

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME ARACI OLARAK DENETİM

Yrd. Doç. Dr. Işıl ÜNAL*

Günümüzde toplumlar ve onların içinde yer alan toplumsal alt sistemler sürekli bir etkileşim ve değişim içinde algılanmaktadırlar. Birer toplumsal alt sistem olarak görülen örgütler de diğer toplumsal birimlerle etkileşim içindedirler. Bu etkileşim, örgütleri değişime zorlarken, bir yandan da örgütü ve çevresini bir bütün olarak kavrayan, örgütü devingen bir yapı olarak gören yönetim anlayışını da yaratmıştır.

Bir örgüt yöneticisi, örgütü devingen kılan iç ve dış öğeleri tanımlayabildiği, bunlar arasındaki etkileşimin yoğunluğunu ve değişimin yönünü kestirebildiği ölçüde, değişme, onun açısından "beklenmedik" ya da "örgütü belirsiz bir yöne götürebilecek", açıklanamayan bir süreç olmaktan çıkar. Hatta yönetici, değişimin başlayabilmesi ve istendik yönde sürmesi için gerekli yönlendirici ve hızlandırıcıları kullanabilir. Bir başka deyişle, örgütsel değişme "yöneticiye rağmen" değil, onun liderliğinde sürdürülen bir süreç olabilir.

Eğitim örgütlerinin toplumsal işgörülere dikkate alındığında, örgütsel değişimin sözkonusu örgütler açısından değerlendirilmesinin belki de diğer örgütlerden daha önemli olduğu söylenebilir.

Bilindiği gibi, örgütsel değişme çeşitli yazarlar tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Burada, örgütsel değişmeyi örgütün bir ya da birkaç ögesi ile açıklamaya çalışan farklı görüşlerin tümünü dikkate alan ve aynı zamanda örgüt-çevre ilişkilerini de hesaba katan, böylece konuyu analitik yaklaşımla ele alan bir çalışmanın kuramsal çerçevesinden hareket edilmiştir.¹ Sözkonusu çalışma eğitim örgütleri için değerlendirilmiş ve çağdaş eğitim denetimi yaklaşımının eğitim denetimine getirdiği araçlar ile uygunluğu karşılaştırılarak tartışılmıştır.

* Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Öğretim Üyesi.

¹ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişme*, (Ankara: TODAİE Yay. No. 185, 1979), ss. 75—117.

Örgüt Kavramı

Örgütler, “amaca yönelik ve büyük ölçüde ussal olarak düzenlenmiş sosyal üniteler”² olarak tanımlanmakta ve amaçlarına ulaşmak için değişen örgütsel çevrelerine uyum sağlamak zorunda oldukları kabul edilmektedir. İşte örgütlerin bu uyum sağlayabilme kapasiteleri, yani örgütsel çevrenin değişmesine uyabilme kapasiteleri, onların işlevlerini ve etkinliklerini büyük oranda belirlemektedir.

Örgütsel değişme analitik (açıklayıcı) bir yaklaşımla ele alındığında, örgütsel amaçların, hem toplumsal sistemin gereksinimlerinin bir uzantısı olduğu, hem de örgüt üyelerinin gereksinimlerine dayalı olduğu kabul edilmektedir. Örgüt amaçları, iç öğelerin ve dış çevrenin istek, gereksinim ve baskılarının değişmesiyle birlikte değişmekte ve yeniden tanımlanmaktadır.

Örgüt ile dış çevresi arasında, amaçları etkilemesi açısından, dört tür etkileşim olduğu öne sürülmektedir:³

- rekabet,
- pazarlık,
- kooptasyon ve
- koalisyon.

Rekabet etkileşimi, örgüt amaçları toplumun kabul etmeye istekli olmadığı nitelikte ise örgütü saf dışı bırakır. Pazarlık etkileşiminde, çevre temsilcileri örgütün karar verme sürecinde taraf oluşturur. Kooptasyon etkileşiminde ise örgüt, kendisini kontrol etmek durumunda olanları kendisi kontrol eder ve bu, örgüte serbestlik ve tek taraflı karar verme olanağı sağlar. Koalisyon etkileşimi ise, örgütün daha büyük bir birimin parçası olmasından kaynaklanır ve örgütün serbest karar verme olanağını kısıtlar.

Örgütsel Değişme

Analitik yaklaşım, örgütsel değişmeyi, örgütün bir ya da bir kaç öğesine dayanarak açıklamamakta, örgütsel değişmeyi, örgütün bütününe ilgilendiren bir olay olarak görmektedir. Örgütsel değişme, en genel anlamda “örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki

² Aynı, s. 75.

³ Aynı, s. 79.

ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme"⁴ olarak tanımlanmaktadır.

Analitik çerçevede ele alındığında örgütsel değişme iki boyutta incelenmektedir:

- a. Örgütün, iç öğelerdeki değişmeye uyumu
- b. Örgütün dış çevreye uyumu

Örgütün biçimsel (formal) ve doğal (informal) yapısında ve bunların etkileşmelerinde meydana gelen bir değişmeye, örgütün bir bütün olarak kendisini uydurması, iç öğelerdeki değişmeye örgütün uyumudur. Örgütün bir sistem olarak toplum içindeki varlığını sürdürmek için, etkileşim içinde olduğu dış çevredeki değişim ve gelişmelere uyum sağlaması, örgütün dış çevreye uyumudur.

