendirilirken, maalesef Türkiye'de henüz bu anlayış kabul görmemekte ve uygulamalara yansımamaktadır. Son dönemlerdeki kimi değişiklikler ve gelişmeler bile okul yöneticiliğinin, öğretmenlerin belirli bir deneyim sonrası yapabilecekleri bir görev olarak algılanmakta olduğu gerçeğini değiştirmemiştir. Türkiye'de son atama yönetmeliği ile eğitim yöneti-

ciliği için giriş sınavı öngörülmemekte ise de, bu sınavda yönetim ile doğrudan ilgisi olmayan konulara fazla ağırlık verilmesi dolayısı ile çok işlevsel olmamaktadır. Ayrıca göreve seçilme, atanma ve yetiştirilme için zorunlu bir ölçüt olan hizmet içi yetiştirme programları da çok kısa ve yoğun şekilde verildiğinden bunlardan beklenen yarar da sağlanamamaktadır. Buna karşın hizmet öncesi yetiştirme, lisansüstü düzeyde bile çok şey ifade etmemekte, bu eğitim yalnızca yöneticilik giriş sınavından muafiyet sağlamaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimi görevlerine hizmet öncesi lisans düzeyinde hazırlayan ve 30 yılı aşkın bir geçmişi bulunan, eğitim yönetimi ve teftişi programlarını sunan bölüm ve programlar kapatıldığı gibi, milli eğitimdeki atama düzenlemelerinde de bu bölüm ve programlar adeta görmezlikten gelinmektedir (Balci, 2004).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında eğitim yönetimi, eğitim alanının bir bilim dalı haline gelmiştir. Artık eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmektedir. Eğitim yöneticisi olabilmek için, bu alanlarda lisansüstü derecede eğitim görmek artık bir zorunluluk olarak görülmektedir (Tekişik, 2004).

Türkiye'de de bu anlayış yerleşmediği ve eğitim yönetimi bir meslek olarak kabul edilmeyip, öğretmenlerin belli bir öğretmenlik deneyiminden sonra yapabilecekleri bir görev olarak görüldüğü sürece, eğitim ve okul yöneticileri bir "yönetici" olmak yerine sadece birer "uygulamacı" olarak görev yapmaya devam edeceklerdir. Nitekim bu anlayışta eğitim yöneticiliği görevi, öğretmenlerin ek bir yönetim formasyonu gerektirmeksizin yapabilecekleri bir görev olmaktan öte gidememiştir (Balci, 2004).

Yönetici atama ve yükselmelerinde mesleki ve alan yeterliği dikkate alınmazsa, politik ilişki ve etkilemeler devreye girer. Bu yolla atanan yönetici güvenilirliğini, otoritesini ve saygınlığını yitirmekte, sonuçta sadece yönetici değil, kurumlarda kaybetmektedir. (Tekişik, 2004). Bu nedenle, eğitim yöneticiliğine atamalarda diğer birçok ülkede olduğu gibi fakültelerin ilgili bölümlerinde (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi: EYTEP) eğitim görmüş (lisans, lisansüstü) olanlara öncelik tanınması ve atamalarda bunların tercih edilmesi bilimsel ve rasyonel bir yaklaşım tarzı olacaktır. Çünkü böylelikle eğitim yöneticiliğinin bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, liderlik, yönetim

gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donatılması gerektiği gerçeği kabul edilmiş olacaktır. Alana ilişkin bilimsel-akademik bilgilerle donanık yeterli yöneticilerin görev yaptığı eğitim kurumları çağa daha hızlı ayak uyduracak, bundan hem kurumlar hem de toplum kazançlı çıkacaktır.

Bu bağlamda, halen yürürlükte bulunan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin ilgili maddelerinde yapılması önerilen değişiklikler şöyledir:

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Madde 7 Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- Yükseköğrenim görmüş olmak,
- Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- Öğretmenlikte en az iki yıl hizmeti bulunmak,
- Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,

