

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR ALMA STRATEJİLERİ İLE
KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan MARMARA

DÜZCE-2023

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR ALMA STRATEJİLERİ İLE
KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan MARMARA

Danışman: Doç. Dr. Taner ATMACA

DÜZCE-2023

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Hakan MARMARA tarafından hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda oybirliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Taner ATMACA

Başkan
Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY
Düzce Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Kaya YILDIZ
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Taner Atmaca
Düzce Üniversitesi

ÖNSÖZ

Eğitim, bir toplum için en önemli konudur. Çünkü eğitim, bir yandan içinde bulunulan dönem için toplumun gelişmişlik düzeyinin göstergesi iken bir yandan da toplumun geleceğini şekillendirmektedir. Toplum için bu denli önemli olan eğitimin niteliğinin yüksek olabilmesi için doğru kararlar verilebilmesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin vereceği kararlarda çeşitli baskı unsurlarının etkisi bulunmaktadır. Eğitim kurumlarında okul yöneticileri vereceği kararların kısa ve uzun vadede birey ve toplum açısından önemli olması böyle bir çalışma konusu tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde birçok kişinin destek ve katkıları olmuştur. Öncelikle araştırma konusunun belirlenmesi sürecinden araştırmanın sonlandırılmasına kadar geçen sürede ihtiyacım olan her anda ulaşabildiğim, yol gösteren, bilgi, deneyim ve vaktini paylaşan, desteklerini esirgemeyen, tanımaktan ve çalışmaktan mutluluk duyduğum, eğitimimi tamamlamamda büyük katkısı olan Doç. Dr. Taner ATMACA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum hocalarım Sayın Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY'a, Sayın Prof. Dr. Engin ASLANARGUN'a, Sayın Doç. Dr. Taner ATMACA'ya ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu aşamaya gelmemde katkısı olan tüm hocalarıma da teşekkür ederim.

Nitel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi gerçekleştirilen bu çalışmada, içtenlikle katkı sağlayan Antalya ili Gazipaşa ilçesinde görev yapan her kademedeki okul müdürlerine teşekkürlerimi sunarım. Geldiğim noktada her zaman yanımda olan sevgili eşim Filiz MARMARA'ya tez yazım sürecimde beni teşvik eden, cesaretlendiren, yanımda olan ve yardımcı olan oğullarım Mahmut Emir MARMARA'ya ve Ahmet Sait MARMARA'ya ve desteği olan tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR ALMA STRATEJİLERİ İLE KARAR ALMA SÜREÇLERİNDE İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN ROLÜ

MARMARA, Hakan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Mayıs 2023; XIII+97 sayfa

Bu araştırmada okul müdürlerinin karar alma aşamasında karara etki eden iç ve dış çevresel faktörleri tespit ederek uygulayıcılara ve alanyazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Araştırma, nitel türde betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya Gazipaşa İlçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında, 2021-2022 öğretim yılında görev yapmakta olan her kademedeki görevli 22 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu eğitim yönetimi alanında üç uzman görüşüne başvurularak araştırmacılar tarafından geliştirilerek kullanılmıştır. Katılımcılar tarafından kodlar ve temalar tutarlılık gösterecek şekilde belirlenmiştir. Bu kodlar ve temalar düzenlenerek frekans tablosu elde edilerek bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca bireylerin görüşlerini olduğu gibi yansıtmak için sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilecek açık uçlu sorular öncelikle alanyazın taranarak ve araştırmanın çalışma grubunda yer almayan dört okul müdürüne yöneltilerek görüşleri alınmıştır.

Okul müdürlerinin karar alırken etkilendikleri özellikle baskı ve tesir altında kaldıkları çevresel, öğretmen ve öğrenci ve çevre kaynaklı faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla okul müdürleri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanmıştır. Elde edilen veriler içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin. Karar verme sürecinde öğrenci kaynaklı; aile yapısı ve sosyoekonomik durum, öğretmen kaynaklı; kurumsal aidiyet ve değer görme, çevresel kaynaklı; sosyoekonomik durum, kültürel etkenler ve

fiziki sosyal koşulların etkili olduğu görölmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin görev önceliklerinin ilk sırasında, okul amaçlarını gerçekleştirme yer almaktadır. Diğer öncelikli görevler ise sınav başarısı, kaliteli eğitim ve öğretmenlerin iş doyumudur. Okul müdürlerinin, karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerin ilk sırasında yasa ve yönetmelikler yer almaktadır. Okul müdürleri, karar alma süreçlerini etkileyen diğer faktörleri, öğretmen ve müdür yardımcılarının görüş ve önerileri, okulun eğitim amaçları şeklinde ifade etmektedir Uygulayıcılara; çevresel unsurların kültürel değerlerini dikkate almaları ve tüm paydaşları karar verme sürecine dâhil ederek çoğunluğun benimseyebileceği kararlar almaları önerilebilir. Araştırmacılara ise okul yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen diğer unsurları da içeren nicel ve nitel karma desende çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, baskı grupları, okul-çevre ilişkileri, karar alma

ABSTRACT

THE ROLE OF INTERNAL AND EXTERNAL STAKEHOLDERS IN DECISION-MAKING STRATEGIES AND DECISION-MAKING PROCESSES OF SCHOOL PRINCIPALS

MARMARA, Hakan

Master Thesis, Department of Educational Sciences

May 2023; XIII+97 pages

In this research, it is aimed to contribute to the practitioners and the literature by determining the internal and external environmental factors that affect the decision-making processes of school principals. The research was carried out with a descriptive survey model of qualitative type. In this context, maximum variation sampling, which is one of the purposive sampling methods, was used as the study group of the research. The universe of the research consists of 22 school principals working at all levels in educational institutions affiliated to the Ministry of National Education in Antalya Gazipaşa in the 2021-2022 academic year.

The semi-structured interview form used as a data collection tool in the research was developed and used by the researchers by consulting the opinions of three experts in the field of educational administration. The codes and themes were determined by the participants to be consistent. By arranging these codes and themes, a frequency table was obtained and the findings were defined and interpreted. In addition, direct quotations are frequently included in order to reflect the views of the people as they are. The open-ended questions to be directed to the participants within the scope of the research were firstly examined by scanning the literature and were directed to four school principals who were not included in the study group and their opinions were taken.

Semi-structured interview forms were applied by conducting face-to-face interviews with school principals in order to reveal the environmental factors, teachers and students, and environmental factors that school principals are particularly affected by when making decisions under pressure and influence. The obtained data were analyzed by content analysis method. According to the results of this research, school principals in the decision-making process student-based; family structure and socioeconomic status, originating from teachers; corporate belonging and appreciation, environmental origin; socioeconomic status, cultural factors and physical social conditions are seen to be effective.

In addition, the first priority of the school principals' task is to realize the school goals. Other priority tasks are exam success, quality education and job satisfaction of teachers. Laws and regulations are at the top of the factors affecting the decision-making processes of school principals. School principals express other factors affecting the decision-making processes as the opinions and suggestions of teachers and assistant principals, and the educational goals of the school. It can be suggested that environmental factors take into account the cultural values and include all stakeholders in the decision-making process and make decisions that can be adopted by the majority. On the other hand, it can be suggested to researchers to conduct studies in a quantitative and qualitative mixed design, including other factors that affect school administrators' decision-making.

Key Words: School management, pressure groups, school-environment relations, decision making

İTHAF

06.02.2023 tarihinde
Kahramanmaraş merkezli meydana gelen
depremlerde hayatlarını kaybeden tüm
ÖĞRETMEN ve **ÖĞRENCİLERE** ithaf
olunur...

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	10
1.3. Araştırmanın Önemi.....	11
1.4. Varsayımlar.....	11
1.5. Sınırlılıklar.....	11
1.6. Tanımlar.....	12
İKİNCİ BÖLÜM.....	13
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	13
2.1. Okul Yöneticileri Hakkında Temel Bilgiler.....	13
2.2. Okul Yöneticileri ve Okul Yönetimi.....	14
2.3. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları.....	15
2.4. Okul Yöneticilerinin Özellikleri.....	17
2.5. Türkiye'de ve Dünyada Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Eğitimi.....	19
2.6. Okul ile İlgili Karar Alma Süreçleri.....	20
2.7. Karar Alma ile İlgili Temel Bilgiler.....	21

2.8.	Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörler	26
2.9.	Okul ve Sosyal Çevre İlişkisinin Okul Yönetimine Etkisi	29
2.10.	Okul Yönetiminde Örgütsel Yapının Etkileri	30
2.11.	Okul ve Bürokrasi İlişkisinin Okul Yönetimine Etkisi	31
2.12.	Okullarda Liderlik ve Karar Alma Süreçleri	31
2.13.	Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinde Baskı Unsurları	32
2.14.	Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinin Sonuçları ve Etkileri	34
2.15.	Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinin Önemi	37
2.16.	Okul Yöneticilerinin Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinde Üstlendiği Roller	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		44
3.	YÖNTEM	44
3.1.	Araştırmanın Modeli	44
3.2.	Çalışma Grubu	44
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	45
3.4.	Etik Süreç	46
3.5.	Verilerin Toplanması ve Analizi.....	46
3.6.	Geçerlik ve Güvenirlik İçin Alınan Önlemler	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....		49
4.	BULGULAR.....	49
4.1.	Karar Almada İzlenen Stratejiler	49
4.1.1.	<i>Paydaşlarla İstişare</i>	50
4.1.2.	<i>Kamu Yararını Gözetme</i>	51
4.1.3.	<i>Yasal Mevzuata Uygunluk</i>	52
4.1.4.	<i>Milli-Manevi Değerlere Uygunluk</i>	52
4.1.5.	<i>Etraflıca Düşünmek</i>	53
4.1.6.	<i>İhtiyaçların Öncelik Sırası</i>	53

4.1.7.	<i>Durumsallık</i>	54
4.1.8.	<i>Okul Kültürüne Uygunluk</i>	54
4.2.	<i>İç Paydaş Baskısı</i>	55
4.2.1.	<i>Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı</i>	56
4.2.2.	<i>Başarı Baskısı</i>	57
4.3.	<i>Dış Paydaş Baskısı</i>	58
4.3.1.	<i>Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı</i>	59
4.3.2.	<i>Bürokratik Baskı</i>	61
4.3.3.	<i>Başarı Baskısı</i>	62
4.3.4.	<i>Sendikal Baskı</i>	64
4.4.	<i>Baskının Yönetsel Etkileri</i>	64
4.4.1.	<i>Göreve İlişkin Etkiler</i>	65
4.4.2.	<i>Kararlara İlişkin Etkiler</i>	66
4.4.3.	<i>Mesleki Kariyere Etkisi</i>	67
4.5.	<i>Baskıdan Kaçınma Stratejileri</i>	68
4.5.1.	<i>İkna ve İletişim</i>	69
4.5.2.	<i>Güven Verme</i>	70
4.5.3.	<i>Adaletli Davranma</i>	71
4.5.4.	<i>Sorumluluk Vermek-Karara Ortak Etmek</i>	72
4.5.5.	<i>Şeffaflık</i>	72
4.5.6.	<i>Zaaflardan Kaçınmak</i>	73
4.5.7.	<i>Yasal Mevzuata Göre Hareket Etme</i>	73
4.5.8.	<i>Müşterek Faydada Buluşma</i>	74
4.5.9.	<i>Otoritesini Hissettirme</i>	74
4.5.10.	<i>Görmezden Gelme</i>	75
4.6.	<i>Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler</i>	75
4.6.1.	<i>Liyakatin Artırılması</i>	76

4.6.2. Denetimin Artırılması.....	77
4.6.3. İmtiyazlı Davranışların Engellenmesi.....	77
BEŞİNCİ BÖLÜM	78
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
5.1. Tartışma.....	78
5.1.1. Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Tartışma	78
5.1.2. İç Paydaş Baskısı Temasına Ait Tartışma	80
5.1.3. Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Tartışma.....	81
5.1.4. Baskının Yönetmel Etkileri Temasına Ait Tartışma	82
5.1.5. Baskıdan Kaçınma Stratejileri Temasına Ait Tartışma.....	83
5.1.6. Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler Temasına Ait Tartışma	84
5.2. Sonuç.....	86
5.3. Öneriler.....	86
5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	86
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	87
KAYNAKÇA	88
EK.....	96

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluk Alanları	16
Tablo 2. 2. Okullarda Yönetim Biçimleri.....	21
Tablo 2. 3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	27
Tablo 2. 4. Rasyonel ve Sezgisel Karar Alma	28
Tablo 2. 5. Karar Alma Süreçlerinde Farklı Bakış Açıları	36
Tablo 2. 6. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okullarda Karar Alma ile İlgili Süreçler	37
Tablo 2. 7. Okul Yöneticilerini Karar Alma Süreçlerinde Önemli Hale Getiren Faaliyetler.....	41
Tablo 3. 1. Okul Müdürlerinin Demografik Verileri	45

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 . Eğitim Yönetiminde Öğretimsel Liderlik Rollerini.....	7
Şekil 2. 1. Okul Yönetiminin Kapsamı	14
Şekil 2. 2. Kategorilerine Göre Okul Yöneticilerinin Özellikleri	18
Şekil 2. 3. Karar Alma Sürecinin Aşamaları	22
Şekil 2. 4. Karar Alma Süreci Aşamaları	24
Şekil 2. 5. Okul ile İlgili Karar Alma Örneği	25
Şekil 2. 6. Problem Çözme Sürecinin İçeriği.....	33
Şekil 2. 7. İyi Bir Kararın Özellikleri.....	39
Şekil 2. 8. Okul ile İlgili Kararlara Yönelik Öneriler.....	42
Şekil 3. 1. Nitel Araştırma Sürecinin Görsel Bir Modeli	47
Şekil 4. 1. Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Kategorilerin Matris Dağılımı	49
Şekil 4. 2. Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Frekanslar	50
Şekil 4. 3. İç Paydaş Baskısına Ait Kod Matrisi	55
Şekil 4. 4. İç Paydaş Baskısı Temasına Ait Frekanslar	55
Şekil 4. 5. Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Kod Matrisi	58
Şekil 4. 6. Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Frekanslar	58
Şekil 4. 7. Baskının Yönetimsel Etkileri Temasına Ait Kod Matrisi	64
Şekil 4. 8. Baskının Yönetimsel Etkileri Temasına Ait Frekanslar	64
Şekil 4. 9. Baskıdan Kaçınma Stratejileri Kod Matrisi	68
Şekil 4. 10. Baskıdan Kaçınma Stratejileri Temasına Ait Kod Frekans Dağılımı.....	69
Şekil 4. 11. Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler Temasına Ait Kod Matrisi	75
Şekil 4. 12. Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler Temasına Ait Kategoriler.....	76

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıklarına değinilmiş, ayrıca araştırmayla ilgili terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Her örgüt gibi okul da belirli düzeyde çeşitli rollerin sergilendiği bir yapıdır. Rol, belli bir konumda bulunan kimseden, konumuyla ilgili beklenen özel davranış biçimlerini belirtir (Marshall, 1999: 624). Her konumun öngördüğü belirli eylemler ve ondan beklenen davranışlar vardır. Bu eylemler, o konumu dolduran kimsenin oynayacağı rolleri oluştururlar. Okul yöneticisi, öğretmenler, uzmanlar, eğitici olmayan işgörenler ve öğrenciler okulun rol yapısını oluşturmaktadır. Bir okulun, yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan faktörlerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunlar arasında sayılabilir. Dış ögeler ise okul çevresi, aile, STK'lar, bürokrasi gibi faktörleri içermektedir. Hem iç hem de ögelerin okulun yapısına, işleyişine, eğitim-öğretim süreçlerine ve yönetsel aşamalara doğrudan ya da dolaylı etkisi olmaktadır. Yönetsel süreçlerin içerisinde en önemli basamaklardan birisini ise okulla ilgili alınan kararlar oluşturmaktadır.

Karar verme bilgi ve beceri yeterliliğine sahip olmadan ve psikolojik özelliklerinin karar verme sürecinde etkisini bilmeden davranan yöneticilerin, başarılı ve sağlıklı kararlar vermesi zor olabilir. Şöyle ki, kurum içi faktörlerde de karar verme sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirecek olan kişi yöneticinin kendisi olacaktır. Karar verme sürecini etkileyen kurum içi faktörler personel, öğrenci ve eğitim kurumunun fiziki

özelliklerinin yanında gelir kaynakları şeklinde incelenebilir. Karar verme süreci her şeyden önce çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreçte kurum içinde etkili olan çeşitli faktörlerin varlığı olduğu gibi kurum dışında da etkili olan faktörler vardır. Bu faktörler aile, çevre, çeşitli sivil toplum örgütleri, sendikalar ve üst bürokratik yönetim olarak sınıflandırılabilir. Aile, öğrenci velisi olarak üstlendiği rol gereği, okul ile sıkı bir ilişki içindedir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kullandıkları iletişimin niteliği, sorun çözme becerileri ve insan ilişkileri yeterliklerine göre ailelerin okula olan bağları şekillenmektedir. Aileler, özellikle eğitim-öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi noktasında gerektiğinde karar alma süreçlerinde aktif rol alabilmektedir. Öğretmenler genelde ailelerden, işbirliği çabası beklerken, aileler de genellikle öğretmenlere saygı duyar ve onun sabırlı, iyi niyetli, duyarlı ve anlayışlı olmasını bekler. Bu anlamda okul yöneticisi öğretmen ve veli ilişkisini iyi izlemeli, onun karar sürecine katılan öğelerden birisi olduğu gerçeğini unutmamalıdır. Zorunlu eğitim günümüzde geçmişe oranla daha uzun bir zamanı kapsamakla birlikte, çocuğun okulda geçirdiği zaman ailesi ve çevresiyle geçirdiği zamana göre daha kısa olduğundan okul öğrenmelerinin aile çevresinde de desteklenmesi gereklidir.

Ailelerin yanı sıra okulun çevresindeki unsurlar ve yerel yönetim mekanizmaları, devletin diğer kamu kuruluşları, eğitim sendikaları, sivil toplum kuruluşları ve bürokratik üst yönetim de okuldaki yapı ve işleyişe etkisi olan unsurlardır. Eğitim sendikaları daha örgütlü bir mesleki yapı adına üyelerinin çıkarlarını korumak için karar alma süreçlerinde etkin olabilmektedir. Bürokratik üst yönetim ise yönetsel hiyerarşi içerisinde okulların karar alma aşamalarını temsil ettikleri yasal güç ile etkileyebilmektedir. Yerel yönetimler, okullara sağladıkları çeşitli kaynak ve desteklerle eğitim-öğretim ve yönetsel birtakım süreçler üzerinde etkilerini gösterebilmektedirler. Dolayısıyla sayılan tüm bu unsurların okullarda karar almayı etkileyebilecek güç ve potansiyele sahip olduğu söylenebilir. Okul yönetiminin okulun yönetsel işleyişi ya da eğitim-öğretim süreçleri ile ilgili alacağı her kararın iç ya da dış paydaşların / öğelerin etkisinden uzak görülmesi pek mümkün görünmemektedir.

Kararlar, yönetsel başarı ya da başarısızlık açısından belirleyici niteliktedir. İyi bir karar alınması halinde istenen hedeflere ulaşılırken yanlış bir karar alınması halinde amaçlara ulaşılması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle karar verme sürecinde hata yapılmaması için yoğun çaba gösterilmesi gerekmektedir. Karar verilirken çok yönlü bir

bakış açısıyla hareket edilmesi, kararın niteliğini olumlu yönde etkileyecek bir husus olarak görünmektedir (Kıral, 2015: 75).

Okullarda herhangi bir konuyla ilgili olarak alınacak olan karar hem bireyler hem de örgüt açısından önemlidir. Bireyler açısından karar, hedeflerin gerçekleşmesi bakımından kritik öneme sahipken örgütsel açıdan karar faaliyetlerin devamı sürdürülebilirlik açısından merkezi konumdadır (Torunlar, 2018: 32). Karar verme, yönetimle ilgili temel süreçlerden bir tanesidir ve yönetimin başarı göstergeleri arasında yer almaktadır. Karar vermenin birey ve örgüt açısından farklı yönleriyle ön plana çıkması, geniş bir yaklaşımla ele alınması gereken konu olduğunu göstermektedir.

Hayatın olağan seyrinde insanlar pek çok farklı konuda kararlar almaktadır. Bazı durumlarda karar vermek daha kolay, bazı durumlarda ise daha zor olabilir. Örneğin baskı düzeyinin yüksek olduğu koşullarda doğru kararı vermek giderek güçleşmektedir. Etkili bir karar vermeden bahsedilebilmesi için her koşulda doğru seçimlerin yapılması gerekmektedir. Eğitim süreçlerinde yaşanan sık değişimlerin bir getirisi olarak karar alıcıların değişimlere uyumlu şekilde kararlar almaları beklenmektedir. Karar verme sürecinde doğru yöntemlerin kullanılması halinde insanların verdikleri kararların olumlu sonuçları ile karşılaşma olasılığı daha yüksektir (Coşkun, 2020: 1184).