Örgütün İç Öğelerdeki Değişmeye Uyumu

Örgütün, değişim açısından incelenebilecek iç öğeleri,

- yönetimin insana ilişkin varsayımları ve bunlara göre geliştirdiği yönetim biçimi ve stratejisi,
 - örgütteki gruplar ve grup-örgüt ilişkileri,
 - örgütte yönetenlerle yönetilenlerin uyum ve miza ilişkileri.
- olarak sayılabilir.⁵

Örgüt üyelerinin, yöneticiler tarafından, i) ekonomik güdüleyicilerle güdülenebilen ve sürekli olarak kontrol edilmesi gereken bireyler olarak, ii) ekonomik gereksinimleri kadar sosyal gereksinimlerinin doyurulmasını da bekleyen bireyler olarak veya iii) bireyin özgürlük ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerinin doyurulması ile güdülenebilen bireyler olarak algılanmaları, yöneticilerin yönetim stratejilerini etkiler. Farklı algılar, farklı psikolojik sözleşmelerin oluşmasına neden olur. Yöneticilerin bireyleri karmaşık bir yapı içinde düşünmeleri ise, yöneticilerin içinde buldukları koşulları ve birlikte çalıştıkları bireyleri daha yakından tanımak için çaba harcamalarına neden olur. Böyle bir durumda değişen insan gereksinimlerini, değişen koşulları dikkate alan bir psikolojik sözleşme uygulanır. Örgütün, değişimleri saptama ve

4 *Aym*, s. 61

5 *Aym*, s. 83.

değerlendirmeye hazır olması yönünden geliştirdiği “esneklik” iç uyum kapasitesini de artırabilir.

Model, örgütün “birbirlerine kilitlenmiş” ve “birbirlerine bağlı” sosyal gruplardan oluştuklarını ve grupların, örgüt üyelerinin, örgütteki diğer grupların ve bütün olarak davranışlar üzerinde, geliştirdikleri grup norm ve standartları yoluyla etkili olduklarını kabul etmektedir. Bu etki, grubun yönetime ve örgüte ilişkin algılarına bağlı olarak, örgütün verimliliği ve etkinliği açısından olumlu yada olumsuz yönde olacaktır. Grupların örgüt içindeki işlevleri, örgüt amaçları doğrultusunda gruba verilmiş formal görevler olabileceği gibi; grubun, grup üyelerinin bireysel amaç ve gereksinimlerine yönelik psikolojik-kişisel ya da her ikisini de kapsayacak biçimde karma bir nitelik gösterebilir.

Örgütsel amaç ve gereksinimlerle, bireysel amaç ve gereksinimlerin gruplar yoluyla bütünleşmesini, örgütün biçimsel ve doğal örgüt yapısı, değerleri, uyguladığı teknoloji düzeyi, örgüt iklimi, etkileşme, eylem ve duygular büyük ölçüde etkiler. O halde söz konusu uyumu sağlamaya yönelik olarak grupları etkileme, önemli bir araç olarak düşünülebilir.

Bir örgütte yönetenler ile yönetilenler arasındaki ilişkinin ve psikolojik sözleşmenin niteliği örgütün iç uyumu açısından önemlidir. Yönetici, üyelerden beklediğini (otoriteye uyma, verimli çalışma, açıkça örgüte karşı çıkmama) güç ve yetkisini kullanarak gerçekleştirmeye çalışır. Üyeler ise örgütten beklediklerini (yeterli ücret, güven, toplumda işi nedeniyle statü kazanma, yeteneklerini geliştirme olanağı), örgütü çeşitli yollarla etkileyerek, ona karşı tutum takınarak ve ona katılmayı redderek gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgüt üyelerinin ve örgüt yöneticilerinin, beklentilerini gerçekleştirmek için kullandıkları yöntemler örgütsel uyumun türünü belirler.

Yöneticiler, zorlayıcı, ekonomik ödüllendirmeye yönelik ve bazı değerler ve simgesel ödüllere dayalı dağıtım ve uygulamalar kullanarak bireyleri istedikleri doğrultuda davranışlar göstermeye itebilirler. Bu çeşit etkileme türlerine bağlı olarak bireylerde de, örgütün amaçlarını benimseme (bağlılık) ya da örgütün amaçlarına karşı olumsuz ilgi (yabancılaşma) veya örgüte, kendisine verdiği ekonomik çıkarlar kadar ilgi gösterme (çıkarıcı yaklaşım) gibi uyum biçimleri oluşacaktır.

Böylece örgütün uyguladığı güç türüne bağlı olarak yaratmak istediği ilgi türü ile bireylerin, doğal grupların üyeleri olmaları nedeniyle sahip oldukları değerlere, kişilik yapılarından ya da çevreden gelen değerlere bağlı olarak geliştirdikleri ilgi türü birbirleriyle uyumlu olabilir

ya da olmayabilir. Örgütsel değişme açısından örgütün güç yapısı veya bireylerin ilgilerinde yapılacak değişme örgütü yeni bir uyum noktasına getirecektir.

Örgütün Dış Çevreye Uyumu

Analitik yaklaşımla ele alındığında örgütler, toplumun yani daha üst düzeydeki bir sistemin "işlevsel olarak farklılaşmış bir alt sistemi"⁶ olarak düşünülmektedir. Toplumun içinde, yani örgütün dış çevresinde kendisinden başka bazı alt sistemler de vardır. Bu alt sistemlerle örgüt arasında ve alt sistemlerin kendi aralarında sürekli bir etkileşim vardır.