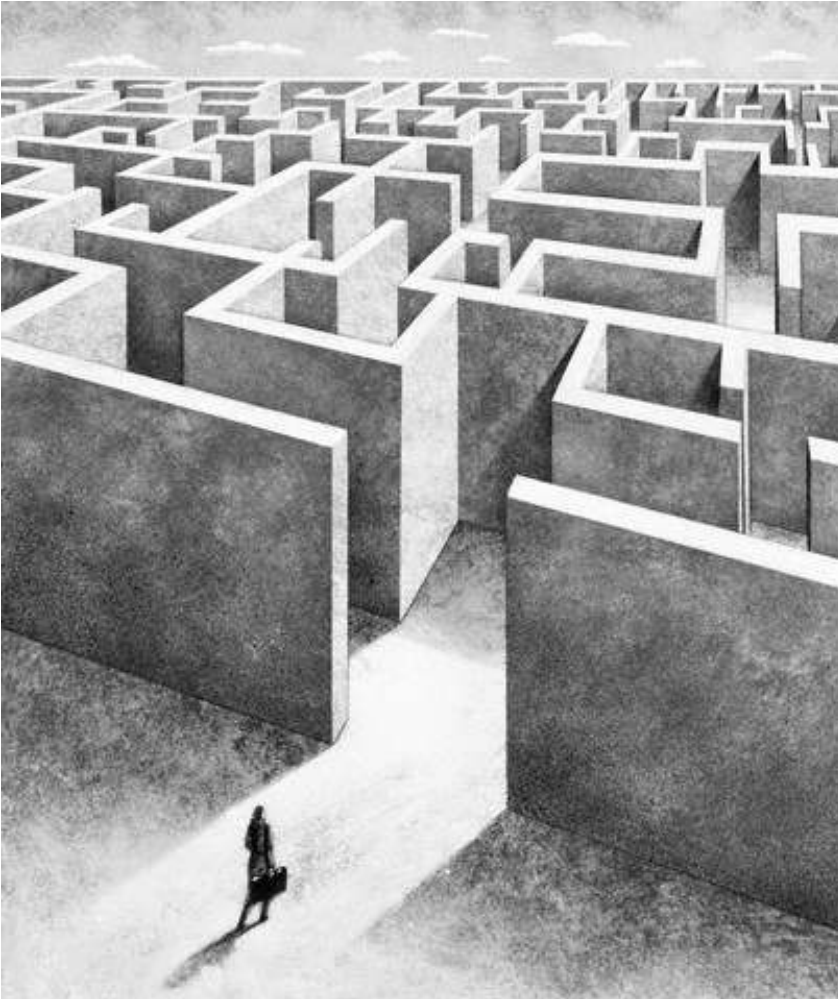
e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,

f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak,

h) Atanacağı yöneticilik görevi için bu Yönetmelikte öngörülen sınavda başarılı olmak.

Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış ve buldukları görevde en az iki yıl başarılı hizmetleri bulunmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve APK uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde geçirilen süreler 4 üncü kademe yöneticiliğinde; şef kadrosunda geçen süreler ile özel öğretim okullarında müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde; müdür yardımcılığı sınavını kazanmak şartıyla müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Ayrıca Eğitim Fakülteleri ya da Eğitim Bilimleri Fakültesinin Eğitim Yönetimi,



Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim/Anabilim Dalında doktora yapmış olanlar (A) tipi okul müdürü olarak atanacaklarda aranan çeşitli kademelerde belli süredeki yöneticilik yapmış olma koşulunu, Yüksek Lisans yapmış olanlar (B) tipi okul müdürü olarak atanacaklarda aranan çeşitli kademelerde belli süredeki yöneticilik yapmış olma koşulunu yerine getirmiş sayılır.

Seçme Sınavının Değerlendirilmesi

Madde 15 Değerlendirme 100 tam puan üzerinden yapılır. Seçme sınavında alınabilecek en yüksek puan 80'dir. Geriye kalan 20 puan Eğitim Fakülteleri ya da Eğitim Bilimleri Fakültesinin Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim/Anabilim Dallarında lisansüstü eğitim yapmış olma durumuna göre verilir. Eğitim Fakülteleri ya da Eğitim Bilimleri Fakültesinin Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim/Anabilim Dalında doktora yapmış olanlar fazladan 20 puan, aynı bölüm/anabilim dallarında yüksek lisans yapmış olanlar ise fazladan 10 puan alırlar. Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılır.

Sınav Puanlarının Eşitliği Durumunda Uygulanacak Hususlar

Madde 19 Sınav puanlarının eşitliği halinde sırasıyla

eğitim kurumlarının yöneticiliklerine;

a) Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim/Bilim Dalında doktora yapmış olanlar,

b) Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim/Bilim Dalında yüksek lisans yapmış olanlar,

c) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olanlar,

d) Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olanlar,

e) Eğitim-öğretim alanında yayımlanmış eseri bulunanlar,

f) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla olanlar,

g) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlar,

h) Ödül ve takdirname almış olanlar,

atanır.

Kaynakça;

- Balcı, A. (2004). Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar ve Öneriler. *Çağdaş Eğitim* 20/307 (22-40).
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.
- Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerin Yetiştirilmesi Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim* 29/307 (13-21).
- Tekişik, H. H. (2004). Millî Eğitimde Yönetici, Müfettiş Yetiştirme Sorunu ve Millî Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim* 20/307 (1-8).