Her örgütün kendi hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için karar verme konusunda pozitif yönde ayrışması gerekmektedir. Çünkü karar verme ile ilgili yapılan hataların sonucunda rekabet ortamında iyi bir yere sahip olmak neredeyse imkânsız hale gelecektir. Yöneticilerin kararlarla ilgili yeterliklerinin yanında ilgili tüm tarafların karar alma süreçlerine katılımın sağlanması kararın etkililiği bakımından kritik öneme sahiptir. Kararın kimler tarafından alındığı, hangi koşullar altında karar verildiği, karar verirken nelerin göz önünde bulundurulduğu gibi pek çok faktör kararların etkililiğini belirleyecektir (Izgar ve Altınok, 2013: 47). Eğitim kurumları açısından bakıldığında okul yöneticilerinin aldığı bazı kararlara müdür yardımcılarını ve öğretmenleri dahil etmesi beklenmektedir. Ayrıca belirli konularda öğrenciler ve veliler gibi eğitim süreçlerinin diğer taraflarının kararlara katılımının sağlanmasında fayda vardır. Bu sayede eğitimin niteliğini artırmaya katkı sağlayacak kararlar alınması söz konusu olabilecektir.

Okullarda verilen kararlar, eğitimin niteliğini belirlemektedir (Beytekin ve Kılıç, 2021: 42). Eğitim ve öğretim süreçlerinde değerlerin üretilmesi, yaşatılması için doğru kararlar verilmesi gerekmektedir (Yaylacı ve Beldağ, 2015: 166). Okul yöneticileri,

eğitim ve ğretim süreçlerinde verilecek olan kararlarda yetkili ve sorumlu kişilerdir. Eğitimin niteliğini etkileyecek olan bu yetki ve sorumluluk oldukça önemlidir. Karar verme sürecinde okullara özgü faktörlerin etkisi gözlenmektedir. Okullarda karar verme sürecinde etkili olan başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (zm ve Kurt, 2019: 102):

- Müdür,
- Müdür yardımcıları,
- Öğretmenler,
- Öğrenciler,
- Veliler,
- Sendika, vakıf, dernek gibi sivil toplum kuruluşları ve bunların temsilcileri,
- Okuldaki yardımcı personel,
- Eğitim programı,
- İl-ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Millî Eğitim Bakanlığı gibi st kurumlar,
- Yönetmelikler,
- Yeni ğretim teknikleri,
- Okul bütçesi,
- Öğrencilerin bireysel farklılıkları,
- Öğrencilerin ve okulun ihtiyaçları,
- Eğitim bilimleri alanında son dönemlerde yaşanan gelişmeler şeklindedir.

Eğitim süreci, kendisine özgü değerlere sahiptir. Eğitimdeki değerler, karar verme sürecinin merkezinde yer almalıdır. Eğitim aracılığıyla değerlerin yaşatılması hedefi için kararların bu yönde olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra eğitim kurumlarının topluma açık sistemler olmaları kültürel faktörlerin etkisi altında olmaları anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda eğitim sürecinde verilecek olan kararlarda kültürel değerlerin de göz önünde bulundurulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin benimsediği değerler ile okuldaki diğer kişilerin değerleri arasında uyum olması, karar ve değer arasındaki ilişkinin olumlu yönde seyretmesine katkıda bulunmaktadır. Bu konuda

farklılıkların varlığı halinde ise başta yönetici olmak üzere tarafların farklılıklara ılımlı bir yaklaşım göstermesi, kararı yapılan değerlendirmeler sonrasında almaları faydalı olacaktır (Yaylacı ve Beldağ, 2014: 166). Aksi takdirde eğitimin niteliğine katkı sağlayacak bir karar alınma olasılığında düşüş meydana gelmektedir.

Bireylerin özsaygı düzeyi, karar vermede etkili faktörlerden bir diğeridir. Her bireyin kişilik özellikleri ve sahip oldukları yeterliklerin getirisi olarak farklı düzeyde özsaygılarının bulunması söz konusudur. Okul yönetiminde verilecek olan kararlarda karar alıcı konumundaki kişilerde özsaygılarının yeterli düzeyde olması beklenmektedir. Yöneticilerin gereğinden fazla özsaygıya sahip olmaları durumunda kararları tek başına alarak katılım yoğunluğunu sağlamada yetersiz kalmaları söz konusu olacakken düşük özsaygıya sahip olmaları halinde ise okullar için en doğru kararı vermede gereken güveni bulamayacakları dile getirilmektedir (Atsan, 2017: 65). Okul yönetiminde verilecek olan kararlarda özsaygı düzeyinin yeterli ölçüde bulunması, iyi bir kararın özelliklerinin karşılandığının göstergesi olması yönüyle ayrıca önemli bir yere sahip görünmektedir. İyi bir kararın çok sayıda özelliği bulunmaktadır.

Karar almada katılımın sağlanması, doğru tespitlerin yapılması, bilgi ve birikimlerin kullanılması bunlardan yalnızca birkaçıdır. İyi bir karardan bahsedilmesi için gereken hususlardan bir tanesi de birbirini takip eden aşamaların olması ve bu aşamalara uyum gösterilmesidir. Karar almada öncelikle karar alınacak olan konu ya da sorunun doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Ardından karara dair sınırlayıcı faktörlerin neler olduğunun ortaya koyulması beklenmektedir. Karar alma sürecinde beklenmedik durumlar karşısında sorun yaşamamak için alternatiflerin belirlenmesi suretiyle ilerleme kaydedilmelidir. Alternatifler arasından en uygun olanının seçilmesi, iyi bir karar alabilmek için kritik konudur. Kararın uygulanmasında iç ve dış faktörlerin göz önünde bulundurulmasında fayda vardır. Kararın yansımalarının değerlendirilmesinin ardından gerekli görülen yerlerde iyileştirme adımlarının atılması, iyi bir karar için belirleyici hususlardan bir diğeridir. İyi bir karar verebilmek için karar verilecek konuyla ilgili kapsamlı araştırmalar yapılmalı ve çok yönlü bir şekilde düşünülmelidir (Altan, 2020: 54).

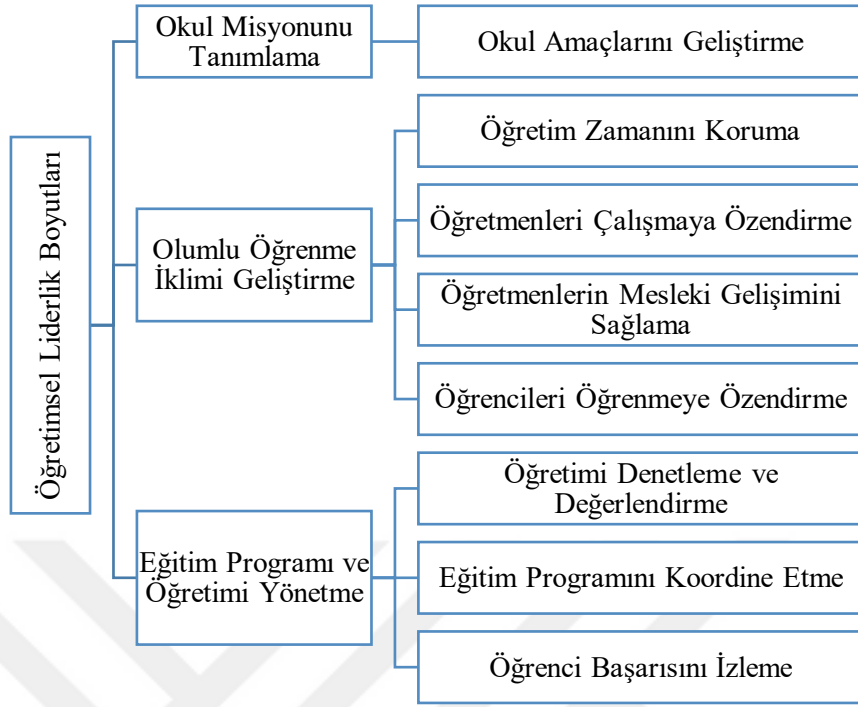
Okul yöneticileri, birçok teorisyenin dile getirdiği görevlerden çok daha farklı işlerle karşı karşıyadır. Çeşitli araştırmalar okul yöneticisi olmak isteyen insanların büyük çoğunluğunun bu görevi bir fark meydana getirmek için istediklerini ortaya koymaktadır (Akbaba ve Örs, 2015; Calabrese ve Zepeda, 1999; Çimen ve Karadağ, 2019). Ancak

öğretmenlikten okul müdürlüğüne geçiş yapıldığında büyük bir değişim yaşanmaktadır. Çağdaş dönemde okul yöneticileri, eğitimle ilgili süreçlerde pek çok farklı rolleri yerine getirmek durumundadır. Okul yöneticileri, görevleri gereği çalıştıkları rolün alışkanlıklarını, dilini ve tavrını üstlenmektedirler.

Okul yöneticileri çoğunlukla liderlik ve yöneticilik açısından ayırt edici rolleriyle bu göreve gelmektedir (Calabrese ve Zepeda, 1999: 7). Okul yöneticilerinin pek çok liderlik görevi olmakla birlikte en çok istenen görevlerden birisi öğrencilerin okul başarılarını artırmak, duygusal ve sosyal gelişimlerini güçlendirmektir. Bu durum hem ailelerin hem de okulun ortak sorumluluğundadır. Öğrencinin okuldaki gelişimi ailenin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin eğitime verdiği önem ile ilişkilidir. Aile-okul iş birliğinin iki avantajı vardır: Birincisi, ailenin okula ve öğrenciye gösterdiği ilgi, motivasyonu sağlar. İkincisi ise, okulun yapısını, değerlerini ve standartlarını tanıyan aileler çocuklarını daha iyi yönlendirebilirler. Okullarda yapılan eğitimin başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için öğrencinin ailesinin ilgi ve yardımına ihtiyaç vardır.

Okulda başlayan birçok eğitsel çalışmalar öğrencinin ailesinde ve okul dışındaki çevresinde tamamlanır. Okul yönetimi ailenin katkısını sağlamak üzere öğrencilerin ebeveynlerinin bir araya gelerek birlik ve dernek kurmalarına yardımcı olur. Bunlara ek olarak ailelerin istek ve beklentileri, okul yöneticilerinin vereceği kararlarda baskı meydana getirmektedir. Ailelerin baskıları karşısında okul yöneticilerinin öğrenci başarısı, eğitim-öğretim teknikleri alanlarında kararlar ile daha çok karşılaştıkları görülmektedir (Urun ve Gökçe, 2015: 118). Karar alma sürecinde ön yargıdan uzak bir şekilde hareket edilmesi gerekmektedir. Ön yargı içeren bir kararın başarılı olması güçtür. Bilgiyi etkin bir şekilde değerlendirirken ön yargının varlığından kaçınılması gerekmektedir (Bayrakçı, 2021: 109). Eğitimde karar alma süreçlerinde farklı liderlik stillerinin varlığı görülmektedir. Hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik bunlardan bazılarıdır (Akyüz ve Eren, 2013: 191). Öğretimsel liderlik, eğitim kurumları için uygun bir liderlik stili olarak kabul edilmektedir ve karar alma süreçlerinde bu liderliğin etkisi hissedilmektedir. Okul yöneticilerinin okullarda öğretimsel liderlik rolleri Şekil 1.1’de gösterilmiştir.

Şekil 1.1 . Eğitim Yönetiminde Öğretimsel Liderlik Rollerini



Kaynak: Anıl ve Sarpkaya, 2014: 5.

Okullarda karar alınmasında okul iklimi, eğitim programı, okul misyonu gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Yöneticilerin öğretimsel liderlik stilini benimsemesi halinde öğretimle ilgili denetleme ve değerlendirme yönündeki adımların yanında eğitim programını koordine etme, öğrenci başarısını takip etme girişimlerinin yapılması söz konusudur. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri, okul yönetiminde alınan kararlarla ilişkili konulardan bir diğeri olarak görülmektedir. Okul amaçlarının gerçekleşmesi noktasında okul yönetiminin aldığı kararların ön planda olması beklenmektedir. Öğrenme kültürünün oluşması ve bunun okul geneline yayılması noktasında yöneticilerin aldıkları/alacakları kararların doğrudan etkileri gözlenmektedir. Öğrenme isteğinin oluşması ve öğrenmeye özendirilmesi okul yönetiminde alınan kararların etkisi büyüktür.

Başarı baskısı, okul yöneticilerinin okulla ilgili alacağı kararları etkileyen bir faktör olmasının yanında kararların etkileri açısından belirleyici roller üstlenmektedir. Okul yöneticilerinin kararlarındaki baskı unsurlarının başında eğitim alanında yaşanan hızlı değişimler gelmektedir. Ayrıca geleneksel karar alma yöntemlerinin tercih edilmesi, okul yöneticilerinin eğitim yönetiminde aldığı kararlarda baskı hissetmesine neden olmaktadır. Problem çözme odaklı ve bilgiye dayalı bir şekilde tutum-davranış

sergilenmesi halinde karar alma konusunda başarı sağlanması beklenmektedir (Tabak, Şahin ve Tabak, 2020: 719). Okul yöneticilerinin benimsedikleri katılımcı yaklaşım, karşılaşılan baskının aşılması noktasında yol gösterici nitelikte olması yönüyle ayrıca önemli bir yere sahiptir.

Okul içerisinde yer alan baskı unsurları, eğitim yönetiminde alınacak olan kararların etkileri bakımından kritik bir konumdadır. İç ve dış baskı grupları, okullarda kararların alınmasında izlenecek olan yöntemleri belirlemesi yönüyle önemlidir. Eğitim yönetimindeki kararlarda etkili olan okul içi baskı unsurları; okul yöneticileri, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, diğer personel şeklinde iken dış baskı unsurları; veliler, okul aile birliği, sivil toplum kuruluşları, öğretmen sendikaları, basın-medya, yerel yönetimler şeklinde sıralanmaktadır (Gül, 2006: 73). İç ve dış baskı unsurlarının kararların niteliğine zarar vermesinin önüne geçilmesinde yöneticilerin sahip oldukları yeterlik düzeyinin yanında sürece dahil olan tarafların katkısı belirleyici rol oynamaktadır.

Eğitim kurumlarında alınacak olan kararlara öğretmenlerin katılım göstermesi son derece önemlidir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, öğretmen performansının artmasına katkı sağlamaktadır ve bu da eğitimin niteliğinin yükselmesine olanak tanımaktadır. Öğretmenler karar alma süreçlerinde etkin bir biçimde yer aldıklarında motivasyon düzeyinin artması, iş tatmininin yükselmesi, örgütsel bağlılığın oluşması gibi olumlu sonuçların gözlenmesi beklenmektedir (Köylü ve Gündüz, 2019: 282). Ayrıca öğretmenler sınıflarda aktif olarak yer aldıkları için öğrencilerin istek ve beklentilerini daha yakından bilme şansına sahiptirler. Dolayısıyla karar alma süreçlerinde öğretmenlerin varlığı hem eğitimin niteliğinin gelişmesi hem de öğretmenlerin kendilerini iyi hissederek daha iyi performans sergilemesini sağlaması yönüyle önemlidir.

Kararlara katılım gösteren bireylerin örgütsel süreçlerdeki başarısının artması beklenmektedir. Yönetim kademesinin yüksek katılıma olanak tanınmasına paralel olarak çalışanların bilgi üretme, vizyon ortaya koyma, örgütsel öğrenme gibi konularda gelişme kaydetmeleri söz konusu olmaktadır (Aksay, Erbil ve Öğüt, 2016: 118). Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin yanında öğretmenlerin kararlarda öncü roller oynaması, eğitimle ilgili sorunların çözümünde daha etkili sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Her bir okulun kendisine özgü yapısı, beklentileri ve sorunları olduğu için

alınacak olan kararların genelleştirilmesi yerine okullara ve eğitim kadrosuna göre ayrı ayrı ele alınmasında fayda vardır.

Kararların etkilerinin içeriği geniş bir alana yayılım göstermektedir. Örgütlerde karar alma süreçlerinde kararın biçimini ve alınma şeklini, içeriğini ya da yapısını etkileyen çeşitli baskı faktörlerinden söz edilebilir. Bir okulda iç ve dış paydaşlar kendi çıkarları ya da doğru kabul ettikleri durumlara uygun olacak biçimde okul yöneticisinin aldığı ya da almak istediği kararlar üstünde baskı oluşturarak onu etkilemeye çalışabilir. Baskının türü, nerden geldiği ve yoğunluğu alınan ya da alınacak kararları olumlu ya da olumsuz biçimde yönlendirebilir ve bu durum zaman zaman okul müdürleri açısından yönetmesi zor bir durum haline gelebilmektedir.

Çeşitli baskı unsurları karşısında okul yöneticilerinin farklı karar verme yöntemlerini kullanmaları söz konusudur. Kabul edici karar verme yöntemi, reddedici karar verme yöntemi gibi tekniklerin yanında seminerler düzenleme ve görüşmeler yapma okul yöneticilerinin tercih ettiği seçenekler arasında kendisine yer edinmiş durumdadır. Okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde sendikaların isteklerinin etkili olduğu ifade edilmektedir ve bu durum verilecek olan kararlarda baskı meydana getirmektedir (Urun ve Gökçe, 2015: 105). Okullarda karar alma, doğru kararın verilmemesi halinde ortaya çıkması muhtemel olumsuz seçenekler sebebiyle baskının yüksek olduğu bir alan olarak görünmektedir. Okul içi ve okul dışı baskı unsurlarının kararlar üzerinde etkili olması, çalışmanın problem durumu kapsamında yer almaktadır. Liderlik, eğitim yönetiminde alınan kararlar açısından belirleyici roller üstlenmektedir. Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stilinin eğitim süreçlerine olan etki biçimi ve düzeyinin açıklanması, çalışmanın problem durumunda kendisine yer edinmiştir. Karar verme ve liderlik arasındaki ilişki, çalışmanın problem durumunu oluşturan hususlardan birisidir. Eğitim yönetiminde kararların sonuçları ve etkilerinin bilinmesi, problem durumu kapsamında yer alan hususlardan bir diğeridir. Doğru kararlar verilmesi halinde gözlenmesi beklenen başlıca sonuçlar ve etkiler aşağıda sıralandığı gibidir (Güner vd., 2022: 353):

- Eğitim hedeflerine ulaşılır. Eğitimin amaçları bakımından geçerli örnekler kendisini gösterir. Problemlerin ortadan kaldırılması gerçekleşir ve başarılı şekilde çözüm üretilir.

- Öğretmenlerin sergilediği performans artar ve bu durum eğitimin niteliğini artırır. Eğitimle ilgili prosedürler göz önünde bulundurularak ilerleme kaydedilir. Öğrencilerin ihtiyacı olan ders materyalleri sorunsuz bir şekilde temin edilir.
- Eğitimde kullanılmaya başlanan yeni öğretim teknikleri sorunsuz bir şekilde uygulamaya geçirilir. Okul yönetiminde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan tüm tarafların kararlara katılımı sağlanır.
- Doğru karar verme stili aracılığıyla toplumun eğitim seviyesi artar. Eğitimde gerçekçi hedefler ortaya koyularak bu hedeflere ulaşılması için uygun koşullar sağlanır. Eğitim için ayrılan bütçe etkili şekilde kullanılmış olur.

Baskı altında okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde etik olmayan davranışlar sergileyebilmekte, okuldaki çeşitli değişkenlere göre okul müdürünün karar almasında baskı hissedebilmektedir. Okullarda çeşitli baskı gruplarının sürdürülebilir eğitim politikalarına etkisi olabilmekte ve makro politikalarda baskı gruplarının olumlu sonuçlar üretmesi belli şartlar altında mümkün görünmektedir. Baskı grupları makro eğitim politikalarında demokratik kültürün oluşturulmasında da etkisi söz konusu olabilmektedir. Yapılan araştırmalar makro düzeydeki eğitim politikalarında baskı grupları ya da unsurlarının etkisine dikkat çekmekle beraber baskı faktörlerinin daha mikro ölçekteki etkilerine, okullara yansımalarına, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini nasıl yönlendirdiğine ilişkin literatürde yeterli sayıda çalışmanın olmaması dikkat çekicidir. Oysa ki makro eğitim politikaları kadar baskı faktörlerinin mikro ölçekteki örgütlerde meydana getirdiği etki oldukça kayda değer niteliktedir. Bu araştırmanın temel problemi bir baskı unsuru olarak aile, çevre, yerel yönetimler, bürokrasi, sendikalar, öğrenciler, öğretmenler vb. gibi iç ve dış paydaşların okul ile ilgili karar alma süreçlerinde etkilerini okul müdürlerinin deneyimleri doğrultusunda ortaya çıkarmak oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yukarıda belirtilen temel problem doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere (alt amaçlara) bu araştırmada cevaplar aranmıştır:

- Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşların oluşturduğu çeşitli baskı durumları söz konusu mudur?