Olaya bu açıdan bakıldığında, örgüt, hem genel sistemin (yani toplumun) amaçları, hem de kendi amaçları doğrultusunda eylemlerde bulunmak zorundadır. Örgütün dışındaki alt sistemlerin birinin işleyişindeki bozukluk, diğer alt sistemleri ve bu arada toplumu da etkileyecektir. Bir başka anlatımla örgüt, kendi varlığını korumak ve bütünlüğünü sürdürmek için kendi temel amaçlarıyla, çevresinin değişen ve gelişen gereksinimlerine dayanan baskıları uzlaştırmak ve bütünleştirmek zorundadır. Bu, hem kendi amaçlarına ulaşmayı güvence altına almak, hem de toplumsal amaçları engellemek, diğer alt sistemleri ve toplumun genelini gelişmeye yönelik olarak olumlu yönde etkilemek anlamını taşımaktadır.

Örgütün dış çevreye uyumunu üç açıdan ele almak olasıdır:

- örgütün dış çevredeki değişmelere uyumu
- örgütsel amaçların dış çevreden etkilenmeleri
- kurumlaşma

Bir örgütün içinde bulunduğu toplumdaki, ekonomik, teknolojik, toplumsal, politik değişmeler örgütün amaçlarını, yapısını, değerler sistemini ve insan ilişkilerini etkiler. Örneğin yeni bilimsel ve teknolojik gelişmelerin örgütün teknolojisini, örgütlenme biçimini ve formal ilişkilerini etkileyeceği ve değiştireceği beklenebilir. Aynı şekilde değerler ve politik yapıda meydana gelen değişmeler örgüt içinde normları, yönetici davranışlarını, yönetilenlerin ilgisini ve tutumunu, yönetici-yönetilen ilişkilerindeki normları ve değerleri değiştirebilir. Örgüt üyeleri, örgüt dışında bazı alt sistemlerin üyeleri oldukları için bunlar, hem örgüt-çevre ilişkisini hem de çevrenin alt sistemlerinin birbiriyle ilişkisini

kurabilirler. Özellikle üst kademedeki bireyler (yöneticiler) ve grup liderleri bu işi daha hızlı ve etkili bir biçimde gerçekleştirebilirler.

Örgütün üst sisteme verdiği çıktıkların nitelikleri ve işgörülerıyla ilgili olarak çevrenin algısı ve baskısı ve sözkonusu süreçlerdeki değişmeler, örgütün girdilerini, işleyişini (dönüşüm sürecini) ve ürününü (çık-tısını) etkileyecek ve değiştirecektir.

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, hızlı bir değişim içinde olan dış çevrelere uyum göstermek yani değişmek zorundadırlar. Çevreye ilişkin değişkenler örgütün amaçları üzerinde bir baskı unsuru olur ve onları değiştirir. Örgüt amaçlarının, toplumsal amaçların (üst sistemin amaçlarının) uzantısı durumunda kabul edilmesine bağlı olarak, örgütün amaçları, diğer alt sistemlerin ve üst sistemin beklentileri ve ilişkilerinden etkilenecektir. Bu ilişkiler ve beklentilerin baskı oluşturma özellikleri örgütlerden kimin yararlandığına bağlı olarak değişmektedir. W.R. Scott ve Peter M. Blau örgütleri bu açıdan sınıflamaktadırlar.⁷ Bu sınıflamaya göre, örgütler, birinci derecede örgüt üyelerinin yararlandığı örgütler (sendikalar, siyasal partiler), daha çok sahiplerinin ve yöneticilerinin yararlandığı örgütler olarak ticari ve sanayi kuruluşları, birinci derecede ilgili halk kesiminin yararlandığı hizmet örgütleri (hastahaneler, okullar) ve halkın tümünün yararlandığı genel idarenin merkezi kuruluşları, mahalli idareler ve askeri kuruluşlar biçiminde ele alınmaktadır.

Çevrenin kabule hazır olmadığı amaçlara sahip örgütler saf dışı olacak ve çevre baskılarını gözönüne alan, amaçlarını saptama ve değiştirmede bunlara uyum sağlayan örgütler varlıklarını sürdürecektir ve gelişeceklerdir.

Unutulmaması gereken bir nokta, örgüt ile dış çevresi arasında tek yönlü bir etkilemenin olmadığı ve örgütün de çevresini etkileyip değiştirebildiğidir. Yani bir örgüt, toplum içindeki bir değişmenin bir başlangıcı, kaynağı olabilir. Örgütün dış çevreyi etkileme derecesinin, sistemi bütünüyle değiştirebilecek nitelikte olması, kurum haline gelmesiyle olasıdır.

Kurumlaşma, Philip Selznick tarafından, "örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci"⁸ olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün kurumlaşması şu koşullara bağlıdır:

⁷ Aynı, s. 109.

⁸ Aynı, s. 112.

- örgütün çevreye uyum bakımından *esnekliğine*,
- hiyerarşik birimler ve farklılaşmış işlevler yönünden *karmaşıklığına*,
- çeşitli sosyal kurumları temsil yönünden *özerkliğine*,
- en az uzlaşma ve çatışma, çözüm yolu geliştirme yönünden *birlik içinde olma derecesine*.