BAKIŞ AÇISI

Bir üniversite hocası, öğrencilerine yaşlanmanın psikolojik belirtilerini öğretirken onlara şu olayı okur : " Hasta ne konuşuyor, ne de söylenenleri anlıyor. Bazen saatlerce anlaşılmaz şeyler geveliyor. Zaman, yer ya da kişi kavramı yok. Yalnız, nasıl oluyorsa, kendi adı söylendiğinde tepki veriyor. Son altı aydır onun yanındayım, ne görünüşü için bir caba sarf ediyor, ne de bakım yapılırken yardımcı oluyor.

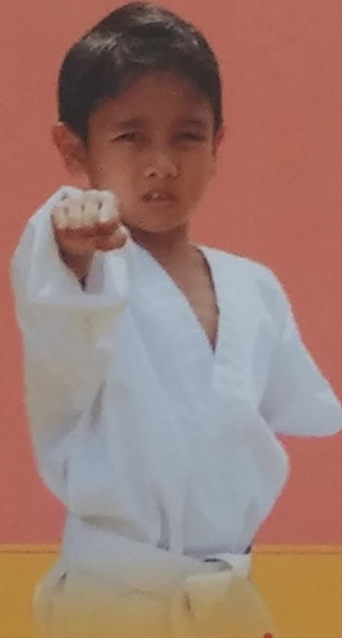
Onu hep başkaları besliyor, yıkıyor ve giydiriyor. Dişleri yok, yiyeceklerin püre halinde verilmesi gerekiyor. Gömleği salyalarından dolayı sürekli leke içinde. Yürümüyor. Uykusu sürekli düzensiz. Gece



yarısı uyanıp çığlıklarıyla herkesi uandırıyor. Çoğu zaman mutlu ve sevecen, fakat bazen ortada bir sebep yokken sinirleniyor. Biri gelip onu yatıştırana kadar da feryat figan bağılıyor."

Bu olayı okuduktan sonra, profesör, öğrencilerine böyle birinin bakımını üstlenmek isteyip istemediklerini sorar. Öğrenciler bunu yapamayacaklarını söylerler. Hoca, kendisinin bunu büyük bir zevkle yaptığını ve onların da yapması gerektiğini söyleyince öğrenciler şaşırırlar. Daha sonra hoca, hastanın fotoğrafını dolaştırmaya başlar. Fotoğraftaki kişi, hocanın altı aylık kızıdır.

Bu hikaye, gülünç bir yanlış anlamamanın insana nasıl tamamen farklı bir perspektif kazandıracağını anlatmaktadır. Belki de hayatta yaşadığımız birçok şey bize önyargılarımız ve bakış açılarımız yüzünden dayanılmaz ve zor gözükmektedir...



Farklılıklarınızı avantaja dönüştürün.....

Japon çocuğun tek hayali çok ünlü bir karateci olmaktı. Fakat ailesi buna izin vermezdi. Bir gün talihsiz bir kaza sonucu çocuk sol kolunu kaybetti. Ailesi çocuğun moralinin çok kötü olduğunu görünce ona bir karate hocası tuttu.

Hoca ilk dersinde çocuğa karşısındakini sağ koluyla tutup üstünden savurmayı gösterdi. Hatta ikinci, üçüncü ve sonraki bütün derslerde hep aynı hareketi yapıyorlardı. Çocuk bir gün hocasına "hocam ben çok sıkıldım, artık başka hareketlere geçsek" dedi. Hoca ise bunu kabul etmeyerek dünyada bu işi en hızlı yapan kişi olmadıkça bitirmeyeceğini söyledi.

Çocuk o kadar hızlanmıştı ki, hocasını bile göz açıp kapayıncaya kadar yerden yere vuruyordu. Bir gün hoca elinde bir kağıtla geldi kağıtta çocuğun gençler karate şampiyonasına katılabileceği yazıyordu. Çocuk çok şaşırdı.

Ertesi gün salonda ilk rakibinin karşısına çıkacakken heyecanla hocasına sordu, "hocam bu iş nasıl olur? Ben sadece tek hareket biliyorum kesin kaybederim". Hocası ise "sen sadece hareketi yap" cevabını verdi.

Çocuk ringe çıktı ve hareketiyle rakibini eledi. Hatta tek hareketle finale kadar çıktı. Finalde karşısında kendisinin iki katı birisi vardı. Önce çok korktu ama gene bildiği hareketi yaparak son rakibini de yendi ve şampiyon oldu. Sevinçle hocasının yanına koştu ve sordu "hocam nasıl olur anlamıyorum, sadece bir hareket biliyorum, tek kolluyum ve şampiyon oldum". Hocası çocuğa baktı ve dedi ki, "senin yaptığın hareket karatedeki en zor hareketlerden biridir... Ve bir tek savunması vardır o da, rakibin sol kolunu tutmak".

Farklılıklarınızı avantaja dönüştürün.....