- Okulla ilgili karar alma süreçlerinde hangi baskı unsurları daha fazla ön plana çıkmaktadır?
- Karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşların baskısı okul müdürünü nasıl etkilemektedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmadan elde edilen sonuçların özellikle okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde yaşadıkları zorlukları ortaya çıkarması bakımından önemli olduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda elde edilen bulguların sahada görev yapan öğretmen ve yöneticilerin pratikte işine yarayacağı varsayıldığından önemli olduğu düşünülmektedir. Alanyazındaki araştırmalarda tüm kademeleri içerecek şekilde araştırma yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ilkokul, ortaokul ve lise müdürlerinin birlikte yer alması yönüyle özgündür. Farklı kademeler için karşılaştırma yapılmasına olanak tanınması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Konuyla ilgili alanyazında çok fazla çalışma yapılmamış olması, konunun az ele alınan bir yapıda olması sebebiyle önemli hale gelmesinde etkindir. Eğitim, bir toplumun geleceğinin belirleyicileri arasındadır. Bu nedenle eğitim yönetiminin niteliği toplumun tamamını ilgilendiren bir konudur. Eğitim yönetiminin ifade ettiği bu anlam, aynı zamanda araştırmanın önemi kapsamında yer almaktadır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sorulan sorulara içtenlikle ve doğru şekilde cevap verdiği varsayılmaktadır. Aynı zamanda sorulan soruların ölçülmek istenen olguyu ölçmek için geçerli ve yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmada çeşitli sınırlılıklar vardır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- 2021-2022 öğretim yılında Antalya ili Gazipaşa ilçesinde yer alan resmî ortaokul, ilkokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Özel okul yöneticileri kapsam dışında tutulmuştur.
- Araştırma sadece okul yöneticilerini örnekleme dahil etmiştir. Daha üst düzeydeki eğitim yöneticileri örnekleme dışında tutulmuştur.
- Araştırma bulguları ölçme aracından elde edilen verilerle sınırlıdır.

- Araştırma verileri sadece görüşme tekniği ile elde edilmiş, çoklu veri toplama süreci gerçekleştirilmemiştir.

1.6. Tanımlar

Karar: Okulların yönetiminde okul yöneticileri tarafından alınan bürokratik yargıları ifade etmektedir.

Okul: Bu araştırmada verilerin toplandığı Antalya ili Gazipaşa ilçesinde bulunan okulları ifade etmektedir.

Okul Yöneticisi: Resmi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerini ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak okul yöneticileri hakkında temel bilgilere yer verilmektedir. Ardından okul ile ilgili karar alma süreçleri değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin okulla ilgili karar alma süreçlerinde üstlendiği rollerin incelenmesi ile birlikte literatür bölümü tamamlanmaktadır.

2.1. Okul Yöneticileri Hakkında Temel Bilgiler

Eğitim kurumlarında karar verici konumunda okul yöneticileri yer almaktadır (Tabak, Şahin ve Tabak, 2020: 714). Okul yöneticileri bir okulun kültürünün oluşmasında, bürokratik işleyişinin sürdürülmesinde, eğitim-öğretim hizmetlerinin aksamadan yürütülmesinde, öğretmenlerin iş birliği içerisinde mesleklerini yapmalarında, okul-çevre ilişkilerinin düzenlenmesinde vb. önemli yetki ve sorumlulukları bulunan kişilerdir. Bu geniş yelpazeye yayılan yetki ve sorumluluk beraberinde okul yöneticilerinin eğitim ve seçiminde nitelik ve liyakat ağırlıklı bir sürecin işletilmesini de âdeta zorunlu kılmaktadır.

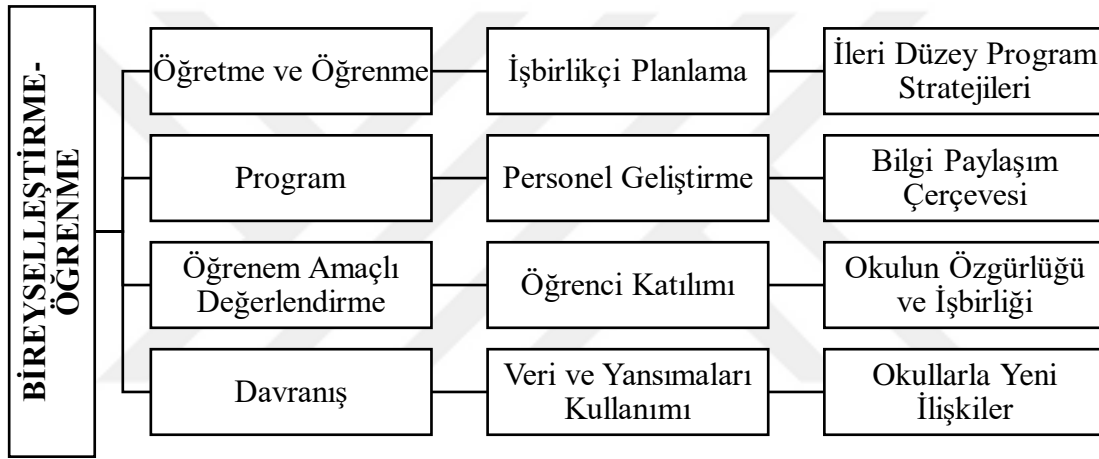
Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinde ve okul yönetim süreçlerinde hem okulların kültürel yapısı hem de ülkelerin kültürel değerlerinin ve yönetim anlayışlarının önemli etkisi söz konusudur. Bununla birlikte bazı ülkelerde okul yöneticiliği daha bürokratik ve belirlenen kurallar çerçevesinde yürütülen bir görevken bazı ülkelerde ise daha özerk bir kültür içerisinde yapılan bir iştir. Bu durum okul yöneticilerinin karar alma süreçlerine, liderlik becerilerine, öğretmenlerle, öğrencilerle ve ailelerle olan ilişkisine de

etki edebilmektedir. Bu bağlamdan ele alındığında okul yöneticisinin niteliğinin eğitim açısından oldukça önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.2. Okul Yöneticileri ve Okul Yönetimi

Günümüzde okulların başarılı olması, bilgi üretmesi, bilgi yönetimine uyumlu olması, eğitimin nitelikli olması ve eğitim hedeflerine ulaşılması konularında okul yöneticileri belirleyici konumdadır (Doğan ve Yiğit, 2014: 159). Dolayısıyla bu amaç ve hedefler okul yöneticilerini açıklamada önemli bir yere sahiptir. Okul yönetiminin kapsamı Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 2. 1. Okul Yönetiminin Kapsamı



Kaynak: Topçu, 2013: 35'ten uyarlanmıştır.

Şekil 2.1. üzerinde yer alan bilgilere göre okul yönetiminde eğitim, öğrenme, öğrenci katılımı, iş birlikleri, program stratejileri, bilgi paylaşımı, veri kullanımı, diğer okullarla ilişkiler gibi konular yer almaktadır. Tüm bunlar aynı zamanda okul yöneticilerinin karar vermesi beklenen alanları işaret etmektedir. Tüm bunların yanında okul yöneticilerinin görevleri arasında öğretmenlerin üretme motivasyonlarına katkı sunmak da yer almaktadır. Okulda pedagojik açıdan üretken, okul bağlılığı yüksek bir öğretmen aynı zamanda görev performansı yüksek olan kişilerdir ve bu tür öğretmenlerin ortak özelliği okul yöneticilerinin bu öğretmenleri karar alma süreçlerinde aktif hale getirmesi ve sorumluluk almalarını sağlamalarıdır (Köylü ve Gündüz, 2019).

Öğretmenlerin öğretimsel görev performanslarının kalitesi ve eğitim-öğretime ilişkin farkındalık düzeyleri ve öğrenci başarısı okuldaki karar verme sürecine katılımlarıyla artırılabilir. Öğretmenlere okul yönetim süreçlerinde sorumluluk

verildiğinde aidiyet duygusunun güçlenmesi ve görev motivasyonlarında artma beklenmektedir. Öğretmenlerin eğitimle ilgili süreçlerde bu katkıları sağlayabilmesi için iyi bir okul yöneticisine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri, eğitim süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Okul yöneticileri belirlenirken çağdaş yönetim yaklaşımları ve modern eğitimin gerekleri dikkate alınmak durumundadır. Böyle bir yaklaşımla okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerin gelişimine öncelik veren bir anlayışa sahip olmalı, eğitim hedeflerine ulaşılması için pozitif bir okul iklimi oluşturmalıdır (Erdoğan, 2006: 108). Okul yöneticilerinin kim olduğu sorusuna bunlar yanıt niteliği taşımaktadır.

2.3. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Okullar, farklı amaçlara sahip olan tarafların bir araya geldiği eğitim kurumlarıdır. Öğretmenler, öğrenciler, okul yöneticileri, veliler gibi tarafların amaçları birbirinden farklılık göstermektedir. Okullardaki bu farklı tarafların ortak bir amaç etrafında yani okulun hedefleri için çaba göstermesi okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları arasındadır (Altunay, 2021: 92). İnsan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması için etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yöneticileri açısından bu durum ele alındığında ise öğretimsel liderlik yeteneklerine duyulan ihtiyaç görülmektedir (Yörük ve Akdağ, 2010: 67). Bunun için de okul yöneticilerinin planlı ve programlı şekilde faaliyetlerin yürütülmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Hangi alanda olursa olsun bir kurumda karar alma süreçlerinin etkili bir biçimde işlenmesi için yöneticilerin yönlendirici etkileri bulunmaktadır. Eğitim kurumları açısından bu durum ele alındığında okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticileri, en iyi seçeneğe ulaşmak için kolaylaştırıcı şekilde roller üstlenmek durumundadır (Turpin ve Marais, 2004: 143).

Okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin hedeflerinin gerçekleşmesi için okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Özellikle değişimin büyük bir hızla ve sürekli şekilde devam ettiği günümüz koşullarında okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ayrıca önemli hale gelmektedir. Okul yöneticileri, sahip oldukları beceri ve yetenekleri sorumluluk bilinciyle bir araya getirdiklerinde eğitimde başarı sağlanması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını genel perspektifte bu açıdan değerlendirmekte fayda vardır.

Tablo 2.1.'de okul yöneticileri açısından ön plana çıkan görev ve sorumluluk alanları yer almaktadır.

Tablo 2. 1. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluk Alanları

Kategori	Görevler
Eğitim ve Öğretim Hizmeti	Eğitim-öğretim çalışmalarıyla alakalı kayıtlar Senelik plan Kurulların toplantıları Dersle alakalı materyallerin hazır edilmesi Kütüphaneye ilgili süreçler Eğitim-öğretimle ilgili süreçler Rehberlikle alakalı hizmetler Öğrenci disipliniyle alakalı işlemler Nöbetle alakalı işlemler Eğitsel kollarla alakalı işlemler Okul ve aile birliği çalışmaları Eğitimle ilgili bölümler ve kurullar
İşletme Süreçleri	Bakım, onarımla alakalı süreçler Malzeme-ekipman satın alınması Depolamayla alakalı süreçler Arşivleme süreçleri Yazışma işlemleri Bütçe ve hesap işlemleri Kantin işlemleri Mesleki eğitimle alakalı işlemler Demirbaşla alakalı işlemler Sivil savunma ve yangınla alakalı işlemler
Eğitim Kurumu Denetimi ve Rehberlikle Alakalı Uygulamalar	Kurumların denetimleri Öğretmenlerin denetlenmesi İncelemeler ve soruşturmalar Rehberlikle alakalı işlemler

Kaynak: Kesen, Toklucu Sundaram ve Abaslı, 2019: 21

Tablo 2.1'deki bilgilerden hareketle eğitim ve öğretimin yanı sıra işletmecilik, eğitim denetimi, rehberlik, diğer işler kategorilerinde okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları bulunduğu söylenebilir. Eğitimin niteliğini geliştirmek için okullardaki süreçlerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğu olarak görünmektedir (Çankaya ve Gün, 2016: 38). Bu durum, okul yöneticileri için değinilen görev ve sorumlulukların işletme yönetimi kapsamında yer alan hususlar olduğunu işaret etmektedir.

Okul yöneticileri ile ilgili Millî Eğitim Bakanlığı tarafından açıklanan yönetmelikte yer alan gerekleri karşılamak durumundadır. İlgili sınavda başarı sağlanması, eğitim yönetimi sertifikasının bulunması, mesleki ve teknik yeterliklere sahip olunması gibi özellikler ilgili mevzuatta yer almaktadır. Yönetmelikteki görev ve sorumluluklar anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeylerini kapsamaktadır (Web sitesi

1). Eğitim ve öğretim hizmetleriyle ilgili yapılacak olan işlerin esas ve usulleri, okul yöneticileri ile ilgili mevzuatlarda değinilen hususlardan bir tanesidir. Müdür, müdür yardımcılığı görevleriyle ilgili uluslararası normlarda kabul edilen sınırların içinde kalınması gerektiği ilgili mevzuatın beşinci maddesinde vurgulanmıştır (Web sitesi 2). Buradan hareketle diğer ülkelerde benzer süreçlerin ve sorumlulukların varlığından bahsedilmesi mümkündür.

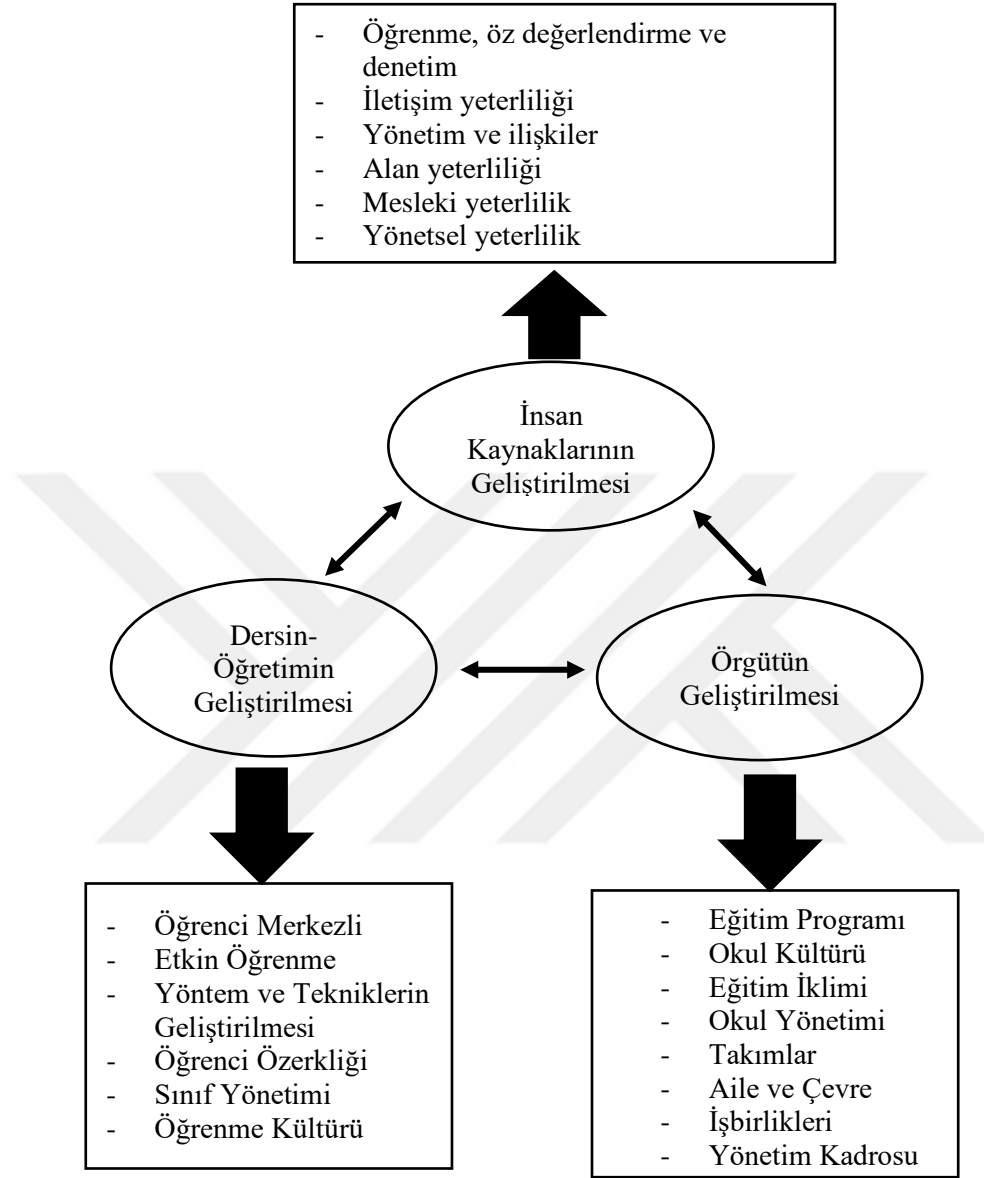
2.4. Okul Yöneticilerinin Özellikleri

Okulların niteliğini ve eğitimi kalitesini yukarıya taşıyacak olan faaliyetler için liderlik edecek kişileri başında okul yöneticileri gelmektedir. Bundan dolayı okul yöneticileri, vizyoner bir bakış açısına sahip olmalıdır (Akbaba ve Örs, 2015: 165). Böylece okulun hedeflerine dair gerçekçi bir vizyon oluşturularak başarı sağlanması mümkündür. Yönetim becerilerinin yanında kişilerarası ilişkiler konusundaki beceriler okul yöneticilerinin özellikleri arasındadır. Öğretmenler, öğrenciler, veliler, diğer okul personeli ile geliştirilen iyi ilişkiler okul yöneticilerinin öne çıkan özelliklerindedir. Öğretmen görüşlerine önem verilmesi, yönetime katılım için uygun bir ortam oluşturulması okul yöneticileri için ayırt edici nitelikte özellikler olarak görünmektedir (Kiraz, 2022: 201). Okul yöneticilerinin öne çıkan diğer özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tatlılıoğlu ve Okyay, 2012: 1051-1052):

- Öğretmenlere ve öğrencilere okulun amaçlarını doğru bir biçimde aktarma,
- Farklı tarafların okul amaçlarına uyum sağlaması için öncü roller üstlenme,
- Değişen koşullara karşı okulun etkili şekilde adapte olmasına liderlik etme,
- Pozitif bir okul iklimi oluşturma, okul kültürü değerlerinin benimsenmesini sağlama, tüm taraflarla ile sağlıklı bir biçimde iletişim kurabilme,
- Okulu daha ileri bir seviyeye taşıyacak nitelikte vizyona sahip olma ve bu vizyonu paylaşma,
- Problem çözme becerisine sahip olma ve bunu doğru zamanda doğru yerlerde kullanma, doğru kararlar verme, Öğretmenlerin gelişimini olanak tanıma,
- Öğrenme kültürünü destekleme şeklindedir.

Görüldüğü üzere okul yöneticilerinin sahip olması beklenen özellikler sürekli öğrenme ve gelişim göstermeyle ilgili süreçler etrafında şekillenmektedir. Bu özelliklere sahip bir okul yöneticisinin başarılı olması beklenmektedir. Kategorilerine göre okul yöneticilerinin özellikleri Şekil 2.2'de yer almaktadır.

Şekil 2. 2. Kategorilerine Göre Okul Yöneticilerinin Özellikleri



Kaynak: Topçu, 2013: 39

Şekil 2.2'deki bilgiler okul yöneticilerinin özelliklerinin örgütün (okulun) geliştirilmesi, eğitimin/öğretimin geliştirilmesi, insan kaynaklarının (öğretmen ve öğrenciler) geliştirilmesi olmak üzere üç temel kategoride yeterliklere sahip olması gerekliliği etrafında şekillendiğini göstermektedir. İçinde bulunulan dönemin kendisine özgü hızlı gelişmeleri ve sürekli artan ihtiyaçları nedeniyle eğitim kurumları daha dinamik hale gelmek zorunda kalmaktadır. Bu dönemin en temel örgütsel yapılardan biri hem girdi hem de çıktının insan olduğu eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarındaki hedeflere paralel olarak liderlik potansiyeline sahip öğrenciler belirlenmekte, seçilmekte

ve içinde bulunulan dönemin yani bilgi çağının taleplerine göre düzenlenmiş okullarda eğitim görecektir.

Okul yöneticisi bu örgütlerin temel bir parçasıdır. Eğitim kurumlarının değişen küresel koşullar karşısında ayakta kalabilmeleri için etkin bir yönetim tarzına, güçlü bir kültürel dokuya ve değişen dünya ile uyumlu stratejik liderliğe sahip olmaları gerekmektedir (Beceril vd., 2021: 81). Dolayısıyla okul yöneticileri bu özelliklere sahip olmak durumundadır. Şekil 2 üzerinde yer alan insan kaynaklarının geliştirilmesi, öğretmenler başta olmak üzere eğitim personelinin yeterlilik düzeylerinin artırılmasını ifade etmektedir. Ayrıca iletişim ve yönetim gibi becerilerin kazandırılması insan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamında yer almaktadır. Ders-öğretimin geliştirilmesi kapsamında ise eğitim sisteminin verimlilik düzeyinin artırılması işaret edilmektedir. Sınıf yönetiminden öğrenme kültürüne kadar tüm hususların iyileştirilmesi dersin-öğretimin geliştirilmesi ile ifade edilmektedir. Örgütün geliştirilmesi ise okulların iyileştirilmesi için yürütülen eylemlerden oluşmaktadır. Eğitim programından okul yönetimine kadar pek çok alandaki girişimler örgütün geliştirilmesini açıklamaktadır. Bir okul yöneticisinin sahip olduğu özellikler öğretmen, öğrenci, veli, ders, okul gibi eğitim sürecindeki tüm tarafları geliştirmeye yönelik olmalıdır. Ayrıca okul yöneticileri, okullardaki tüm süreçlere hâkim olmalıdır ve sahip oldukları yetenekler (özellikler) aracılığıyla süreçleri başarılı şekilde sürdürmektedir. Farklı kategorilere ayrılan okul yöneticileri özellikleri de bunu destekler niteliktedir.