Kronolojik yaşı büyük olan ve belli olağan yollarla, belli aralarla lider kadrosunu yenileyebilen ve uzun bir geçmişi olmasına karşın toplumca kabul gören, gereksinme duyulan işlevlere sahip bir örgüt esnek bir örgüttür. Eğer örgütün işlevsel alt ünitelerinin sayısı fazla ve kapasiteleri geniş ise bu örgüt çok çeşitli baskı ve gereksinimlere cevap verebilecek bir karmaşıklığa ulaşmış demektir. Toplumda kendisini başka örgütlerden ayıran bir kimliğe sahip, bir yandan birçok sosyal grubu temsil ederken bir yandan da kendisinin ayırdedici ampirik bütünlüğünü koruyan yani özerk olan örgütler, dış çevreyi değiştirme ve dış çevreye uyum sağlayabilme yeteneklerine daha fazla sahiptir. Kendi iç çatışmalarını çözmeye ve uzlaşma yöntemlerini geliştirmiş olan örgütler, çözülmeye durumunda olanlara oranla daha fazla kurumlaşmışlardır ve “etkileme”, “uyum sağlama” açısından daha başarılıdırlar.

Örgütsel değişimin iki önemli boyutu olarak ele alınan, örgütün iç ve dış değişimlere uyumu, örgütsel etkinliğin önemli bir unsurudur. O halde örgütsel değişim, örgütsel etkinliğin önemli bir ögesi olmaktadır.

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişim

Okulun Örgütsel Yapısı

Okul örgütü, hem girdisi hem de çıktısı insan olan ve informal yönü ağır basan bir örgüttür. Amacı, girdi olarak aldığı insana, öğretme-öğrenme süreci içerisinde, önceden planlanmış belli bazı davranışları kazandırmak ve yeni nitelikteki insanı topluma çıktı olarak sunmaktır.

Okulun formal iç öğeleri olarak, ders programları, davranış normları, yönetici-yönetilen ilişkileri, rol beklentileri sayılabilir. Informal öğeler olarak ise öğretmen ve öğrenci değerleri, inançları, tutumları, yöneticinin yönetilenlerle ilgili algıları, inançları ve tutumları, yönetilenlerin yönetenlere karşı tutumları, tüm bireylerin okul dışındaki alt sistemlerden getirdikleri değerler, inançlar sayılabilir.

Okulun dış çevresi olarak; aynı ve farklı derecedeki diğer okullar, yönetimsel olarak bağlı olduğu üst sistem (millî eğitim sistemi), ana-ba-

balılar, toplumun diğer alt sistemleri (örneğin teknik ve mesleki okullar için çeşitli iş çevreleri), toplumun okula ilişkin beklentileri, toplumun diğer politik, ekonomik ve sosyal alt sistemleri sayılabilir.

Okulun amaçları, toplumun eğitim sisteminin amaçlarının bir uzantısı durumundadır. Okul amaçları, modele göre, hem toplumun amaçlarının bir uzantısı olduğu, hem de örgüt üyelerinin yani öğretmenlerin gereksinimlerine dayalı olduğu için, dış çevrenin ve öğretmenlerin gereksinimlerinin ve baskılarının değişmesiyle birlikte değişir ve yeniden tanımlanır.

Okul örgütü daha büyük bir sistemin, Milli Eğitim Sisteminin, parçası olduğundan dış çevreyle ilişkisi koalisyon etkileşimi biçimindedir ve örgüt kendini değiştirirken serbest karar verme olanağına sahip değildir.

Okulda Örgütsel Değişme

Modele uygun olarak okul örgütündeki değişme, okulun elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla okul arasındaki ilişkilerde ve okulla çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir.

Okulun İç Öğelerdeki Değişmeye Uyumu

Okulun, iç öğelerdeki değişmeye uyumu, okulun formal ve informal yapısında ve bunların etkileşiminde meydana gelecek değişmelere kendisini uydurmasıdır. Örneğin okulun yönetim stratejisindeki bir değişme örgüt üyelerinin, yani öğretmenlerin yönetime karşı tutumlarındaki değişmeleri ve örgütün tümüyle yeni duruma uyumunu gerektiren diğer değişmeleri birlikte getirecektir. Yönetimin yönetilenleri karmaşık bir yapı içinde düşünmesi, yöneticileri, onları anlamak, tanımak için çaba harcamaya ve bu çabayı her koşulda, çeşitli gereksinimler açısından göstermeye iter. Bu durum yönetim açısından bir devingenlik getirecek ve okulun değişmeler karşısında tümüyle bunlara uyabilecek esnek bir yönetsel yapıya kavuşmasına neden olacaktır.

Okulun, informal özellikleri ağır basan bir örgüt niteliğinde olduğu belirtilmişti. Bu özellik, okul içindeki grupların etkinliğini artırmaktadır. Grupların meslek anlayışları ve mesleksel amaçları, bunları uygulamada geliştirdikleri normlar ile okul amaçları ve okul yönetiminin rol beklentileri arasındaki fark, okul amacından önemli bir ölçüde sapsmalarına yani

ürünün beklenenden farklı niteliklere sahip olmasına yol açabilir. Grubun etkilenmesi ve bu yolla okulun amaçlarıyla grup amaçları arasında uyumun sağlanması örgütsel değişme açısından önemli bir araç olarak düşünülebilir. Okul içindeki öğretmen grupları, toplumda, meslek örgütleri, politik örgütler ve kültürel alt sistemlerden gelen bireylerden oluşabilir. Bu durumda grupların değerleri ve tutumları bu alt sistemlerden önemli ölçüde etkilenecek, bu etkileşme örgüt amaçlarını geliştirici ya da engelleyici yönde olabilecektir. Özellikle ülkemizde tek bir okulun amaçlarının bu yolla değişmesi beklenemez. Çünkü okul amaçları, eğitim sisteminin (yani okulun parçası olduğu üst sistemin) ve toplum amaçlarının bir uzantısıdır. Ancak okul, alt sistem olarak düşünüldüğünde, sözü edilen gelişmeyi zorlayıcı öğeler, eğitim sisteminin değişmesini zorlayıcı ya da onu başlatıcı bir etki yaratabilirler.