2.5. Türkiye'de ve Dünyada Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Eğitimi

Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve eğitilmesi, geçmişten bu yana pek çok değişimin yaşandığı bir alandır. İçinde bulunulan dönem itibariyle Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen faaliyetlerle okul yöneticileri seçilmekte ve eğitilmektedir. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, öğretmenlerin yetiştirilmesinin yanı sıra okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde görevler üstlenmektedir. Okul yöneticileri seçimi ve eğitimi, hizmet içi çalışmalar ve bilimsel araştırmalar odak noktaları etrafında şekillenmektedir. Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve eğitiminde sistemli ve niteliği artırıcı yönde girişimlerde bulunmaktadır (Turhan ve Karabatak, 2015: 82). Bu durum aynı zamanda okul yöneticilerinin seçilmesi ve eğitiminde sık sık değişikliklerin yaşanmasına neden olmakta, bir standart oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.

Dünyada okul yöneticilerinin seçilmesi ve eğitilmesi incelemesinde ise ülkelerin okul yöneticisi yetiştirmek için programlar geliştirdiğini ve uyguladığını göstermektedir. Özellikle 2000’li yıllarda geliştirilen bu programlar, her alanda olduğu gibi eğitim alanında yaşanan değişimlere uyum sağlanmasına yönelik girişimler arasında yer almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri, okul yöneticisi olabilmek için yükseköğretim mezunu olma şartını getirmiştir ve buna ek olarak okul yönetimi, öğretim liderliği gibi konularda standartlar ortaya koymuştur. Benzer şekilde İngiltere, okul yöneticisi seçimi ve eğitiminde standartlar koymuştur ve adayları belirli sınavlara tabi tutmaktadır. Ayrıca İngiltere’de okul yöneticileri için stratejik liderlik ve sorumluluk zorunluluğu vardır. Avrupa’da okul yöneticisi adaylarına kısa süreli olacak şekilde uygulama eğitimleri verilmektedir ve özellikle staj uygulamasına özen gösterilmektedir. Fransa’da bu uygulama çok yaygındır. Hong Kong, okul yöneticisi eğitimi ve seçiminde mesleki gelişim ve eğitim programının yetersizliğini fark ederek bu yönde çalışmalar yürütmüştür. Almanya’da okul yöneticisi seçimi ve eğitiminde uygulanan modüler eğitim programı okul yöneticiliği rolleri, okulda kalite geliştirme, personel yönetimi, okulun çevresiyle olan etkileşimlerinin iyileştirilmesi gibi alanları içermektedir (Recepoğlu ve Kılınc, 2014: 1830). Tüm bunlar Türkiye’de ve dünyada okul yöneticilerinin seçilmesi ve eğitilmesinde farklı uygulamaların tercih edildiği anlamına gelmektedir.

2.6. Okul ile İlgili Karar Alma Süreçleri

Karar verme, zorlu bir süreçtir ve verilecek olan kararlar toplum için en önemli konu olan eğitimi içerdiğinde bu süreç daha da zorlaşmaktadır. Okullarda karar verme süreci, karmaşık bir yapıya sahiptir (Güçlü vd., 2015: 1759). Karar almayı etkileyen pek çok iç ve dış faktörden söz etmek mümkündür. Okul kültürü, yöneticinin yönetim-liderlik anlayışı, okul yapısı ve büyüklüğü, okulun çevresi, yönetsel değerler, öğretmenlerin niteliği, ekonomik göstergeler, bürokrasi, öğrenci sayısı, veli katılımı gibi oldukça çok sayıda faktörün okuldaki karar alma süreçlerinde etkisi söz konusudur (Beytekin ve Kılıç 2021; Yaylacı ve Beldağ, 2015).

Bunun yanında okulla ilgili karar alma sürecinde Tablo 2.2’de yer alan yönetim biçimlerinin etkisinin olduğu söylenebilir.

Tablo 2. 2. Okullarda Yönetim Biçimleri

Yönetme Stili	Yetkeci	Koruyucu	Destekçi	Birlikçi
Dayanaklar	Erk	Maddi Kaynaklar	Liderlik	Karşılıklı
Yönetimsel Yönelim	Yetke	Maddesel ödül	Destek	Ekip çalışması
İşgören yönelimi	İtaat	Güvenlik	Edim	Sorumluluk
Psikolojik sonuçlar	Kişisel bağımlılıklar	Örgütsel bağımlılık	Katılma	Özdenetim Özyönetim
İhtiyacın karşılanma durumu	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güvenlik gereksinimleri	Üst seviyede ihtiyaçlar	Özgerçekleştirme
Edimsel sonuç	Asgari seviyede	Edilgen işbirliği	Uyandırılmış güdülenme	Çeşitli mesleki coşkular
Moral ölçütleri	Uysallık	Doyum	Güdüleme	Görev ve ekip için

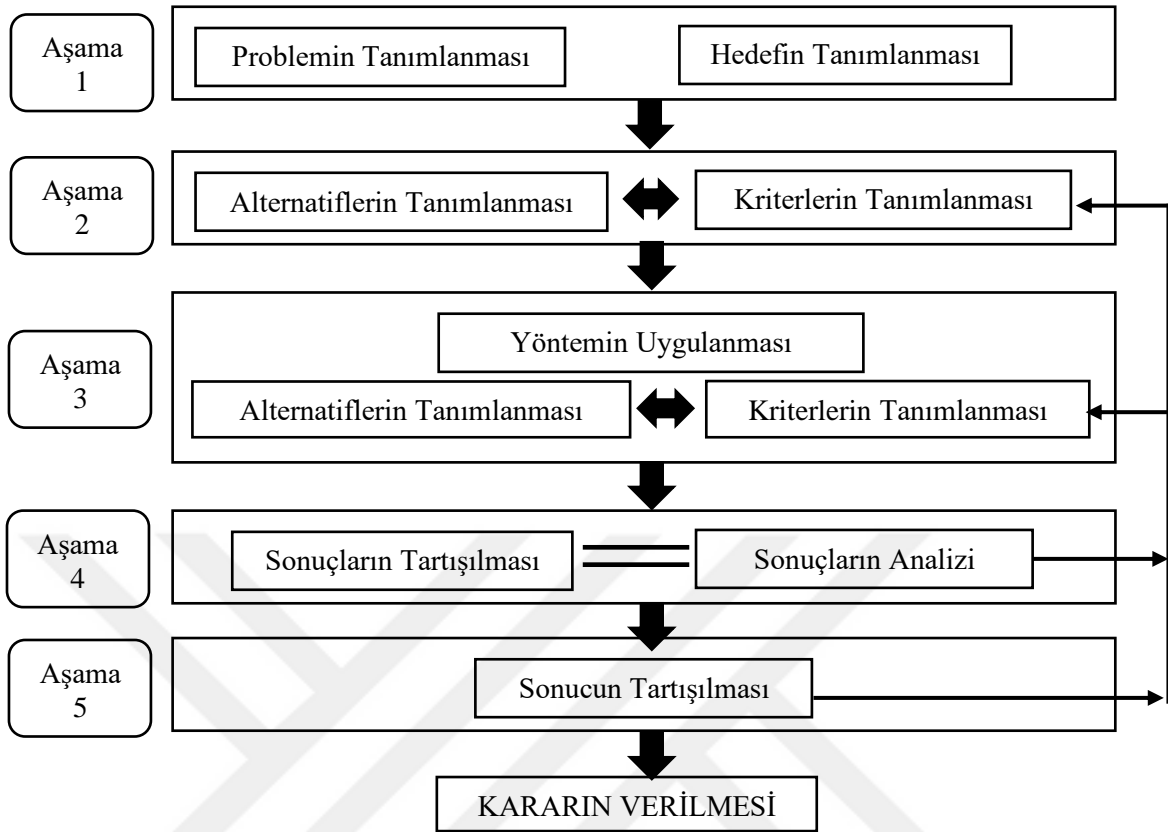
Kaynak: Teyfur, 2011: 68.

Tablo 2.2'ye göre yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi okul yönetim biçimlerinin farklı dayanakları ve yönelimleri vardır. Çalışanların yönelimi ile yakından ilişkili olması okullarda yönetim biçimini çok yönlü hale getirmektedir. Aynı zamanda psikolojik sonuçlar, ihtiyaçları karşılama, moral kriterleri açısından okullarda yönetim biçimlerinin birbirinden ayrışması söz konusu olmaktadır. Okullarda karar alma süreçlerinin sahip olduğu kapsamı ortaya koyması bakımından değinilen hususlar ayrı ayrı önemlidir. Karar verme, karmaşık bir süreçtir ve bu süreci sorunsuz bir şekilde yönetmek yöneticilerin sorumluluğu altındadır (Çelikten vd., 2019: 582). Okullarda da bu süreç okul müdürlerinin yerine getirmesi beklenen bir yapıdadır. Çalışmanın bu bölümünde karar alma ile ilgili temel bilgiler, okul ile ilgili karar alma süreçleri, okul ile ilgili karar alma süreçlerini etkileyen faktörler, okul ile ilgili karar alma süreçlerinde baskı unsurları, okul ile ilgili karar alma süreçlerinin sonuçları ve etkileri, okul ile ilgili karar alma süreçlerinin önemi konu başlıkları araştırılmaktadır.

2.7. Karar Alma ile İlgili Temel Bilgiler

Karar alma, bir bireyin, grubun veya kuruluşun, bir dizi amaç ve mevcut kaynaklar üzerindeki sınırlar göz önüne alındığında, gelecekte hangi eylemlerin izleneceği hakkında sonuçlara ulaştığı süreçtir. Bu süreç, konu çerçevelemeyi, istihbarat toplamayı, sonuçlara varmayı ve deneyimlerden öğrenmeyi içermektedir (Schoemaker ve Russo, 2015: 1). Şekil 2.3'te okulla ilgili karar alma sürecinin başlıca aşamalarını görmek mümkündür:

Şekil 2.3. Karar Alma Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Güngör ve Özcan, 2022: 124

Şekil 2.3'e göre karar alırken öncelikle problemin belirlenmesi ve hedefin tanımlanması gerekmektedir. Takip eden süreçte bunlara dair kriterler ortaya koyularak alternatifler tanımlanmak durumundadır. Doğru bir karar alabilmek için öncelikle bu konulara özen gösterilmelidir. Buraya kadar olan aşamalarda doğru bir yol izlenmesi halinde bir sonraki aşamaya geçilebilir. Karara yönelik puanlamalar yapma ve ağırlıklandırma uygulama aşamasını meydana getirmektedir. Alınan kararla ilgili olarak ortaya çıkan sonuçların analiz edilmesi ve tartışılması bir sonraki aşama olarak görünmektedir.

Sonuçlar hakkında yapılan tartışmalarla birlikte nihai karara varılmaktadır. Karar alma, değer üretilmesi ve değerlerin yaşatılması bakımından belirleyici roller üstlenmektedir. Okullar; bireysel, kurumsal, kültürel özelliklere sahip kurumlar olarak görünmektedir (Yaylacı ve Beldağ, 2015: 166). Karar almanın okullar ile ilgili süreçler açısından incelenmesi ile birlikte bu hususun daha sağlıklı bir biçimde anlaşılması hedeflenmektedir.

Günümüzde kuruluşların faaliyet gösterdiği koşullar, onları tamamen yeni niteliksel koşullara sokan yüksek karmaşıklık, değişkenlik ve istikrarsızlık ile karakterize edilir. Karmaşıklık, onları ve dinamiklerini etkileyen son derece dinamik olarak artan sayıda faktör anlamına gelir. Organizasyonların işleyişini ve gelişimini etkileyen faktörlerin hem sayısı hem de hepsinden önemlisi, olağanüstü hızı, yöneticileri başarılarını veya başarısızlıklarını belirleyen zor seçimlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Gelişim için doğru yolu çizme yolunda önemli olan karar verme sürecidir. Bu, yöneticiler için hız, alınan kararların kalitesi, diğerlerinin yanı sıra, kuruluştaki kilit kaynakların ve başarı faktörlerinin belirlenmesinin yanı sıra ortamdaki fırsat ve tehditlerin belirlenmesine dayanan zorlu görevler ortaya çıkarmaktadır.

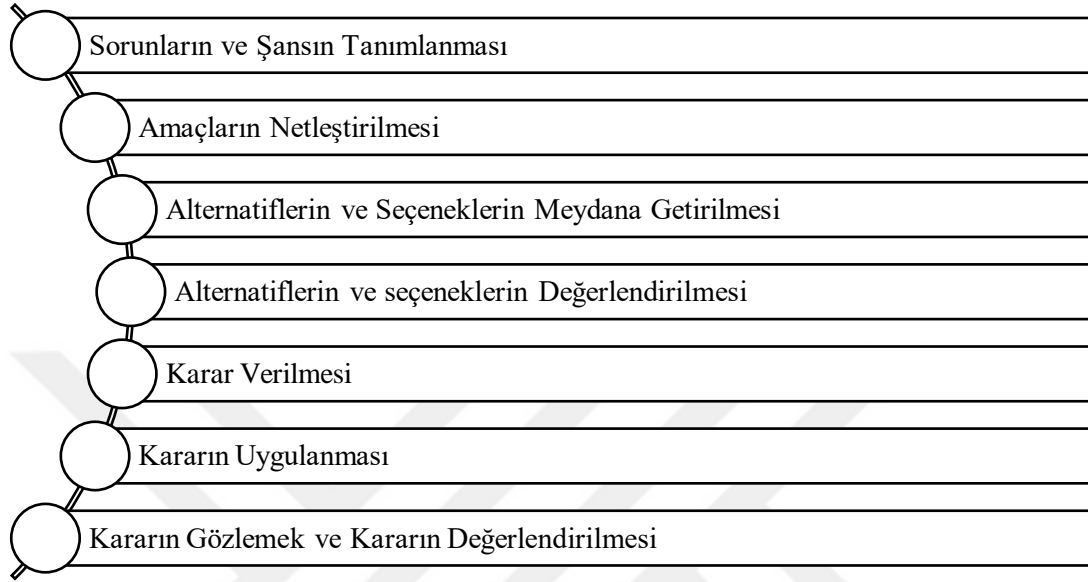
Karar vermek, uygun bir hareket tarzı seçme süreciyle ilgilidir. Bu durum genellikle birden fazla olası çözüm arasından en iyi seçeneğin seçilmesini gerektirir (Nadolna ve Beyler, 2021: 2376). Karar alma kavramını ve sürecini bu açıdan değerlendirmekte fayda vardır. Okullarda karar verici konumunda olan okul yöneticileri yani okul müdürleri, farklı durumlar karşısında en doğru kararı vermek durumundadır (Güner vd., 2022: 350). Aksi durumda eğitimle ilgili ulaşılmaması beklenen hedeflerden uzaklaşmaktadır. Böyle bir seçeneğin gerçekleşmesi toplumun farklı tarafları açısından istenmeyen bir durum olarak görünmektedir.

Dinamik bir sosyal sistem olan okul, müfredatın etkin yönetimi ve uygulanması için gerekli olan çeşitli bilgi, beceri ve deneyime sahip insanları içeren farklı unsurlardan oluşur. Okul müdürlerinin 'açık kapı politikası' yürütmeleri ve personel toplantılarında bir beyin fırtınası oturumu sırasında belirlenen soruna alternatif çözümler üretme, değerlendirme ve en iyiyi seçme konusunda tüm öğretmenlerden fikir almaları beklenir (Ayeni, 2018: 22). Bunlar aynı zamanda okulla ilgili karar alma süreçlerinin ayırt edici niteliklerini meydana getirmektedir.

Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde odak noktası problem çözme becerisi olarak görünmektedir. Okul, öğrenci ve öğretmenlerle ilgili problemler hakkındaki karar verici okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin okulla ilgili karar alma süreçlerinde çevresel faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Doğru zamanlama ile doğru kararların verilmesi için eğitim sürecindeki tüm tarafların göz önünde bulundurulması beklenmektedir (Oğuz, 2009: 416). Okul ile ilgili karar alma süreçlerinin kendisine özgü niteliklerinden birisi de budur. Eğitim hedefleri, toplumun bugünü ve geleceğini etkilediği için okullarda karar alma süreçlerinin ayrı bir sorumluluk getirdiği söylenebilir. Karar verme, yönetsel

becerilerin temelini oluşturur (Yaylacı ve Beldağ, 2015: 165). Okul yöneticileri için de bu husus geçerlidir. Okullarda karar alma süreçlerinde öncelikle bu durum dikkate alınmalıdır. Karar alma süreçleri ile ilgili farklı bir akış ise şekil 2.4'te gösterilmiştir.

Şekil 2. 4. Karar Alma Süreci Aşamaları



Kaynak: Kırıl, 2015: 75.

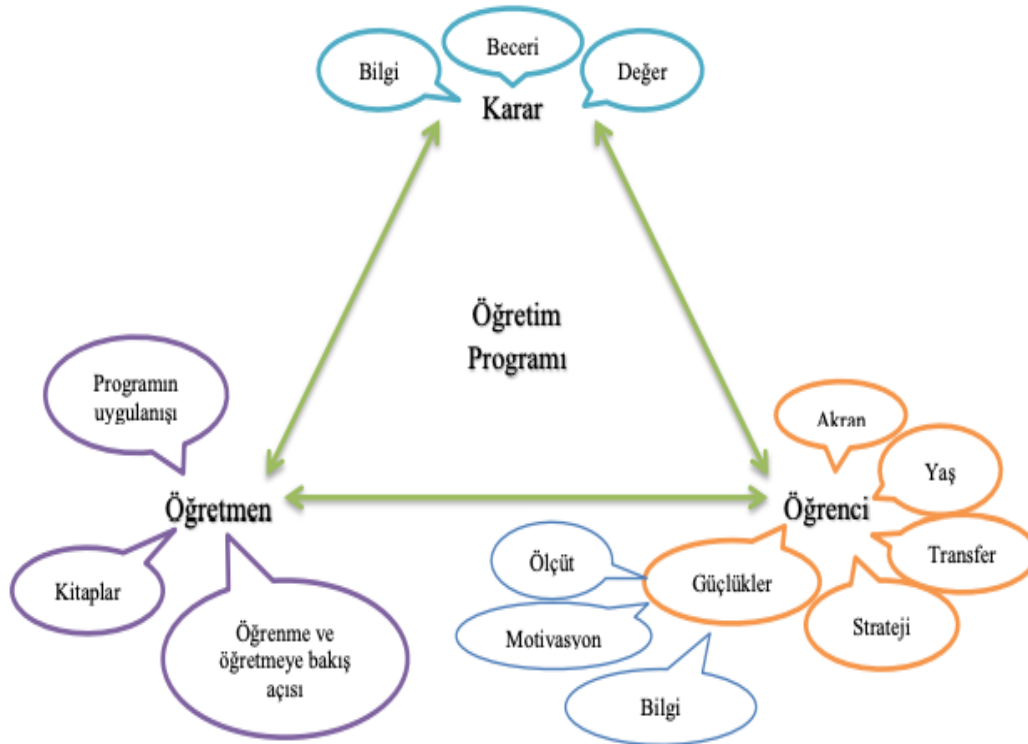
Şekil 2.4'e göre karar alma sürecinde ilk olarak problemler tanımlanmalıdır. Takip eden aşamada amaçlar belirlenmektedir. Amaçlar açıkça ortaya koyulduktan sonra alternatifler geliştirilmelidir ve bu alternatifler arasından uygun olanı seçilmelidir. Bu adımlar atıldıktan sonra karar verme noktasına geçilmektedir. Kararın uygulanması ve kararlar ilgili gözlemler yapılmasının ardından karar alma süreci tamamlanmaktadır.

Okullarda karar alma süreçlerinde bu adımların takip edilmesi, etkili bir karar alınması adına önemlidir. Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde okulların kendisi ile ilgili özellikleri ve hedeflerinin yanı sıra okul yöneticilerinin yeterlilikleri belirleyici rol oynamaktadır (Güven, Gediz ve Kosukoğlu, 2020: 44). Bu nedenle konu ile ilgili inceleme yapılırken hem yönetici hem de okulun kendisine özgü niteliklerinin dikkate alınarak ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir. Ayrıca eğitimin toplum için ifade ettiği önem düzeyi göz önüne alındığında okul ile ilgili karar alma süreçlerinin geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Karar alma süreçlerinin etkililiği, okullar için ayrıca önemlidir. Okullarda karar alma sürecine katılımın artan şekilde ortaya çıkması, daha düz yönetim ve merkezi olmayan otorite yapılarının okul etkinliğini artırma

potansiyeli taşıdığına dair yaygın olarak paylaşılan inancı yansıtmaktadır (Somech, 2010: 174).