Okulun yönetimini etkileyen en önemli faktörlerden biri toplumdaki kamu yönetiminin yapısıdır.⁹ Yani okulun yönetim stratejisi toplumun yaygın yönetim anlayışından, özellikle devlet yönetiminden etkilenir. Okul ortamında uygulanan yönetim stratejisi ve okulun ödümlendirme sistemi öğretme-öğrenme sürecini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Örneğin bireyin çıkarıcı yaklaşımı, okul etkinliklerinde verimliliği hızla düşürebilecek bir ilgi türüdür. Ekonomik ödüllendirmeyi esas alan bir okul yönetiminin oluşturacağı, öğretmenin ekonomik çıkarları oranında öğretme işinde çaba harscaması gibi bir ilgi türü, öğretmenin yaratıcılığını, mesleksi şevkini büyük oranda yok edeceğinden sınıf içi etkinliklerde verimliliği engelleyecektir. Okula gelişmeye açık bir nitelik kazandıran psikolojik anlaşma, demokratik bir yönetim anlayışı ve mesleğe kendini adama biçimindeki ilgi türüyle oluşan bir nitelikte olmalıdır. Böyle bir örgütsel uyum kendini yenileyen ve okulu yeni uyum noktalarına getiren bir özellikte olacaktır.

Okulun Dış Çevredeki Değişmelere Uyumu

Okullar, toplumun eğitimsel amaçlarını temsil eden eğitim sisteminin alt sistemleridirler. Her okulun dışında, kendisiyle benzer ya da farklı işlevleri yerine getiren ama hepsi aynı eğitim sisteminin amaçlarına hizmet eden pek çok okul vardır. Okullar hem kendi alanlarında, hem üst sistemle (eğitim sistemiyle) hem de toplumun diğer alt sistemleriyle etkileşim halindedirler. Yani okullar, hem kendi amaçları, hem de genel eğitim amaçları doğrultusunda eylemde bulunurlar.

⁹ Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Yedinci Baskı, (Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yay. No. 154, 1987), s. 86.

Okullar, varlıklarını korumak ve bütünlüklerini sürdürmek için kendi temel amaçlarıyla üst eğitim sisteminin ve toplumun gereksinimlerine dayanan baskıları uzlaştırmak zorundadırlar. İlk bakışta üst sistemin (eğitim sisteminin) baskılarının toplumun baskılarını yansıttığı düşünülebilir. Oysa toplumun gereksinimleri her zaman hızla sistemin amaçları biçiminde yansımaz. Bu nedenle okul ikili bir baskı altında kalmaktadır. Okulun amaçları eğitim sisteminin bir uzantısı olduğundan ve aralarındaki “koalisyon etkileşimi” nedeniyle toplumsal gereksinmelere cevap vermesi zordur. Bu anlamda okul, toplumun verdiği çıktılar açısından toplumun gereksinmelerine zamanında yanıt verecek esnekliğe sahip değildir.

Okulun içinde bulunduğu toplumdaki ekonomik, teknolojik, toplumsal, politik değişimler okulun amaçlarını, yapısını değerler sistemini ve insan ilişkilerini etkiler. Örneğin toplumdaki politik bir değişme, eğitim anlayışını ve üst sistemin amaçlarını değiştireceği gibi, okulun yönetim yapısını, bireylerin tutum ve değerlerini etkiler. Bireyler başka alt sistemlerin de üyeleri olabildikleri durumlarda yalnızca okul-çevre etkileşimini değil, alt sistemlerin birbirleriyle ilişkilerini de kurabilirler. Bu bireyler eğer okul yöneticisi ya da öğretmen gruplarının doğal liderlerinden biri iseler, okul-dış çevre, okullar arası, toplumdaki diğer alt sistemlerarası etkileşimin değişim yaratma gücü daha yüksek olacaktır.

Okullar, eğitim işlevini yerine getirmektedirler. Eğitim ise sosyal ve ekonomik olduğu kadar politik bir girişimdir. Eğitimin, “toplumun sürekliliğini sağlama” işlevi onun çeşitli baskı grupları yani toplumdaki çeşitli alt sistemler tarafından etkilenmelerini de birlikte getirir. Bunlar içinde en güçlü olanları üst sistemin amaçlarını belirlemede etkin olanlardır. Çoğu kez ürünün, yani okulun çıktıkları durumunda olan bireylerin niteliklerine ilişkin olarak bu grupların algıları etkin olur.

Okulların ayrı bir kimlik kazanması ve toplumsal gereksinim ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmelerini engelleyen çeşitli etkenlerden söz edilebilir. Örneğin ülkemizde varolan yapı veri alındığında üniversiteler dışında diğer okulların pek fazla karmaşık olmayacağı açıktır. Öğrenciye ve öğretmene yönelik danışmanlık, rehberlik ve benzeri hizmetleri sunma açısından bir çeşitliliğe ve karmaşıklığa ulaşabilecekleri düşünülse bile esneklik, özerklik ve birlik özelliklerini taşımaları beklenemez. Okullar üst sistemin bir parçası olduklarından, üniversiteler dışında, kurumlaşmış örgüt niteliğinden söz edilemez. Bu nedenle okullar içinde yalnızca üniversiteler kurumlaşmış örgüt olarak düşünülebilir ve çevreye uyma, çevrede değişim meydana

getirme gibi özellikleri içinde barındırır. Öte yandan amaçlarını, toplumun gereksindiği nitelikte insangücü yetiştirmeye yöneltme konusunda görece olarak daha esnek bir yapıya sahiptirler.

Modern Denetim Anlayışının Getirdiği Değişme Araçları

Modern Denetimin Eğitime Getirdiği İlkeler

Eğitim yönetiminde modern denetim anlayışı, öğretme-öğrenme sürecini geliştirmeyi amaçlar. Denetim, öğrenme-öğretme ortamının analizi, ortamın değerlendirilmesi ve sürecin geliştirilmesi gibi işlevleri üstlenmiştir. Bu nedenle de, böyle bir denetim, sürecin geliştirilmesinde öğretmene yardım eden, yani, doğrudan öğretmen davranışını, dolayısıyla da ürünü etkileyen etkinlikler olarak görülmektedir. Söz konusu etkinlikler, okulun formal yapısına dayalıdır.

Denetimin hareket noktası, örgütsel koşullar ve öncelik taşıyan sorunlardır¹⁰. Yani iyi ve etkili bir denetim, içinde bulunulan okul koşullarının tam olarak kavranmasını ve çözümlenmesini gerektirir. Bir yandan okulun formal yapısı ve formal ilişki kalıpları, rol neklentileri, öğretmenlerin değerleri, yönetime ve okul amacına karşı tutumları, gruplar ve gruplar arası etkileşim; diğer yandan toplumun yapısı, toplumun genel değerleri, inançlar, tutumlar ve davranış kalıpları denetmenin tanınması ve çözümlemesi gereken konulardır. Çünkü modern anlayışta denetmen bir değişim ajanıdır. Okul, iç öğeleri ve dış çevresiyle birlikte analiz edilmeden etkili bir denetimin başarılmasından söz edilemez.

Modern denetim anlayışı, denetimi öğretmenlerin mesleki gelişmelerini teşvik eden, onları eğiten ve değerlendiren bir sosyal süreç olarak görür. Hareket noktası bireylerin, davranışlarını, yine kendilerinin değiştirebileceği gerçeğidir. Söz konusu değişimin sağlanması, denetimsel çabanın öğretmenlerin mesleki gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak sürekli bir biçimde yürütülmesine bağlıdır.

Modern denetim anlayışı bireyler ve gruplar arası sağlıklı bir iletişimi ve etkileşimi önemli bir süreç olarak görür. Sürekli bir araştırma çabası, denetmenin, öğretmenlerin arzu edilmeyen davranış örüntülerini gidirmelerinde ve daha uygun öğretmen etkinliklerini öğrenmelerinde onlara yardımcı olan en önemli unsurlardan biridir.¹¹

10 Mustafa Aydın, *Çağdaş Eğitim Denetimi*, (Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., İkinci Baskı, 1986), s. 14.

11 *Aynı*, s. 16.

Modern Denetimin Araçları

Modern denetimin, eğitimde, öğretme-öğrenme sürecini, doğrudan öğretmen davranışlarını etkileyerek geliştirme ve amaçlanan ürüne ulaşılmasını sağlama işlevini üstlendiği belirtilmişti. Denetmen bu işlevi yerine getirebilmek için şu araçları kullanır:¹²

1. Okulda insan ilişkilerini geliştirme
2. İnsanlararası etkileşimi sağlama
3. Grup süreçlerini kullanma
4. Grupta doğal (demokratik) lider konumunu kazanma
5. Personel yönetimi
6. Değerlendirme

Eğitim, insanlararası etkileşim yoluyla sürdürülür. İnsanlararası etkileşimin kurulması ise bireylerin okul içindeki rollerini öğrenmeleri, diğer bireyleri kabul etmeleri ile olasıdır. Öğretmenlerin okulda uygulanan yönetim ve denetim ile ilgili algıları, öğretmenlerin güdülenme dereceleri, moralleri,... vb. yoluyla öğrenme sürecini önemli ölçüde etkileyeceğinden, okul içindeki bireylerin birbirlerini tanımaları ve olumlu yönde etkilemeleri insan ilişkilerinin sağlıklı kurulmasına bağlıdır. Denetmen bu yolla bireylere ve gruplara ulaşır, onları etkileme şansını elde eder.

Denetmenin amacı öğretmenlerin tümünün katkısıyla, tüm öğretim kadrosu olarak istenilen eğitimsel amaçlara ulaşmaktır. Amaçların ortak olması ve ortak sorunların çözümü ancak sorunların ve amaçların birlikte saptanması, birlikte karar alınması, ortak eyleme geçilmesi ve sonuçlarının birlikte değerlendirilmesiyle olasıdır. Yani bir grup süreci gerektirir. Bireyler grup süreci içerisinde daha etkin çalışırlar. Grubun denetmen tarafından demokratik bir biçimde çalıştırılması ise denetmenin bir statü lideri olarak değil, demokratik lider konumunu almasıyla kolaylaşır. Bunu sağlamak için denetmen grup üyelerinin gereksinimlerini karşılamak, tercihlerini dikkate almak, üyelerde içsel güdülenmeyi sağlamak ve her bir üyenin grup sürecine en üst düzeyde katılmasını sağlamak zorundadır.

Denetmenin bu araçları ne denli kullanabildiği ve denetimsel amaçlara ne denli ulaştığını anlaması, yani değerlendirme yapması sürekli bir süreç olarak düşünülen denetimin sağlıklı yürütülmesi için şarttır.

¹² Aynı, s. 18.