Bir okul yöneticisi, tek taraflı olarak karar vermek yerine, kendisini ilgilendiren ve verebilecek uzmanlığa sahip olduğu bir konuyu içeren bir karara başkalarını da dahil edebilir. Bu tür eylemlere araştırma literatüründe katılımcı karar verme adı verilir. Paylaşılan, işbirlikçi veya grup karar verme olarak da adlandırılan katılımcı karar verme, başkalarını içeren karar süreçlerine odaklanır. Eğitimde katılımcı karar verme, okul kararlarına öğretmenlerin, velilerin veya topluluk üyelerinin aktif katılımının sağlanması fikrine dayanır ve okul performansının artmasını sağlar (Androniceanu ve Ristea, 2014: 38). Buradan hareketle okul ile ilgili karar alma süreçlerinde yüksek katılımın sağlandığı kararların alınmasının gerektiği çıkarımının yapılması mümkündür. Şekil 2.5'te okulla ilgili karar alma süreçlerine dair örnek vardır.

Şekil 2. 5. Okul ile İlgili Karar Alma Örneği



Kaynak: Sever, 2018: 27

Şekil 2.5. üzerinde yer alan bilgilere göre okul yöneticilerinin yanı sıra öğretmenler ve öğrenciler okul ile ilgili karar alma süreçlerinde çeşitli roller üstlenmektedir. Motivasyon ve bilginin okul ile ilgili karar alma süreçlerinde etkili

olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretim programı, okul ile ilgili kararlar alınırken her daim göz önünde bulundurulmak durumundadır.

2.8. Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörler

Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde okul yöneticilerinin davranışlarının yanında öğretmen ve öğrencilerin davranışları sürekli olarak birbirini etkilemektedir (Uğurlu, 2007: 17). Bu da okullarda karar vermenin dinamik bir yapıya sahip olmasını beraberinde getirmektedir. Haliyle okulla ilgili kararlar üzerinde etkili olan faktörlerin sayısı da artmaktadır. Okulla ilgili karar alma süreçlerini etkileyen başlıca faktörler maddeler halinde sıralandığı gibidir (Beytekin ve Kılıç, 2021: 47-48):

- Okulun kendisine özgü yapısı,
- Okul yöneticilerinin demografik özellikleri,
- Adil yaklaşımın olup olmaması,
- Örgütsel güven,
- Destek algısı,
- Sendika ilişkileri,
- Eğitim sürecini oluşturan taraflar arasındaki ilişkiler,
- Yetki devri,
- Deneyim,
- Kararlara katılım düzeyi,
- Okula karşı olan aidiyet,
- Kendini gerçekleştirme isteği,
- Eğitime katkıda bulunma arzusu şeklindedir.

Dünya genelinde yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler, okul hakkında karar almayı etkileyen bir yapıdadır. Bunun bir getirisi olarak okullarda kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde yönetim süreçlerinin sürdürmesi beklenmektedir. Şeffaf, hesap verebilir, adil bir yönetim beklentisi bu gelişmelerin bir sonucu olarak görünmektedir (Özer, 2012: 147). Bu beklentileri karşılamaya yönelik olarak okul yöneticilerinin tutum ve davranışları, okulla ilgili karar alma süreçleri üzerinde etkisini doğrudan göstermektedir. Okul yöneticilerinin eğitim düzeyi, karar alma süreçlerini etkileyen bir başka faktördür. Eğitim, okullarda karar alma sürecinde çoğunlukla analitik yöntemlerin kullanılması yönünde etkili olmaktadır. Yöneticilerde

eğitim seviyesinin artması halinde rasyonel ve analitik karar verme yöntemlerine olan ilginin artması beklenmektedir (Coşkun, 2020: 1188).

Karar vericiler ve karar vericiler dışındaki faktörler açısından inceleme yapıldığında aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. 3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Karar Vericiyle Alakalı Faktörler	Karar Verici Haricindeki Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Kişinin sosyokültürel, maddi ve diğer değerleri.• Kişilik özelliği• Doğru karar verme kaygıları.• Karar verirken psikolojik etkiler• İnsanların algılamaları, güdülenmeleri, kavrama gibi psikolojik özellikleri.• Stres• İnsanların değerlerle ilgili kısıtları• Ön yargı kısıtları• Kişilik ve beceriyle ilgili kısıtlar.• Risk tercihi kısıtlar.• Yaratıcılıkla ilgili kısıtlar.• Bireyin rol kısıtları.	<ul style="list-style-type: none">• Dış grup baskıları.• Toplumdaki değerler• Karar çevresi.• Zamanın etkisi.• Kararın iletilmesi.• Katılım.• Kişiler arası ilişki, etkileşim.• Örgüt içi iletişim sistemi, bilgi akışı, denetim, hiyerarşik yapı, statü ve roller, iş bölümü ve uzmanlaşma.• Örgüt iktisadı, toplumsal, politik ve fiziksel çevre.• Örgüt organizasyonunun yapısı.• Hiyerarşik yapı.• Örgütler içinde haberleşme ağları.• Organizasyonel yapılar.• Çevreyle alakalı kısıt.• Organizasyonun hedefinin kısıtları.• Teknolojik kısıtlar.• Yetki-görev kısıtları.• Yapısal kısıtlar.• Organizasyon türü kısıtları.• Rollerle ilgili beklenti kısıtları.• Bürokratik kısıtlar.• Denetimle alakalı kısıtlar.• Resmîyetle alakalı kısıtlar.• Çalışma timiyle alakalı kısıtlar.

Kaynak: Tunçer, 2013: 202

Karar vericiye ait olan özellikler demografik özelliklerin yanında psikolojik hususlar, değerler, üretkenlik seviyesi, kararla ilgili önyargılar, kişilik özellikleri gibi konuları içermektedir. Okulun yapısı, hiyerarşi, teknoloji, haberleşme ağı, denetim konusundaki gelişmeler, yetkinin sınırları, resmi süreçler, okul bünyesindeki taraflar

arasındaki ilişkiler karar vericiden bağımsız olarak etkisi gözlenen faktörler kapsamındadır. Okullarda karar alma, çok yönlü olarak ele alınması gereken bir konu olarak görünmektedir. Karar alma sürecinde düşünme ile ilgili hususların yanında kaynaklar ve daha önceki deneyimlerin doğrudan ya da dolaylı olarak yönlendirici etkileri gözlenmektedir. Her alanda her işletmede her kademe farklı nitelikte kararlar verilmektedir (Panpatte ve Takale, 2019: 74). Okul yöneticileri karar alırken rasyonel ya da sezgisel şekilde ilerleme kaydedebilir. Tablo 2.4'te rasyonel ve sezgisel karar almanın öne çıkan yönleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2. 4. Rasyonel ve Sezgisel Karar Alma

Faktörler	Rasyonel	Sezgisel
Düzen	-Doğrusal, sıralı biçimde ve bağımsız politikalar	-Yineleme var, daire biçiminde, eş zamanlı ve etkileşimi olan adımlar atılır.
Temel Esas ve İlişkiler	-Bağımsız adımlar, mantık açısından bağlı olan sınıflar.	-İç içe geçmiş bütünlerdir. -Anlamsal ve mana bakımından bağdaştırma.
Bağlamsallık	-Düşük düzeyde bağlamsallık. -Sınırlar kesindir. -Örtülü değildir, açıktır.	- Bağlamsal -Sınırları kesin değildir. Ayrıca sınıflandırması zordur. -Örtülüdür.
Sürecin İşleyişi ve Kontrolü	-İşlem tamamlandıktan sonra diğerine geçilir. -Esneklik azdır. -Süreç içinde sıkı kontrol vardır.	-Gestalt üzerinde değerlendirme, iç içe geçmiş adımlardır. -Esneklik nispeten fazladır. -Süreç üzerinde esnek biçimde kontroller yapılmalıdır.

Kaynak: Yaşlıoğlu, 2007: 19

Tablo 2.4. üzerinde yer alan bilgilerden hareketle rasyonel ya da sezgisel karar almanın düzen, temel esaslar, sürecin işleyişi ve kontrolü açısından farklılıklar gösterdiği değerlendirilmesi yapılabilir. Dolayısıyla okul ile ilgili karar alma süreçlerinde rasyonel ya da sezgisel karar almaya dayalı olarak farklılıkların gözlenmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Karar alma, herhangi bir insanın yaşamının bir parçasıdır ve organizasyonel ortamlar için farklı değildir. Rasyonel veya sezgisel olarak, alınan kararlar sonuçlara yansıtacak, yöneticiler sorumlu tutulacaktır. Dolayısıyla, karar alma söz konusu olduğunda, rasyonellik veya sezginin kalibre edilmesi gerekir, çünkü birçok değişken bir veya diğerinin veya hatta her iki bilişsel türün seçimini tamamlayıcı olarak etkileyebilir.

Karar alma, bu son seçeneğin kararı daha karmaşık hale getirdiği kesinlik ve belirsizlik ortamlarında gerçekleşir. Sürecin farklı hiyerarşik düzeylerdeki farklılıklarını anlamak için, karar almanın her birinin analiz nesnesi hakkında sahip olduğu verilere ve gerçeklere göre değiştiğini akılda tutarak, bilgi kavram bilgisini kurtarmak esastır (Marchisotti, Domingos ve Almeida, 2018: 8). Bir okulda öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımları, psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması halinde etkili bir biçimde gerçekleşmektedir (Köylü ve Gündüz, 2019: 279). Okul bünyesinde yer alan kişilerin kendilerini psikolojik açıdan nasıl hissettiklerinin karar alma sürecini etkilediği, aynı zamanda örgütsel davranışların okullar ile ilgili karar alma süreçlerinde etkisini gösterdiği bu bilgiler aracılığıyla yapılabilecek bir çıkarımdır.

Okul yöneticileri, eğitim süreçlerindeki yeniliklerin takip edilmesi ve okullara uygun şekilde uyarlanması konusunda roller üstlenmektedir. Bu noktada okul yöneticilerine verilen görev ve sorumlulukların doğrudan etkisi gözlenmektedir. Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş bazı ülkelerde okul yöneticilerinin bu yönde yetkilerinin geniş olmasına karşın Türkiye'de eğitim sisteminde okul yöneticilerinin böyle bir yetkisi olduğunu söylemek güçtür (Bursalıoğlu, 1975: 2). Dolayısıyla okul yöneticilerinin alacağı kararlarda kişisel faktörlerin yanında Millî Eğitim Bakanlığı tarafından verilen yetkilerin etkisi büyüktür.

Etkili bir okul yöneticisi, çeşitli yeteneklere ve uzmanlıklara sahip olmakla birlikte her alanda yeterlik sahibi değildir. Okul yönetimini oluşturan kadroda çeşitli alanlarda uzmanlığı olan bireylerin yer alması beklenmektedir. Okul yöneticileri ise bu farklı tarafları eğitim hedeflerine etkili bir şekilde ulaşılması için bir araya getirmeli ve koordine bir biçimde çalışmalarını sağlamalıdır (Aydın, 1986: 249). O halde okul yönetimini oluşturan bütün tarafların okulun kadrosunun okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Okullarda alınan kararların ne derece doğru ve etkili olduğunun denetlenmesi, okul yönetimi açısından kritik konular arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda bu durumu göz önünde bulundurarak sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri gerekmekte ve beklenmektedir.

2.9. Okul ve Sosyal Çevre İlişkisinin Okul Yönetimine Etkisi

Okullar, insanları geleceğe ve hayata hazırlayan eğitim kurumlarıdır. Okulların toplumun tamamını ilgilendirecek şekilde etkili olması, okul ve sosyal çevre etkileşiminin geniş bir kapsama sahip olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Okul ve sosyal çevre

etkileşiminin sonucunda okul yönetiminin alacağı kararlarda toplumun istek ve beklentilerinin etkisi gözlenmektedir (Çınar, 2020: 369). Okul ve sosyal çevre ilişkisi, okul yönetiminin toplumu iyi tanimasının gerekliliği etrafında şekillenmektedir. Sosyal çevre ile okul arasındaki ilişkinin öğrencilerin başarısını etkilemesi beklenmektedir. Bu noktada okul yönetimine görevler düştüğü gibi velilere yani öğrencinin ailesine görevler düşmektedir. Okul ve sosyal çevre ilişkisinin sonucunda okul yönetiminin eğitimin niteliğini artırmaya odaklanması beklenmektedir (Çalık, 2007: 124). Böylece tüm tarafların gelişimine olanak tanıyacak şekilde örneklerin kendisini göstermesi mümkün olacaktır.

Okul ve sosyal çevre ilişkisi gereğince dikkate alınması gereken hususlardan bir tanesi de toplumdan topluma göre değişkenlik gösteren ilişkilerin bulunduğudır. Her toplumun ve üyelerinin farklı beklentileri olduğu için okul ve sosyal çevre ilişkisinin okul yönetimine etkileri farklılık gösterecektir. Okul ve çevre arasında iyi ilişkiler geliştirilmesi okul yöneticilerinden beklenen yeterlilikler arasında gösterilmektedir (Recepoglu ve Kılınç, 2014: 1830). Bu nedenle okul ve sosyal çevre arasındaki ilişkinin okul yönetimine yansması olağan bir durumdur. Okul yöneticileri, sosyal çevre ile iyi ilişkiler geliştirerek hem toplumun hem de okulun faydasına olacak şekilde girişimlerde bulunmak durumundadır.

2.10. Okul Yönetiminde Örgütsel Yapının Etkileri

Okulun stratejik planı, müfredat değişikliğine öncülük etmek ve eleştirel düşünürleri ve yaşam boyu öğrenenleri beslemek için fakülte ve personel geliştirme taahhüdünü içermektedir. Hedeflenen fakülte gelişimi, insan kaynakları yönetiminin bir yönü olan anlamlı müfredat reformunun planlanması ve uygulanması için kritik kabul edilmiştir. Öğrenme ve gelişim fırsatları sağlayarak insan sermayesine yatırım yapmanın faydalarını benimsemektedir. Yerleştirilmiş personel yeniden organizasyonu, stratejik planla uyumlu olarak daha fazla kaynağın fakülte gelişimine ve desteğine yönlendirilmesine izin vermektedir (Lyon vd., 2014: 24). Okul yönetiminde örgütsel yapının etkileri gereğince son dönemde yaşanan bu değişimlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aşağıda okul yönetiminde örgütsel yapının etkilerine dair öne çıkan hususlar maddeler halinde sıralanmaktadır (Ordu ve Tanrıoğen, 2013: 99-100):

- Karmaşıklık düzeyi azalır. Merkezileşme seviyesinde düşüşler gözlenir.

- Eğitim hedeflerine ulaşma olasılığı artar.
- Eğitim sistemini oluşturan tüm tarafların aktif katılımı mümkün hale gelir.
- Yetki devri yapılarak okul yönetimine herkesin katkıda bulunması sağlanır.
- Uzun süreli şekilde başarı elde edilir. Yeniliklere uyum sağlanır. Belirsizlikler azalır.
- Eğitime katkı sağlama isteğinde artış görülür ve gönüllü olarak yapılan işler artar.
- Okulda örgütsel bütünlük sağlanır. Eğitimle ilgili daha doğru kararlar verilir.
- İşbirliklerinin sayısı artar. Okulda alınan kararlarda baskı unsurundan uzaklaşarak eğitimin niteliği odak noktasında hareket edilir.

2.11. Okul ve Bürokrasi İlişkisinin Okul Yönetimine Etkisi

Eğitim yönetimi alanı, son yıllarda giderek derin ve geniş bir çalışma alanı haline gelmiştir. Wayne K. Hoy'a göre bu çok yönlü bir süreçtir ve özellikle bir reform çağında okullaşma sürecini anlamaya katkıda bulunmaktadır (Arar, 2011: 1147). Okul ve bürokrasi ilişkisi açısından bu durum ele alındığında okul yöneticilerine daha fazla yetki tanınmasını gerektiren koşullarında ortaya çıktığı göz ardı edilmemelidir. Okul yöneticilerinin yanında öğretmenler başta olmak üzere eğitim sürecinin tüm taraflarının karar alma süreçlerine katılım göstermesi beklenmektedir. Bürokrasinin okul yönetimi üzerindeki etkisinin yakın geçmişte azalma yönünde eğilim gösterdiği söylenebilir. Bu durum dünya genelindeki yönetim anlayışının değişmesinin bir yansıması olarak kabul edilebilir.

Bürokratik okul yönetimi, öğretmenlerin algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin bürokratik bir yönetim anlayışı benimsemesinin olumsuz etkilerine karşın katılımcı ve işbirlikçi bir yönetim anlayışı benimsemesi öğretmenlerin algılarını olumlu yönde etkilemekte, performans düzeyini artırmaktadır. Okul ve bürokrasi ilişkisi, okul yönetiminin otoriter bir anlayışla hareket etmesine neden olabilmekle birlikte son yıllarda bu yaklaşımın yerini çağdaş yaklaşımlara bıraktığı değerlendirilebilir. Sonuç olarak okul ve bürokrasi ilişkisi, bazı durumlarda eğitimle ilgili engelleyici örnekleri beraberinde getirmektedir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020: 208).

2.12. Okullarda Liderlik ve Karar Alma Süreçleri

Liderler, deneyimlerini kullanarak kararlar vermektedir (Bolman ve Deal, 1991: 6). Okullarda liderlik ve karar alma süreçleri açısından bu durum ele alındığında ise eğitim hedeflerine ulaşılması ve eğitimin niteliğinin artırılması için liderlerin geçmiş

deneyimlerini doğru şekilde değerlendirmelerine ihtiyaç vardır. Aksi durumda verilecek olan kararların okulların ve eğitim sisteminin yararına olması giderek daha güç hale gelmektedir.

Lee Bolman ve Terrance Deal, liderlerin ve yöneticilerin kuruluşlarını çeşitli mercekler veya bakış açıları aracılığıyla anlamalarına yardımcı olmak için dört kurumsal yapı veya çerçeve önermektedir. Bunlar; yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçevelerdir. Her çerçeve, bireylerin ve kuruluşların nasıl düşündüklerini ve çalıştıklarını anlamlandırmaya yardımcı olan bir dizi fikir içerir. Bireysel çerçevelerin güçlü ve zayıf yönleri, avantajları ve dezavantajları vardır, hepsi hem yönetim pratiğinde hem de sosyal bilim araştırmalarında kurulmuştur. Yapısal çerçeve, faaliyetleri koordine etmek için kurallar, politikalar ve yönetim hiyerarşileri geliştirir. Resmi roller veya standart işletim prosedürleri, bireysel, grup ve organizasyonel çabayı kurumsal hedefler, mevcut teknoloji, işgücü ve çevre ile uyumlu hale getirmek için tasarlanmıştır (Lyon vd., 2014: 19). Henry Mintzberg, okullarda liderlik ve karar alma süreçlerinde stratejik liderlik yaklaşımını ön plana çıkarmıştır. Dünyada yaşanan değişimlerle birlikte stratejik liderlik anlayışı hızla gelişmiştir ve giderek daha fazla tercih edilmektedir (Allio, 2011: 4). Stratejilerin doğru bir şekilde uygulanması ve alınan kararlara yansıtılması ile birlikte okulların daha başarılı hale gelmesi beklenmektedir.