Okulda Bir Değişme Aracı Olarak Denetim

Okulun İç Uyumunda Denetimin Rolü

Denetmenin okulda ilk önce anlamak ve çözümlenmek zorunda olduğu ilişkiler, formal ve informal insan ilişkileridir. Yani okul yönetimi ile yönetilenler arasındaki ilişkiler, öğretmenlerin birbirleriyle olan formal ilişkileri ve bireylerin, grupların birbirleriyle olan mesleksel olmayan ilişkileri denetmenin mutlaka çözümlenmesi gereken alt sistemlerdir.

Okulun yönetim stratejisi, okul ortamını ve bu ortamda gerçekleştirilen etkinlikleri, diğer örgütlerde olduğundan daha fazla etkiler. Çünkü etkinliklerin başarısı, öğretmenin kendisini işine adanma derecesinden önemli ölçüde etkilenir. Bu anlamda denetmen, yöneticilerin insana ilişkin algılarını ve dolayısıyla yönetim stratejisini değiştirerek okulda bir dizi değişmeyi başlatabilir.

Denetmen yalnızca öğretmenlerin değil yöneticilerin algılarını değiştirmeye yönünde de çaba harcayabilir. Yöneticilerin, yönetim konusunda daha çağcıl bilgiler edinmesini ve demokratik iş ortamının getireceği olumlu sonuçları kavramasını sağlayarak, gerekirse başka okullardan başarılı örnekler göstererek ve yöneticinin dış çevrede ve okul içinde kazanacağı olumlu yeri göstererek, denetmen, yöneticilerin görüşlerini geliştirebilir. Yönetim stratejisindeki değişme, öğretmenlerin yönetimle ilgili olumsuz yargılarını değiştirmeye konusunda da bir başlangıç olabilir. Bu durum okuldaki psikolojik sözleşmeyi yeni bir uyum noktasına getirecektir.

Yöneticilere, insanların karmaşık bir yapıya sahip oldukları ve bu nedenle pek çok gereksinimlerinin olduğu, onları tanımak ve anlamak yoluyla öğretmenlerin okul amaçları doğrultusunda daha etkili çalışmalarının sağlanabileceği kavratılabilir. Bu yönde bir değişme sağlanırsa yönetim açısından bir devingenlik ve sürekli bir gelişme başlatılabilir.

Denetmenin, öğretme-öğrenme sürecini öğretmenlerin gelişmelerini ve kendilerini yenilemelerini sağlayarak geliştirmede kullandığı en etkili araçlardan biri olarak grup süreci gösterilmektedir. Grup süreci grupça ortak değerler, görüşler kazanmada olumlu sonuçlar verir. Bu nedenle de grupların okula etkileri, özellikle denetmenin demokratik bir lider olarak algılanmasıyla birlikte önemli ölçüde kontrol altına alınmış olur. Modern denetim gruplarla çalıştığı için grup yoluyla okulu etkileme ya da istenmeyen etkileri elemine etme olanağı her zaman vardır.

Modern denetim anlayışı, okul içinde insan ilişkilerini, grupları ve bunların inançlarını, değerlerini ve tutumlarını etkilemeyi araç olarak kullandığı için okulun iç öğelerindeki değişmelere okulun uyumunu sağlamada önemli bir rol oynadığı gibi, iç bölgelerdeki değişmeyi kontrollu ve planlı bir biçimde başlatılabildiği için de okul örgütünün istendik yönde değişmesini sağlayabilir.

Okul ortamına yeni giren kişiler (yeni ve enerjik öğretmenler) değişim etkeni olmanın gizil gücünü oluştururlar.¹³ Yaratıcı bireyler, ayrıntılar ve yinelemeler içinde boğulmuş olanları da bu güce katarlar. Denetmen, bu enerjiyi toparlamak ve yaratıcılığı artırıcı koşulları geliştirmek suretiyle değişimi hızlandırır. Böyle enerjik kişiler yalnızca okul dışından gelmez, aynı zamanda okuldaki bireylerden bazıları böyle enerjik ve yaratıcı kılınır.

Denetmen okulda "eylem araştırmasını" yürütebilir. Eylem araştırması, "sınıf sorularını yanıtlamayı, yeni yöntemler bulmayı ya da materyal ve olanaklara ilişkin sorunları çözümlenmeyi, vb. amaçlayan projeleri içerir".¹⁴ Denetmen önce bazı hesaplamalarla eylem araştırmasına konu olacak öğretmenleri seçer, daha sonra çalışmalara başlar. Sonuçlar hem öğretmenleri yenilikler bulmaya itecek hem de okulda öğretmen davranışlarını geliştirecektir. Araştırmanın öncesinde, araştırma boyunca ve araştırmanın sonuçları alındıktan sonra denetmen, öğretmenlerin yeni proje ile karşılaşmalarında oluşan korku, kuşku, merak, güvensizlik duygusunun giderilmesine çalışarak, öğretmenlerin kendilerine güvenmelerini ve kendilerini geliştirmek için çaba harcamalarını sağlamak durumundadır.

Okulun Dış Çevreye Uyumunda Denetimin Rolü

Okulda, öğretme-öğrenme sürecini geliştirme görevini üstlenmiş olan denetmen yalnızca okulun iç öğelerini ve yapısını çözümlenmekle kalmaz, okulun içinde bulunduğu toplumu da çeşitli boyutlarıyla tanımak ve çözümlenmek zorundadır. Özellikle okulları (etkileşim halindeki diğer okullar) ve diğer alt sistemleri tanımak gerekmektedir. Toplumsal değişimin (politik, ekonomik, teknik boyutlardaki değişimin) hangi yönde olduğunu ve bu değişimin, toplumun okula ilişkin beklentilerinde ne gibi değişmelere yol açacağını kestiremeyen bir denetmen pek

13 A. Unruh, H.E. Turner, *Supervision For Change and Innovation* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1970), s. 194.