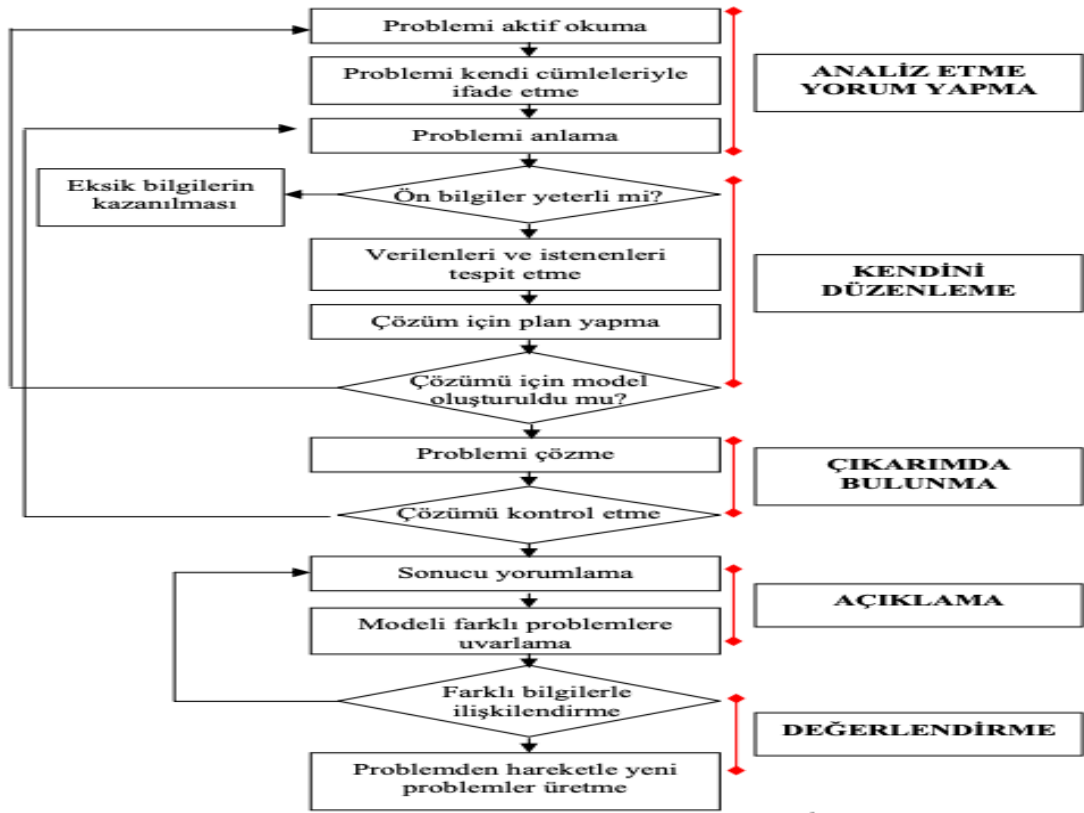
2.13. Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinde Baskı Unsurları

“Günümüzde daha esnek ve hesap verebilir bir yapıya sahip olmaları ve daha kaliteli eğitim sunmaları konusunda okullar üzerinde giderek artan bir baskı söz konusudur” (Güçlü vd., 2015: 1758). İçinde bulunulan dönemin koşulları, okul ile ilgili karar alma süreçlerindeki baskı unsurlarını meydana getiren hususlardan bir tanesi olarak görünmektedir. Okullarda beklenmedik gelişmeler karşısında henüz yeterince deneyimi olmayan kişilerin karar verici konuma gelmesi söz konusu olabilir. Vekaleten okul yöneticisi görevinin yerine getirilmesi buna örnek olabilir. Ani ölümler, atamalar, uzun süreli rahatsızlıklar buna neden olabilir. Bu durum okul ile ilgili karar alma süreçlerinden baskı meydana getirmektedir.

Deneyimin yetersizliğine paralel olarak stres ve kaygı düzeyinin artması, okullarda karar alma süreçlerinde baskı unsuru niteliği taşımaktadır (Çobanoğlu ve Yürek, 2018: 561). Karar verme, yönetim süreçleri arasında en önemli süreç olarak kabul edilmektedir. Karar verme sorunları, eğitim yönetimi de dahil olmak üzere birçok

disiplinde çok yaygındır. Bir eğitim probleminde gerçekleştirilen kararların çoğu, sezgisel bir bakış açısıyla veya sadece bazı çok temel bilgilerle alınır. Karar verme, istenen bir sonuca ulaşmak için bir dizi alternatif arasından seçim yapma sürecidir (Androniceanu ve Ristea, 2014: 38). Eğitimde verilecek olan kararların çeşitli alternatifler içermesi ve farklı seçenekler arasından karar verilmesinin gerekmesi karara dair baskı meydana getirmektedir. Problem çözme sürecinin içerdikleri ve ilerleyişi, okul ile ilgili karar alma süreçlerinde baskı meydana getirmektedir. Şekil 2.6'da problem çözme sürecinin içeriğine dair bilgiler paylaşılmıştır.

Şekil 2. 6. Problem Çözme Sürecinin İçeriği



Kaynak: Türnüklü ve Yeşildere, 2005: 110

Şekil 2.6. üzerinde yer alan bilgilere göre problem çözme sürecinde yer alan çözüm planları, verileri tespit etme, sonuçları doğru bir şekilde yorumlama, farklı bilgilerle ilişkilendirme yapma, yeni problemler üzerinde kafa yorma, çözüm için planlar yapma gibi hususlar okul yöneticileri üzerinde baskı meydana getirebilmektedir. Yüksek beklenti, okul yöneticileri üzerinde baskı oluşturan hususlardan birisidir. Birey ve toplum düzeyinde beklentinin yüksek olması, okul yöneticilerini baskı altına alarak yanlış kararlar verilmesine neden olabilmektedir. Okullarda yöneticilerin alacağı kararların iş

yükü getireceğini düşünmesi baskı meydana getiren hususlardan bir diğeri olarak görünmektedir (Özmuş, 2018: 99).

Programlanmış kararlar normalde tekrarlayıcı niteliktedir. Yapılması en kolay olanlardır. Yöneticiler, rutin nitelikteki bu tür sorunlarla uğraşırken genellikle yerleşik prosedürleri takip eder. Öte yandan, programlanmamış kararlar, doğaları gereği rutin olmadıkları için farklıdır. Bunlar, bu tür şeyleri ele almak için yerleşik yöntemlerin olmadığı bazı istisnai durumlarla ilgilidir (Panpatte ve Takale, 2019: 74). Programlanmamış kararlar alınması, okul ile ilgili karar alma süreçlerinde baskı meydana getiren hususlardan bir diğedir. Çünkü bu süreç belirsizliğin yüksek olduğu bir yapıdadır. Okul yöneticilerinin verecekleri kararlarda liderlik özelliklerini ve yeteneklerini daha fazla yansıtmaları beklenen karar alanları da normalin dışında seyreden bu kararlar olarak görünmektedir.

2.14. Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinin Sonuçları ve Etkileri

Okullardaki kadro istikrarı, okulla ilgili karar alma süreçlerinden doğrudan etkilenmektedir. Okul yöneticileri tarafından alınan kararların adil ve doğru olma düzeyine göre öğretmenler okullarda görev yapmaya devam etme isteği duymaktadır (Güner vd., 2022: 358). Bunun tersi durumda ise öğretmenlerin zorunlu görev sürelerinin dolmasının ardından okulu değiştirmek için başvuruda bulunmakta ve kadro istikrarı sağlanamamış olmaktadır. Okulun hedefleri bakımından kritik öneme sahip olan kadro istikrarı, okul ile ilgili karar alma süreçlerinin öncelikli etki alanları arasında gösterilmektedir. Eğitim kurumlarında liderliğin değişen doğası nedeniyle okul yöneticilerinin sorumluluklarında bir değişim olmuştur. Yöneticiliğin profesyonelleşmesi ve ortak bir vizyon oluşturmaya odaklanmak bunun iki şekilde yansımasıdır.

Okul yöneticileri için bu, kaynak tahsisini ve değerlendirmeyi denetlemenin yanı sıra okul içinde öğrenci güvenliğini sağlamak anlamına gelir. Durum ne olursa olsun, öğretme ve öğrenmenin en yüksek kalitede olmasını sağlamak için okul yöneticilerinin etkili kararlar alması gerekir. Bir okul yöneticisinin liderlik tarzı, kişiliği ve hâkim değerler dizisi dahil olmak üzere çeşitli unsurlardan etkilenir (Beceril vd., 2022: 82). Alınan kararların sonuçları ve etkileri de buna göre şekillenmektedir. Okullarda karar alma süreçlerinin öne çıkan sonuç ve etkileri maddeler halinde sıralandığı gibidir (Özcan, 2014: 101):

- Bireylerin ve toplumun eğitim düzeyinde artış görülür.
- Ülke geleceğinde söz sahibi olacak nesiller yetiştirilir.

- Karşılaşılan problemler etkili bir biçimde çözüme kavuşturulur.
- Eğitime yapılan yatırım artar.
- Toplumun bakış açısı pozitif yönde gelişir ve eğitim bilincinde yükselme yaşanır.
- Öğretmenlerin aidiyet duyguları artar ve bu durum eğitimin niteliğini geliştirmeyi sağlar.
- Şikayetlerde azalma görülür.
- Sosyal ve ekonomik kalkınma olumlu yönde ilerler.
- Toplumun refahı artar.

Değınilen sonuç ve etkiler, doğru kararlar alınması halinde kendisini göstermektedir. Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde sık hata yapılması veya kritik bir kararda hatanın olması değınilen bu sonuçlar ile etkilerin tam tersinin yaşanmasına neden olabilecektir. Okullarda karmaşık bir yapı bulunmaktadır ve bu durum okul yöneticilerinin karar alma süreçlerindeki sorumluluğının daha fazla olmasını beraberinde getirmektedir (Uğurlu, 2007: 21).

Okul ile ilgili karar alma süreçlerinin etkileri öğretmenlerin katılımının artması ve performans düzeyinin yükselmesi gibi önemli konuları içermektedir (Somech, 2010: 179). Bu durum aynı zamanda eğitim hedeflerinin başarıma oranlarının artmasını sağlarken toplumun çok yönlü bir şekilde kalkınmasına katkıda bulunması yönüyle ayrıca önemlidir. Farklı bakış açılarına göre okul ile ilgili karar alma süreçleri ile ilgili örnekler Tablo 2.5'te gösterilmiştir.

Tablo 2. 5. Karar Alma Süreçlerinde Farklı Bakış Açıları

	Yönelme Oryantasyon	Değerlendirme Kısıtları	Teknik	Güçlü Taraf
Dışa Dönük	İnsanın dış dünyası	Sorunlar grup içinde konuşulabilir. Gerçek dünya ile ilgilenir.	Beyin fırtınalı, sesli düşünme.	Dışarıda olan
İçe Dönük	Fikir iç dünyası	İç mantık, fikir değerini problem üstüne aktarmaya çalışır.	Kişisel beyin fırtınası	Kendi içinde tutarlılık
Duyumsama	Geçmiş ve şimdiki zamandan alınan gerçekler	Kişisel deneyimler.	Kişisel değerlerin, fikirlerin ve gerçeğin paylaşılması. Tümevarım. Rast gele kelime tekniği.	Detaylara girmek, yanlış gidebilecek olan nedir?
Sezgi	Gerçek için olasılıklar	Gerçek detay anlamı. Çözüm mevcut	Tümdengelim, varsayım üretmek, tasvir etmek. Sentezlemek.	Bağlantı görebilme, karmaşık çözümler üretmek.
Düşünme	Mantık ve sebepler	Çözümler Gerçekler Modeller ve prensiplere dayanır.	Ağ analizi görevleri.	İç ve dış tutarlılığa dikkat etmek.
Hissetme	Değerler ve etkiler	Sonuçların insan üzerindeki etkileri.	Kişisel değer paylaşılması.-Başka değerlerin paylaşımı Değer aydınlatılması	İnsan üzerindeki etki değerlendirilir.
Yargı	Yapılandırma ve sonuçlandırma	Çözümler adım adım takip edilecek biçimde uygulanır.	Tekniği geriye doğru planlamak.	Olası hata tanımı. Çözüm basamaklarını takip etmek.
Algı	Bilgi toplama İşleme tabi tutulan çözümler	Çözümler esnek, kolay ve adapte edilebilir olmalıdır.	Beyin fırtınası rastgele kelimeler tekniği. Başkalarının bakış açısını almak.	Karmaşık çözümler geliştirmek konusunda esneklik.

Kaynak: Tuncer, 2013: 214

Farklı bakış açılarının etkilerine yönelik bu örnekler karar almanın çok boyutlu yapısını destekler nitelikte görünmektedir.

2.15. Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinin Önemi

Bir okuldaki problemlerin çözülmesi, okul yöneticileri ve öğretmenlerin yanında öğrenciler ve velileri, yani toplumun genelini ilgilendirmektedir. Çağdaş toplumlar için en önemli kurumlar eğitim kurumlarıdır (Güven, Gediz ve Kosukoğlu, 2020: 44). Bu nedenle okul ile ilgili karar alma süreçlerinin son derece önemli olması kaçınılmaz bir durum olarak görünmektedir. Yöneticilerin kişisel hedefleri, verdikleri ya da verecekleri kararları etkileyebilir. Okul ile ilgili kararlar açısından bakıldığında okul yöneticilerinin hedeflerinin yanı sıra toplumun eğitimle ilgili hedefler, öğrenci hedefleri ve öğretmen hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında kararın etkileri vardır (Çelikten vd., 2019: 585). Okul ile ilgili karar alma süreçlerini önemli hale getiren okul yöneticileri görüşleri Tablo 2.6. üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 2. 6. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okullarda Karar Alma ile İlgili Süreçler

Problem Algılanması ve Tanımlanması	<ul style="list-style-type: none">• Okuldaki sorunların farkına varabilirim.• Okuldaki sorunlarla alakalı bilgi toplarım.• Sorunu açık-net biçimde tanımlayabilirim.• Çalışanların sorunlar hakkında bilgilerini alırım.• Çözümleri belirlemek adına bilgileri araştırırım.
Problemlerle Alakalı Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none">• Alternatiflerin olumlu/olumsuz yanlarını araştırırım.• Alternatiflerin sonuçlarını tahmin etmeye çalışırım.• Alternatiflerle alakalı belirsizlikleri belirlerim.• Seçenekleri uygularken kullanacak insan kaynağını belirlerim.• Alternatiflerin uygulanmasında yasal engeller bulunup bulunmadığını incelerim.• Çözümle ilgili amaçları netleştiririm.• Diğer amaçlarla çelişen durum olmadığını incelerim.• Amaçlarımızı açık biçimde ortaya koyarım.
Kararların Uygulanması ve Denetimleri	<ul style="list-style-type: none">• Okuldaki amaçların tüm çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır.• Uygulama planı hazırlarım.• Zamanında uygulamayı başlatırım.• Kararlarla alakalı uygulamaların etkinliğini denetlerim.• Karar uygulama sırasında olası sorunlar karşısında tedbir alırım.• Amaçların sonuçlarla örtüşüp örtüşmediğini kontrol ederim.• Kararların değerlendirilmesini uygulama yapan personelle birlikte yaparım.• Sonuçları açıkça bildiririm ve sabırla beklerim.

Kaynak: Ercan, 2014: 69

Tablo 2.6’da görüldüğü üzere problemi algılama ve tanımlama, problemle ilgili çözüm önerileri getirme, kararları uygulama, kararlar konusunda denetimler yapma gibi kategoriler okul yöneticilerinin karar alma konusundaki tutum ve davranışlarını önemli

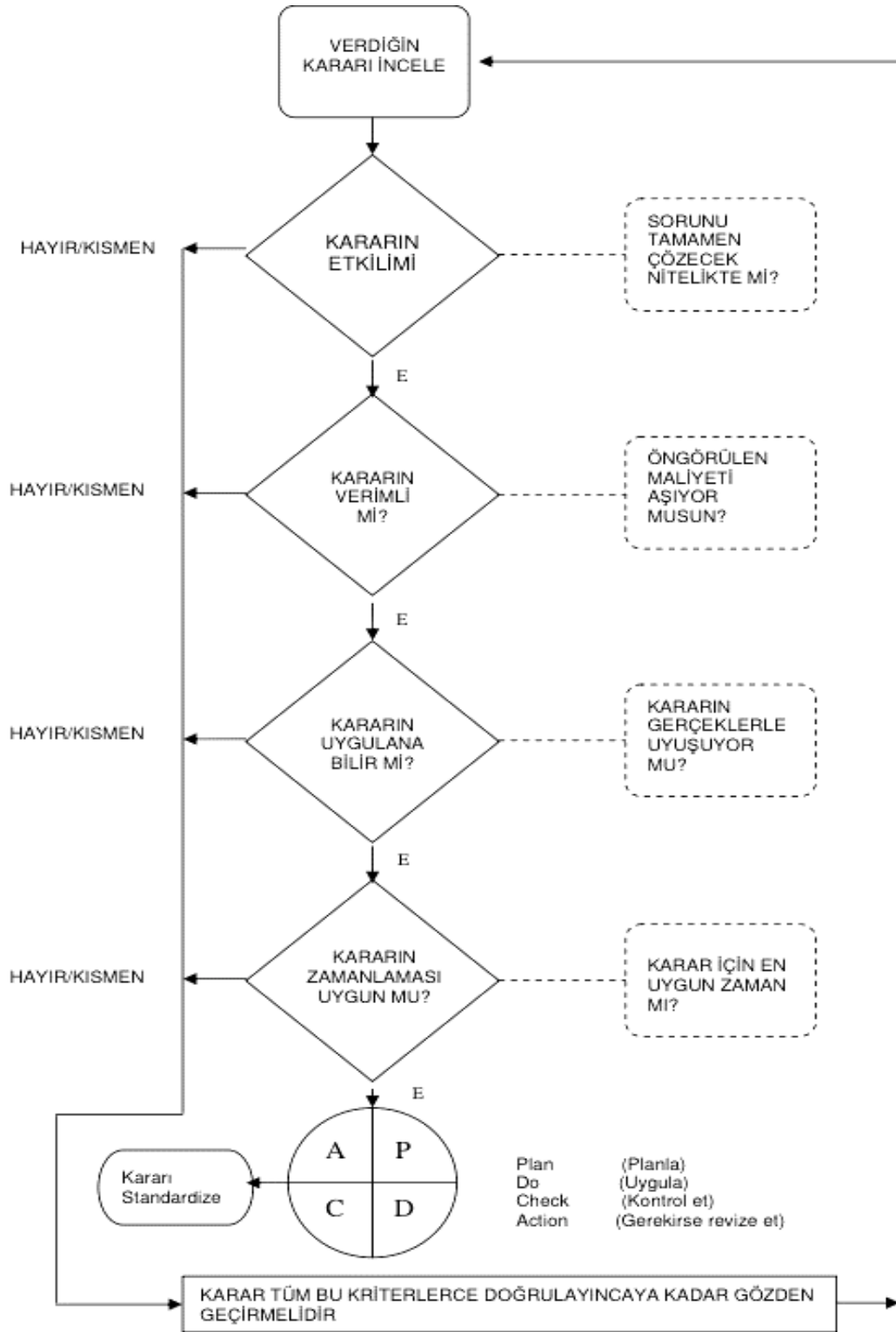
hale getirmektedir. Problemlerin algılanması ve tanımlanması, okul yöneticilerinin karar almada durum tespitini doğru yapması bakımından kritiktir. Problemi algılama ve tanımlama konusunda yapılacak olan bir hata, diğer süreçlerin de yanlış seyretmesine neden olmaktadır. Bu yönüyle problemi algılama ve tanımlama karar alma süreçlerindeki en önemli aşama olarak görünmektedir. Problemlerle ilgili çözüm önerileri getirilmesi süreçleri, okul yöneticilerinin sahip oldukları yetenekleri yansımasıyla ilgilidir.

Okul yöneticisinin niteliği arttıkça çözüm önerilerinin sonuca ulaşma olasılığı da aynı oranda artmaktadır. Problemi doğru tespit eden bir okul yöneticisi, çözüm önerilerini de büyük olasılıkla doğru sunacaktır. Kararların uygulanması ve denetiminde okul yöneticilerinin eğitimdeki diğer aktörleri sürece dahil etmesi beklenmektedir. Kararların uygulanması aynı zamanda kararlılığın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Verilen sorumlulukların yerine getirilme düzeyi bakımından değerlendirme yapılması içinse denetimlere gerek vardır. Okul yöneticilerinin karar alırken doğru adımlar atması, kararın olumlu etkilerini ortaya çıkaracaktır. Buna karşın sorumluluk dağılımı, durum tespiti, çözüm stratejileri gibi konularda yapılacak olan yanlışlar karar almanın olumsuz etkilerini beraberinde getirecektir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin karar alma süreçlerindeki performansının eğitimin niteliğini doğrudan etkileyeceği yorumu yapılabilir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kararları toplumun tamamını ilgilendirmektedir.

2.16. Okul Yöneticilerinin Okul ile İlgili Karar Alma Süreçlerinde Üstlendiği Roller

Okullar bürokratik yapının hâkim olduğu yapılardır ve okullarda çoğunlukla mevzuatlara dayalı kararlar verilmektedir (Üzüm ve Kurt, 2019: 108). Bu durum okul yöneticilerinin okul ile ilgili karar alma sürecinde mevzuatları uygulama görevini yerine getiren kişiler olarak anılmasına neden olmaktadır. Karar alma süreçlerine katılımın yüksek olması, iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Köylü ve Gündüz, 2019: 282). Okul yöneticileri, demokratik liderlik stilini benimsemek suretiyle okullarda karar alma süreçlerine katılımın yüksek olmasına olanak tanıyarak eğitimle ilgili hedeflere ulaşılmasına öncülük eden kişiler olarak görünmektedir. Şekil 2.7’de iyi bir kararın özellikleri açıklanmıştır.

Şekil 2. 7. İyi Bir Kararın Özellikleri



Kaynak: Sağır, 2006: 32

İyi bir kararla ilgili özelliklere dair verilen bilgiler, okul yönetimi süreçlerinde karar verirken dikkate alınması gereken çok sayıda unsurun göz önünde bulundurulmasının önemini yansıtmaktadır. Eğitim örgütlerinin verimlilik düzeyinin

yüksek olması, toplumun kalkınması bakımından kritik bir konudur. Okul yöneticilerinin verecekleri kararlar, eğitim örgütlerinin verimliliğini belirleyecek niteliktedir (Tabak, Şahin ve Tabak, 2020: 714). Başka bir deyişle eğitim örgütleri, okul yöneticilerinin vereceği kararlara göre verimlilik açısından hedeflerine ulaşmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışında katılımcı yönetim, demokratik yönetim, şeffaf yönetim, sinerji gibi kavramlar vurgulanmaktadır (Özmuş, 2018: 94). Bu da günümüzde okul yöneticilerinin benimseyeceği liderlik stiline neleri ön plana çıkarması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Okullarda karar alma, belirlenen hedeflere ulaşmak için okul müdürünün müfredat öğretimi, denetleme, değerlendirme ve personel ve öğrenci yönetimi, halkla ilişkiler, müzakere ve okul içindeki ve dışındaki üyelerle uzlaşma ile ilgili konuları ele aldığı süreçtir. Karar verme sürecinde okul müdürü itici güçtür. Bu süreç, öğretmenlerin belirli faaliyetleri ve sorumlulukları yerine getirmek için personel toplantılarında, komitelerde ve yetki devrinde kurumsal hedef belirlemeye aktif katılımını gerektirir. Okul, bilgi, beceri ve deneyimleri birbirini tamamlayan insanlardan oluşan bir organizasyon olduğundan, bu platformlar öğretmenlerin işbirliği yapmasına, tartışmasına ve fikirlerini paylaşmasına olanak tanır. Bu yaklaşım, kararların kalitesini iyileştirecek, performansı artıracak ve okullarda belirlenen hedeflere ulaşılmasını hızlandırmaktadır (Ayeti, 2018: 21).

Uzun vadeli sonuçları olan günümüzün oldukça belirsiz dünyasında karar verme, olası veya olası gelecekteki durumların kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve ayrıca çok sayıda kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen parametreyi dengeleme becerisini gerektirir. Ne yazık ki, karar vericilere yüksek riskli, uzun vadeli kararlara ulaşmaları için verilen süre azalmaktadır. Dünya her geçen gün daha istikrarsız, daha belirsiz ve daha düzensiz hale geliyor ve bu nedenle bu tür kararlar almak için daha fazla ve daha iyi araçlara ihtiyaç duyuyor. Karar verme, organizasyonun amaçlarına, amaçlarına, isteklerine, değerlerine en uygun istenen sonucu elde etmek için bir dizi alternatif arasından seçim yapma sürecidir. Bu tanımın üç temel unsuru vardır. İlk olarak, karar verme, bir dizi seçenek arasından bir seçim yapmayı içerir. İkincisi, karar verme, alternatifler arasından basit bir nihai seçimden fazlasını içeren bir süreçtir. Son olarak, tanımda bahsedilen istenen sonuç, karar vericinin nihai bir karara varmak için giriştiği zihinsel faaliyetten kaynaklanan bir amaç veya hedefi içerir (Nadolna ve Beyer, 2021: 2377).

Günümüz koşullarında karar almanın bu nitelikleri okul yöneticilerinin okulla ilgili aldığı kararlar üzerinde de etkisini göstermesi yönüyle son derece önemlidir. Okul ile ilgili karar alma süreçlerini önemli hale getiren yönetici faaliyetleri örnekleri tablo 2.7’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2. 7. Okul Yöneticilerini Karar Alma Süreçlerinde Önemli Hale Getiren Faaliyetler

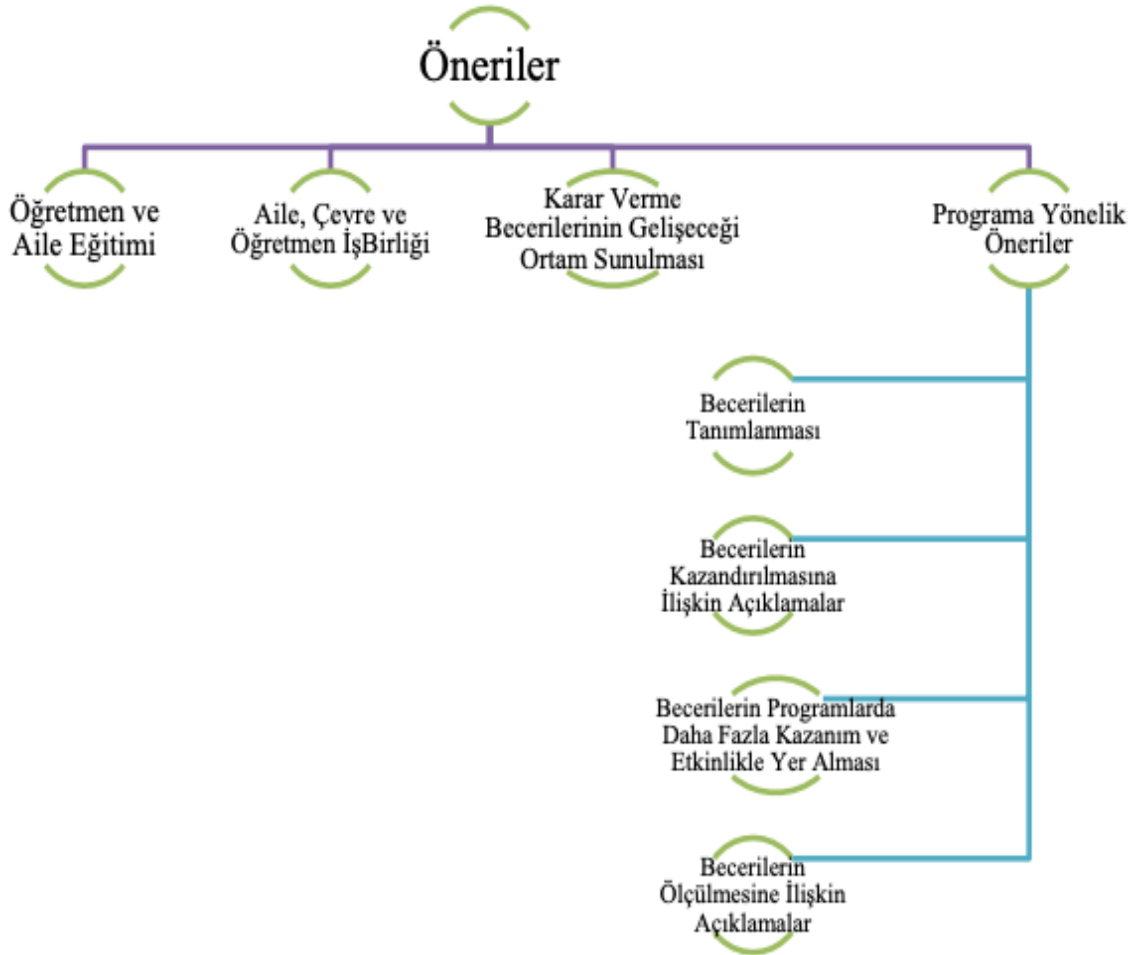
Gruplar	Roller	Faaliyetler
Bilgisel	Kontrol	Gereksinim duyulmakta olan bilgilerin aranması ve elde edilmesi, periyodik raporları taramak ve kişisel ilişkileri kurabilmek.
	Dağıtmak	Örgütün üyelerine bilgileri aktarmak, üyelere bilgi notlarını iletirmek ve raporlarla alakalı telefonla görüşmeleri yapmak.
	Sözcülük	Sözlü biçimde konuşma yapmak, bilgileri aktarmak, üyelere rapor sunmak ve mesajlarla örgütün dışına bilgilerin aktarılması.
Bireyler Arası	Temsil	Resmî törenler ve sembolik görevlerle ziyaretçilerin kabul edilmesi, resmi-hukuki belgeleri meydana getirmek ve gerektiğinde imzalamak.
	Liderlik	Alt kategorideki bireyleri yönetmek, onların motivasyonunun sağlanması, onların eğitilmesi, öğütlenmesi ve iletişim kurulması.
	İlişki	Örgütün içinde ve dışında bilginin akışını meydana getirmek, ilişkilerin yazılı mektuplar yazmak ve toplantı yaparak gerçekleştirme.
Karar Vermek	Girişimci	Faydalı projelere girişilmesi, yeni görüşlerin meydana getirilmesi, başkalarının fikirlerini meydana getirmesine izin vermek.
	Anlaşmazlık Çözmek	Kriz durumlarında düzeltici çabalara girişilmesi, astlar arasındaki çatışmaların çözülmesi, çevreye adapte olunması.
	Kaynak Dağıtmak	Kaynakların kime dağıtılacağı konusunda karar vermek, program ve bütçelerin önceliğini belirlemek.
	Müzakerecilik	Sendikalar, satışlar, satın almalar ve bütçe kontratlarındaki müzakerelerde bölümleri teslim etmek ve ilgili bölümün çıkarını savunmak.

Kaynak: Tunçer, 2013: 150

Tablo 2.7’de yer verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin kontrol, dağıtma, sözcü olma, temsil etme, ilişkileri kontrol etme, girişimcilik, kaynak dağıtma, müzakere yürütme gibi rollerine dayalı faaliyet örnekleri okulların başarı düzeyleri açısından doğrudan etkili olmaktadır. Karar verme konusunda atılacak olan adımlar, okul yöneticilerinin ne denli başarılı olduklarını göstermesi yönüyle ayrıca önemlidir. Günümüzde okullar, esnekliği ve yeni durumlara ve değişen bağlamlara hızlı

adaptasyonu gerektiren oldukça rekabetçi ve dinamik bir ortamla karşı karşıyadır, bu nedenle yenilik, okulun sürdürülebilirliğini sağlamak için hayati bir varlık haline gelmiştir. Okul yeniliği, önemli ölçüde fayda sağlamak için tasarlanmış yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin okula kasıtlı olarak tanıtılması ve uygulanmasıdır (Somech, 2010: 180). Okul ile ilgili alınan kararlar, yenilikle alakalı süreçlere yönelik etkileri sebebiyle önemli hale gelmektedir. Yeniliğin süreklilik kazandığı günümüz koşullarında bu durumun etkilerinin artarak devam ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Okul yönetiminde alınan kararlar hakkında verilen bilgiler dikkate alınarak aşağıdaki şekil 2.8 üzerinde yer alan öneriler getirilmektedir.

Şekil 2. 8. Okul ile İlgili Kararlara Yönelik Öneriler



Kaynak: Sever, 2018: 64

Şekil 2.8'den hareketle okulla ilgili alınan kararlara öğretmenlerin yanı sıra velilerin (ailelerin), öğrencilerin katılımının sağlanması beklenmektedir. Böylece eğitim çevresini oluşturan taraflar arasında iş birliği yapılması mümkün olacaktır. Yine kararların etkililik düzeyinin yüksek olması için programa uygun hareket edilmesi

gerekmektedir. Buna göre öncelikle gerekli olan beceriler tanımlanmalı, becerilerin nasıl kazanılacağıyla ilgili olarak açıklamalar getirilmelidir. Takip eden süreçte becerilerin etkin bir biçimde kullanılması için adımlar atılması sağlanmalıdır. Bunu yaparken de becerilerle ilgili ölçümler düzenli bir şekilde yerine getirilmelidir. Belirtilen önerilerin dikkate alınmasıyla birlikte okul için alınan kararların olumlu yönde yansımaları gözlenecektir. Okul yöneticileri, eğitim politikalarının etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayan kişiler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu da okul yöneticileri için karar alma süreçlerinde üstlenilen rollerin birey ve okul düzeyinden ziyade toplumsal düzeyde önem ifade ettiği şeklinde yorumlanabilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında çalışmada kullanılan araştırma modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, etik sürece, veri toplama süreci ve analizine, geçerlik ve güvenilirliğe yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde deneyimledikleri baskı türlerinin ve etki gruplarının neler olduğunu, bunlara yüklenen anlamı, okula yansımalarını yöneticilerin deneyimleri bağlamında ortaya çıkarmayı amaçladığından nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Fenomenoloji deneyimin nasıl bir bilince dönüştüğünü ve bu süreçteki anlamın ne olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Merriam, 2013). Fenomenoloji ile desenlenmiş çalışmalar Ersoy'a (2017) göre deneyimlerin ifade ediliş biçimlerini ve sübjektif değerlendirmeleri içerir. Çalışmada daha özel olarak ise Yorumlayıcı Fenomenoloji tercih edilmiştir. Yorumlayıcı Fenomenoloji sadece insan deneyimlerinin ne olduğunu ortaya çıkarmanın ötesinde katılımcıların deneyimlerinin arka planında saklı olan unsurlara odaklanmaktadır (Ersoy, 2017).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Antalya'nın Gazipaşa ilçesinde 2021-2022 öğretim yılında görev yapan toplam 11 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Bu yöntemle kendi içinde benzeşik farklı durumların incelenmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). Araştırmada okul yöneticilerinin kıdem,

çalıştıkları sosyoekonomik bölge farklılığı, kademe, okul türü gibi faktörler etrafında çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ilişkin demografik veriler Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3. 1. Okul Müdürlerinin Demografik Verileri

Kod	Yöneticilik Kıdemi (Yıl)	Yaş	Branş	Kademe	SED*	Eğitim Düzeyi	Okul Türü
M1	12	46	Sınıf Öğ.	İlkokul	Orta	Lisans	Devlet
M2	14	48	PDR	Ortaokul	Yüksek	Y.Lisans	Devlet
M3	8	34	Din K.	Lise	Orta	Lisans	Devlet
M4	17	52	Sınıf Öğ.	İlkokul	Düşük	Lisans	Devlet
M5	9	44	Beden Eğ.	Lise	Yüksek	Lisans	Devlet
M6	18	39	Sosyal Bil.	Ortaokul	Orta	Lisans	Devlet
M7	6	28	Edebiyat	Lise	Orta	Lisans	Devlet
M8	22	56	Sınıf Öğ.	İlkokul	Orta	Lisans	Devlet
M9	13	50	Sınıf Öğ.	İlkokul	Düşük	Lisans	Devlet
M10	4	26	Fen Bilgisi	Ortaokul	Yüksek	Lisans	Devlet
M11	16	56	Sınıf Öğ.	İlkokul	Orta	Lisans	Devlet

*Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyini ifade etmektedir

Araştırmaya toplamda 11 okul yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların yöneticilik deneyimi 4 ila 22 yıl arasında değişmektedir. Yaşları 26-56 arasında değişen katılımcıların 5’i sınıf öğretmenliği, 1’i PDR, 1’i Din Kültürü, 1’i Beden Eğitimi, 1’i, Edebiyat, 1’i Sosyal Bilgiler, 1’i de Fen Bilgisi branşındadır. Katılımcıların 5’i ilkokulda, 3’ü ortaokulda, 3’ü lisede çalışmaktadır. Okul yöneticilerinin 2’sinin çalıştığı okulun bulunduğu bölge düşük sosyoekonomik düzeyde, 6’sı orta sosyoekonomik düzeyde, 3’ü yüksek sosyoekonomik çevrededir. Katılımcıların tamamı devlet okulunda çalışmakta ve 1’i yüksek lisans, diğerleri lisans mezunudur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üzerinde çalışılan olguyu daha derinlemesine incelemek, deneyimleri daha detaylı biçimde ortaya çıkarmak ve görüşme sürecinde esnek hareket edebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Formda toplamda beş ana soru ve dokuz sonda soru olmak üzere toplam on dört soru mevcuttur. Görüşme formu oluşturulurken literatürden yararlanılmış ve baskı faktörlerinin okulların yönetim süreçlerine olan etkisinde ön plana çıkartılan anahtar kavramlar ve bulgular etrafında sorular tasarlanmıştır. Okullarda karar alma süreçleri ve baskı faktörleri arasındaki bağı ortaya çıkarmak yapılandırılan form öncelikle pilot görüşme yapılarak bir okul müdürüne uygulanmış ve formdaki sorulara ilişkin herhangi bir anlaşılmayan ya da eksik cevaplanmayan kısım olmadığı gözlemlendiği için çalışma grubunda yer alan diğer

kişilere de formda bir değişiklik yapmadan uygulama yapılmıştır. Veri toplama aracı EK-2’de verilmiştir.

3.4. Etik Süreç

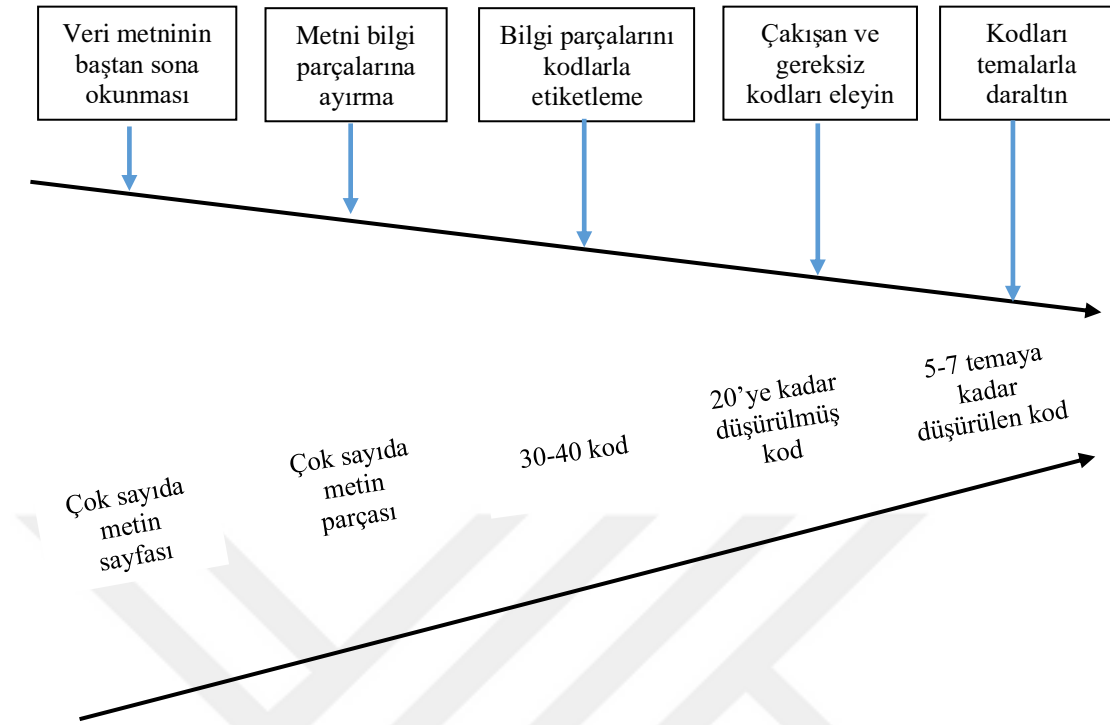
Araştırmanın etik izni Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu’nun 10.05.2022 tarih ve 162880 sayılı yazısı ile alınmıştır. Alınan etik kurul izninden sonra veri toplama sürecine başlanmak için Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurulmuş ve 16.05.2022 tarihinde yasal izin alınmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanmasında öncelikle alınan yasal izinlerden sonra örneklem içinde belirlenen okulların müdürlerine ulaşılmış ve çalışma içeriğinden söz edilerek gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyenlerden veriler elde edilmiştir. Veriler, araştırmacının okullara giderek yüz yüze ve önceden alınan randevu saatine uygun biçimde toplanmıştır. Veri toplama sürecinde bazı protokollere bağlı kalınmıştır. Bunlar arasında katılımcıların diledikleri yerde araştırmadan çekilme hakkının olduğunun hatırlatılması, istedikleri soruya cevap vermeme haklarının olduğunun hatırlatılması ve rıza göstermeleri halinde ses kaydı alınması, aksi halde yazılı olarak kayıtların elde edilmesi, verilerin yazıya döküldükten sonra yeniden katılımcılarla paylaşılması gibi hususlar sayılabilir.

Görüşmeler 2022-Bahar eğitim-öğretim döneminde toplanmıştır ve görüşmelerin en kısası 20 dakika, en uzununu ise 50 dakika sürmüştür. Katılımcıların tamamı ses kaydına izin verdiği için veriler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme formundaki sorular en az bir gün öncesinden katılımcılarla paylaşılmış ve sorular üstünde zihinsel hazırlık yaparak daha detaylı cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorulara geçilmeden önce görüşmecilerle çeşitli konular üzerine giriş mahiyetinde konuşma yapılmış ve görüşmeye hazır oldukları konusunda emin olduğunda görüşmeler yapılmıştır. Veriler öncelikle sesteki yazıya dönüştürülmüştür. Her bir katılımcı M1, M2....M11 şeklinde kodlanmıştır. Nitel çalışmaların en önemli özelliği olan ham verileri içerik analizine tabi tutarak kısaltmak ve belirli kodlarla gruplandırmak için MAXQDA yazılımından yararlanılmıştır. Bu bağlamda Creswell’in (2017:315) Şekil 3.1’deki modelinden hareket edilmiştir.