14 Aynı, s. 195.

çok sorunun çözümünde çıkmaza girecek, liderlik görevini sürdüremeyecektir. Çünkü bu yeni beklentilerin okul üzerinde bir baskı unsuru olmasına dek olayı kavramayacaktır. Sözü edilen değişimleri önceden görmek ve okulu bir bütün olarak bu değişimlere hazırlamak, örgüte esneklik kazandırmak ve onu dış çevreye uyumlu hale getirmek demektir.

Okullarda ders programlarının değiştirilmesi, özellikle mesleki ve teknik okullar için, toplumsal değişimlere ayak uydurmanın ve toplumun gereksinmelerine cevap vermenin bir boyutudur (örgütsel amaçlarının dış çevreden etkilenmesi). Bizim toplumumuzda bu değişimler okulun üst sistemi (Milli Eğitim Sistemi) yoluyla, yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Program değişiklikleri tek bir konuda (örneğin tarih konusunda) olabileceği gibi, genel olarak tüm programlarda temel değişimleri de içerebilir. Denetmen bu farklı durumlarda farklı grupları değişim yönünde etkilemek zorunda olabilir. Okul yöneticileri de dahil olmak üzere çeşitli gruplar, değişimin niteliği ve amacı konusunda aydınlatılarak, aynı zamanda değişimden doğacak somut kazanımlar gösterilerek değişime istekli bir hale getirilebilir. Denetmen sözü edilen değişimi, en geniş biçimde okul boyutuna yayma konusunda uygun yöntemi seçmek durumundadır. Ekonomik, teknik konulardaki değişimi yartmak görece olarak daha kolaydır. Fakat yaratılmak istenen değişim politik ya da değerler sistemine ilişkin ise, bireylerin bu değişmeye hazırlanması, değişimi benimesmelerinin sağlanması, daha uzun ve planlı aynı zamanda sabırlı bir çabayı gerekli kılacaktır. Büyük bir olasılıkla değişime istekli bir grubun oluşturulması ve bu grup yoluyla okul boyutuna genellenmesi gerekecektir.

Toplumdan gelen değişimler konusunda denetmenin izleyeceği bir başka yol, başka okulların örnek gösterilmesi ya da bu değişmeye gereksinim duyan diğer kurum ya da iş çevreleriyle ilişkinin artırılması olabilir.

Sonuç

Okul açısından örgütsel değişmeye bakıldığında değişme, toplumda ya da toplumsal davranışlarda, yapılarda eğitim ve iş çevrelerinde, okul içi davranışlarda ve sosyal statülerde meydana gelebilir. Değişimi, yapılan araştırmalar, hükümet politikaları, yasalar, teknoloji ve benzeri etkenler etkileyebilir veya oluşturabilir. Unruh ve Turner'a göre denetmen, okulda, değişmeyi başlatan ve yönlendiren kişidir. Fakat denetmen değişmeyi emretmez. Eylemin demokratik bir uygulama içinde, or-

tak kararlarla gerçekleştirilmesini sağlar. Önemle belirtilmesi gereken nokta şudur: Değişme denetmenin kişisel isteklerinin, düşüncelerinin gerçekleştirilmesi süreci değildir. Değişme, örgütsel gereksinimlerin giderilmesinden kaynaklanan ve denetmenin yalnızca “planlayıcı” ve “harekete geçirici” rol üstlendiği bir süreçtir.

Modern denetim anlayışı içinde ele alındığında denetim alt sistemi, eğitim örgütlerinde örgütsel değişme konusunda liderlik edebilecek bir alt sistem olarak görülebilir. Ancak, bu, böyle bir alt sistemin tüm eğitim örgütleri için “uygulanabilir” olduğu anlamını taşımamaktadır.

Kuşkusuz, böyle bir denetim alt sisteminin merkezi bir eğitim sistemi içinde kurulması beklenemez. Hemen hemen her eylem için merkezi örgütten emir almak durumunda olan bir okulda, sözkonusu denetim sürecinin ne oluşturulabilmesi, ne de işletilebilmesi olanaklıdır. Kaldığı, burada ele alınan denetmen birkaç yılda bir okula gelen bir kişi değil, okulun bir parçası, okulun sorunlarını diğer tüm öğretici ve öğretici olmayan personel ve yönetici ile birlikte paylaşan bir örgüt üyesi olmak durumundadır. Denetimin çok boyutlu bir süreç olması nedeniyle, belki de yalnızca denetmeden değil, bir denetmenler grubundan söz etmek daha doğru olacaktır.

Okulların iç ve dış çevreye uyumunda, denetmenin yetkinliğinin yanında, eğitim sisteminin yapısının ve sistemin işleyişinin niteliği belirleyiciliğe sahiptir. Bizim toplumumuzda sistemin yapısı okulun esnekliğini ve dolayısıyla kurumlaşmasını engelleyecek bir özellik göstermektedir. Çok iyimser bir bakışla üniversiteler, diğer eğitim kurumlarına göre, yukarıda sözkonusu edilen yapıya daha fazla yaklaştırılabilecek kurumlar olarak görülebilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. İkinci Baskı, Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986.
- Başaran, İbrahim. *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yay. No. 111, 1982.
- Bursahoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Yedinci Baskı, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yay. No. 154, 1987.
- Sağlam, Mehmet. *Örgütsel Değişme*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. No. 185, 1979.
- Unruh, A. ve H.E. Turner. *Supervision For Change and Innovation*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1970.