Şekil 3. 1. Nitel Araştırma Sürecinin Görsel Bir Modeli



Verilerin analizinde öncelikle tüm katılımcıların aynı sorulara verdiği cevaplar kodlanmış, kodlardan kategorilere ve oradan da temalara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan tablodan hareketle katılımcıların ifadeleri yorumlanmış ve deneyimlerin ötesindeki anlam ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın verilerinin analizinde içerik analizi ve yorumlayıcı fenomenolojiden yararlanılmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik İçin Alınan Önlemler

Araştırmada iç geçerliliği yani inandırıcılığı artırmak için Merriam'ın (2013) belirttiği bazı stratejilere uyulmuştur. Bunlardan birincisi *katılımcı teyididir*. Bu stratejide araştırmacı, verileri topladığı kişilere organize edilen ham verileri yeniden göndererek elde edilen ve düzenlenen verilerle katılımcıların demek istedikleri şeyin tutarlı ve uyumlu olup olmadığı kontrol edilmektedir. Araştırmacı bu süreçte benzer şekilde ham veri dosyasını organize ettikten sonra katılımcılara e-mail ile ulaşmış ve gönderilen dosyadaki organize edilmiş içerikle kendilerinin deneyimlerinin ve söylemlerinin tutarlı olup olmadığını kontrol etmeleri ve varsa çelişen durumlar bildirmeleri istenmiştir. Araştırmacının organize ettiği dosya ile katılımcıların demek istedikleri şeylerin uyumlu olduğu görülmüştür ve bu konuda herhangi bir olumsuz geri bildirim alınmamıştır.

İnandırıcılık için kullanılan diğ er bir strateji ise uzun s ureli etkileşimdir. Çalışmanın yapıldığı alanda araştırmacının belirli bir s ure bulunması ve veri toplamak için yeterli zamanı ayırması inandırıcılığı artırmaktadır (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018)). Veri toplama s urecinde araştırmacı, araştırma sahasında etkileşimi sağlayacak ve saha ile ilgili  nyargılarını kontrol etmesini sağlayacak s urede bulunmuştur. Çalışma s urecinde araştırmacı, katılımcılarla yakınlık kurmak için doğrudan g rüşme sorularını y neltmek yerine genel konulardan sohbet ederek etkileşimi artırmıştır. Dış geçerlik ya da aktarılabilirlik içinse amaçlı  rnekleme tercih edilmiş, çalışmaya katılmak istemeyenlerin s urece dahil edilmemesi ile gerçekten içtenlikle katkı vereceklerden veriler elde edilmiştir. G venirliğı artırmak için de araştırmacı Merriam'ın (2013) belirttiği  zere sonuçların toplanan verilerle tutarlı olmasına dikkat g stermiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda toplam altı temaya ulaşılmıştır.

4.1. Karar Almada İzlenen Stratejiler

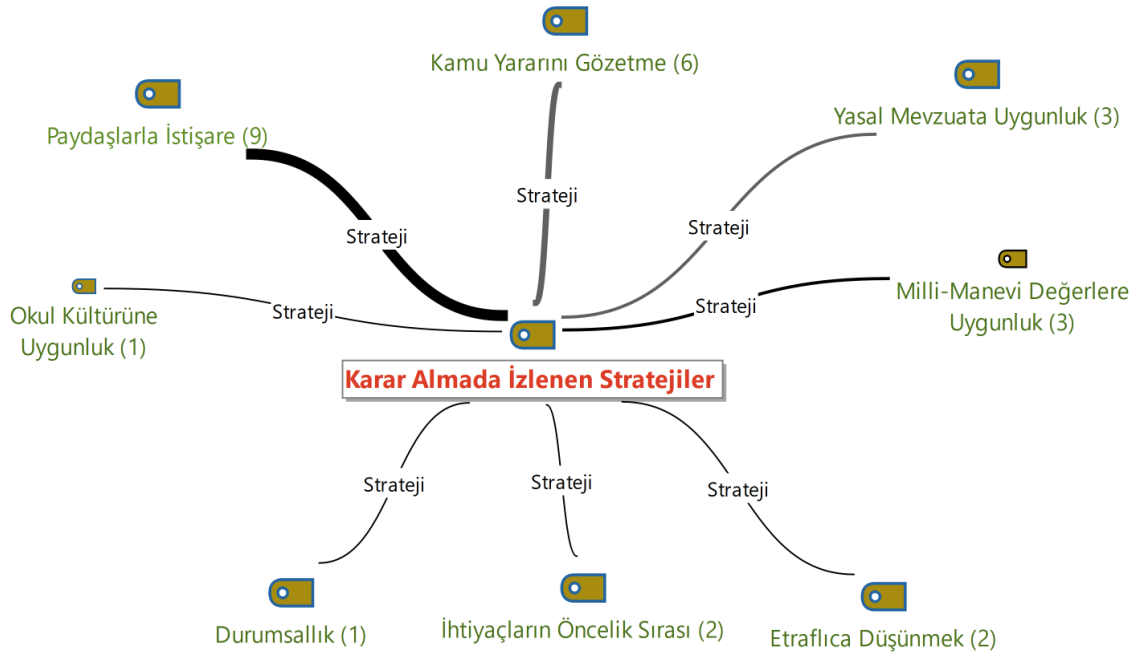
Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, yöneticilerin karar alırken izledikleri çeşitli stratejilerin olduğu göstermektedir. Bu temaya bağlı toplam sekiz kategori söz konusudur. Bu kodların matris şeklinde dağılımı şekil 4.1’de verilmiştir.

Şekil 4. 1. Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Kategorilerin Matris Dağılımı

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Karar Almada İzlenen Stratejiler												0
• Durumsallık		■										1
• Etrafıca Düşünmek			■		■							2
• Kamu Yararını Gözetme		■	■	■	■	■		■				6
• Milli-Manevi Değerlere Uygunluk											■	3
• Okul Kültürüne Uygunluk										■		1
• Paydaşlarla İstişare	■		■	■	■	■	■	■			■	9
• Yasal Mevzuata Uygunluk				■				■		■		3
• İhtiyaçların Öncelik Sırası					■		■					2
Σ TOPLAM	1	2	3	3	5	2	2	2	0	2	5	27

Şekil 4.1.’e bakıldığında karar almada izlenen stratejiler temasına ait hangi alt kategorinin hangi yönetici tarafından sıklıkla kodlandığını görmek mümkündür. Aynı zamanda her bir yöneticinin hangi stratejiyi daha fazla şekilde tercih ettiğini de şekil 4.1.’de görmek mümkündür. Şekil 4.2.’de Kod-Alt Kod Modelinde gösterilmiştir.

Şekil 4. 2. Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Frekanslar



4.1.1. Paydaşlarla İstişare

Yapılan görüşmeler okul yöneticilerinin okulla ilgili kararlar almadan önce iç ve dış paydaşlarla istişare yapmayı çoğunlukla tercih ettiklerini göstermektedir. İstişare yapılarak, paydaş düşünce ve eleştirilerini karar alma süreçlerinin bir parçası haline getirmek önemli bir stratejidir ve okul yöneticilerinin yönetsel konularda ortak doğruyu bulmak için tercih ettikleri bir yoldur. Bazı görüşmeciler ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Bu alanla ilgili olan birimlerle istişare sürecine geçiyoruz. Bu öğretmenle alakalı ise öğretmenlerle, veli ile alakalı ise veli ile çevreyle alakalı ise çevre ile diyalog haline geçiyoruz. Onlardan görüş alıyoruz. (M4)

Bir karar alırken ortak hareket ederiz birlikte karar alırız. Yapacağımız işleri biz haftada en az bir defa bir araya gelerek yapacağımız işleri planlarız. Bu da haftanın başı olan pazartesi günleri olur. Diğer sair zamanlarda da yine ortak hareket eder ortak karar alırız. Bu yaptığımız toplantılarda önceki haftanın değerlendirmesini yapar ve içinde bulunduğumuz haftayı da planlayarak hareket ederiz. Birbirimize tembih ve uyarılar da bulunuruz. Yani şunu yapalım ya da şunu yapmaktan kaçınalım gibi. Sadece müdür yardımcılara değil tüm zümrelerin önerileri ayrı ayrı toplanır örneğin matematik zümresi ile ayrı, Türkçe zümresi ile ayrı toplantılar gerçekleştiririm. (M2)

Bir kararı almadan önce müdür yardımcılarım, rehber öğretmenlerle beraber değerlendirip ya da ilgili öğretmenler ile bir ön görüşme gerçekleştiriyorum. Karara ilişkin bir görüş birliğine vardıldıktan sonra öğretmenler kuruluna getirerek, gündeme alıyorum. Öğretmenler kurulu kararından geçen kararları da uygulamaya döküyoruz kısacası istişare ile karar almaya gayret ediyorum. (M3)

Paydaşlarla yapılan istişareler karar alma süreçlerinde okul yöneticilerine farklı perspektiflerden bakabilme yeteneği de kazandırmaktadır. Ayrıca alınan kararların çoğunluk tarafından sahiplenilmesine de imkân tanımakta ve bu şekilde örgütsel güven ile örgütsel bağ daha fazla ortaya çıkmaktadır. Paydaş istişareleri, tüm süreçlerle ilgili eleştirel bakış açılarının, alınacak bir kararların muhtemel etkilerinin görünür olmasını sağlaması bakımından da önemli görülmektedir.

4.1.2. Kamu Yararını Gözetme

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öne çıkan faktörlerden birisi de kamu yararının gözetilmesidir. Okulların kamusal alan olduğu ve öğretmenlerle okul yöneticilerinin kamu çalışanı olduğu dikkate alındığında verilen hizmetlerin kamunun yararı gözetilerek yapılması beklenen bir olgudur. Okuldaki madde ve insan kaynaklarının kullanılmasında kamu yararının gözetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bazı görüşmecilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Hiçbir alınan karar “ben yaptım oldu” biçimiyle alınmaz. Eğer örgütün desteğini arkanızda hissederseniz o zaman alınan kararlar karşılık bulur. Sonuçta kararların uygulayıcıları herkeştir. Alınan karar insanın içine sinmeli ki, tatbiki kolay olsun. Kararların öğrenci lehine olması hemen hemen herkesin ortak kanaatidir. (M6)

Bakın burayı bir örnekle açıklayayım işte iki tane İngilizce öğretmenim var. İkisini de çok seviyorum. Diyelim ki LGS kursu açılacak ya da DYK kursu açılacak, burada kararı nasıl alırım. İkisi de 6 saat ders almış ve ben onlara 8 saat ders vermem gerekiyor. Bu noktada alacağım karar öğrenci lehine alınan bir karar oluyor. Bununla ilgili kriterlerim şöyle 1- öğretmenlerden hangisi bu öğrencinin dersine giriyor tanışıklık önemlidir DYK kurslarında. 2- LGS başarısı olarak hangi öğretmen beni tatmin ediyor. Bunları düşünüyoruz hangisinin artışı daha fazlaysa kararımızı onun lehine alıyoruz. (M8)

Bir kararı açıklarken kırılırlar, incinirler diye geri adım atmıyorum. Bu iş kamu yararını ilgilendiren bir iş bunda kırılmak olmaz. Benim yanlış aldığım bir karar varsa da ya da yanlış doğru sürükleniyorsam beni uyarmaktan çekinmeyin. Benim sırtımda bir akrep var ben göremem onu ama siz görebilirsiniz? Onu benim sırtımdan alın derim. Göremediğim bu kusur belki ölümüne sebep olacak yani o akrep beni sokacak asıl onu almazsanız bana kötülük etmiş olursunuz derim. Aynı şekilde belki sizin sırtınızdaki akrebi yani kusurları ben görür sizi uyarım. Bu pozitif yapıcı bir eleştiridir. Olması gereken bir şeydir. Karar alırken odasından çıkmayan aldığı kararı odasından talimatlarla çalışanlarına yönlendiren bir idareci değilim sürekli sahadayım kimi zaman öğretmenler odasında kimi zaman bahçede öğrencilerle beraberim sürekli dolaşırım sorunu ya da krizi yerinde müdahalelerle bertaraf etmeyi tercih ederim. (M2)

Okulun sunmuş olduğu hizmetten pek çok insan yararlandığı için alınan kararlar çok sayıda insanı etkilemektedir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi kamu yararıdır. Çoğunluğun yararına olacak şekilde ve kaynakların

etkili kullanımına dikkat edilerek alınan kararların okul yöneticileri için dikkat edilen tercih nedeni olduğu görülmektedir.

4.1.3. Yasal Mevzuata Uygunluk

Okul, yönetmelikler ve diğer hukuki metinler etrafında yönetilen resmi bir kurumdur ve burada gerçekleştirilecek iş ve işlemler resmiyetteki metinlerle çelişkili olamaz. Dolayısıyla alınacak ya da alınan her kararın yasal ve resmi olması gerekmektedir. Yasalara ve mevzuata aykırı kararlar okul yöneticilerini zor duruma sokabilir. Bu durum, alınacak kararların öncelikle resmi mevzuata uygunluğunu ön plana çıkartmaktadır. Yasal olarak karşılığı olmayan kararların uygulanmasında da bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bazı doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

Yönetici olarak aldığımız kararlar her zaman yasal bir dayanağı olan, yasal bir zemine oturan kararlar alıyor. (M9)

Kanunları, yönetmelikleri, yönergeleri ve genelgeleri hesaba katarak alırım. Okul-Aile Birliği'nin, öğretmenlerimizin veya iç paydaş dediğimiz diğer grupların istekleri kanunlarla çeliştiği durumda ise kanuna göre hareket etmek zorunluluğumuz olduğundan alınan kararlarda zaman zaman memnuniyetsizlikler oluşabiliyor. Her karar onların lehine sonuçlanmadığından okul müdürlerine çok sıcak bakılmıyor. Okul müdürünün bireysel karar aldığı düşünülüyor ama aslında öyle değil. Biz kanunlarla yönetmeliklerle yasalarla bağlı olduğumuz için ona göre iş ve işlem yapmak zorunluluğumuz var. (M6)

4.1.4. Milli-Manevi Değerlere Uygunluk

Kimi okul yöneticileri ise kamu yararına benzer şekilde okuldaki uygulamalarda milli ve manevi değerleri öncelemektedir. Toplumsal değer öğretimi bazlı bu düşünce beraberinde okuldaki eğitim-öğretim süreçlerini etkilemektedir. Özellikle akademik ve sosyal faaliyetler düzenlenirken milli-manevi değerlere daha fazla uyulduğu bazı görüşlerde yer almaktadır:

Ben manevi değerlere değer veren bir insanım. Örneğin okulda seçmeli ders olarak Kur'an-ı Kerim dersinin bütün sınıflar tarafından seçilmesi için ön ayak oldum. Okulumuzda Kur'an-ı Kerim öğrenen öğrencilerimiz için de Kur'an-ı Kerim okuma yarışması düzenliyorum. 5-6 senedir de bunu devam ettiriyorum. İlçe müftülüğünden, İmam Hatiplerden jüriler alarak bir değerlendirme ekibi oluşturduk. Ödüllü bir yarışma oluyor kazananlara ödülleri veriyoruz. Her kesimden de takdir topladık. Ödüllere sponsor olmak isteyenler de oldu. Bu kararın ilk uygulanma aşamasında "böyle bir karara gerek var mıydı? Ne gerek var böyle bir şeye? Okulda bu yönde dini bir yaklaşıma gerek var mıydı?" diye homurdanmalar, serzenişler ve eleştiriler oldu. Ama şimdi bu serzenişler yerini beğeniye ve takdire bıraktı. Şimdi diyorlar ki bizim de öğrencilerimizin de buna ihtiyacı varmış. Bu karara kim imza attıysa Allah ondan razı olsun diyorlar huşu

içerisinde Kur'an tilavetini dinliyorlar. Başlangıçta uzak duran öğretmen arkadaşlar şimdi bu konunun bir paydaşı gibi davranıp bizlere yardımcı oluyorlar. Bu da bizi memnun ediyor. Onların desteklerini aldığımız için de ne kadar haklı ne kadar isabetli bir karar aldığımızı da müşahade etmiş oluyoruz. Toplumun olumlu olan yönlerini seçerek, özellikle de erozyona uğradığımız konuları belirleyerek, onları gündeme getirip değer yargılarımızı hatırlatan kararlar alıyoruz. (M4)

4.1.5. *Etraflıca Düşünmek*

Okullarda alınan kimi kararlar hızlı şekilde uygulamaya konulurken kimi kararların alınması ve uygulanması üzerinde uzun süre düşünülmesini gerektirmektedir. Alınacak kararların iç ve dış paydaşları ve okulun kaynaklarının kullanımını doğrudan etkilediği için okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde etraflı düşünme bir strateji olarak ortaya çıkmıştır.

Ben idarecilerin, idare işi yapanların çok hassas kılı kırk yarararak karar almaları gerektiğini düşünüyorum. Bazen ani ve kritik bir kararı almam gerekirse Milli Eğitim'in beni yetkilendiği çerçevede onu almaktan da geri durmam. Kimseye danışmadan böyle bir karar alınabilir mi elbette alınabilir. Bu kararı alırken vicdanıma sorarım, aklıma sorarım, tecrübelerime sorarım. (M2)

Öncelikle benim karar not defterim vardır. Evde de vardır bu defterden devamlı da yakınımnda bulunur. Herhangi bir olay anında o olayla alakalı bir simülasyon çalışması yaparım ve not alırım. Örneğin LGS ye yönelik bir koçluk dağılımı olacak bunu nasıl dağıtırsak öğrenci memnun olur. Öğretmen memnun olur, idareci memnun olur, veli memnun olur. Neticede okulun paydaşları bunlar. Paydaş kelimesini pek sevmesem de kesişen noktalar bunlar. Öncesinde birbirinden farklı onlarca karar yazarım. Artı, eksi sonuçlarını düşünürüm yakın çevremde bunları konuşurum. Okulda kendi oluşturduğum bir beyin takımım vardır. Onlar iğneyi batıran bir gruptan oluşan beyin takımı. Onlar iğneyi batırdıktan sonra sivri tarafları törpüleyip kararı olgunlaştırır sonra da uygulamaya geçerim. Yaklaşımım genelde budur. (M8)

Özellikle büyük ve merkezi okullarda bazı kararların hemen alınması mümkün olamayabilmektedir. Bu türden okulların iç ve dış paydaşları kalabalık olduğundan ve alınan kararlar çok sayıda kişiyi etkilediğinden dolayı karar alma süreçlerinde detaylı düşünmek ve varsa verilerle hareket etmek bir strateji olarak görülmektedir.

4.1.6. *İhtiyaçların Öncelik Sırası*

Okullar şüphesiz ki madde ve insan kaynağına en çok ihtiyaç duyulan örgütlerden birisidir. Bu kaynakların yerinde ve zamanında kullanılması son derece önemlidir. Kısıtlı kaynakların etkili şekilde kullanımı ve buna bağlı olarak önceliklerin belirlenmesi karar alma stratejilerinin içerisinde yer almaktadır.

Kararlar alınmadan önce bir ihtiyaç hasıl oluyor. İhtiyaca binaen karar alıyoruz. Düzgün giden bir şey için kimseyi gibi bir karar almak istemez. Her şey yolundaysa karar almak istemezsiniz ancak aksayan, eksik bulunan yönleri İyileştirmek için yeni karar alma gereği duyarız. (M7)

Toplumda bu var en mükemmel kararlı da alıp getirseniz. Mutlaka buna karşı çıkanlar olur, engel olamazsınız. Ama hata yapmak istemiyorsanız bilene danışmak zorundasınız. Bilenlerle iş yapmak zorundasınız, samimi olmak zorundasınız. Samimiyet olmadan da bu işi olmuyor. İhtiyaca binaen iş yapmak zorundasınız. İhtiyaç üzere iş yapmak durumundasınız. (M2)

Okulların ihtiyaç sırası ve önceliği okulun yapısına, türüne ve kademesine göre değişiklik gösterebilmektedir. Merkez okulların, kalabalık nüfusu olan okulların ihtiyaçları ile daha dezavantajlı bölgelerde olan ya da kırsal kesimdeki okulların ihtiyaçları arasında farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar beraberinde birtakım ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmaktadır.

4.1.7. Durumsallık

Okul yöneticilerinin karar alma stratejilerinin diğeri ise durumsal davranmaktır. Mevcut durumun içinde bulunduğu şartlara göre karar almak okul yöneticilerine göre zaman zaman işe yaramaktadır. Her durumun kendine özgü kodları ve şartları olduğundan dolayı kimi okul yöneticileri durumsallığı dikkate almaktadır. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bir karar almak aşamasında herkesi o karara her zaman için ortak edeceğimiz diye bir şart yoktur. O karar hangi grupları ilgilendiriyorsa o gruplar o karara dahil edilmelidir. Bazı kararlar vardır idari personel ile birlikte alınır. Bazı kararlar vardır öğretmenleri ilgilendiren yanı olduğu için öğretmenler de o karara dahil edilir. Bazen de anlık karar vermek gerekir ve kimseyle istişare etmeden de hızlı bir şekilde karar almak mecburiyetinde kalabiliriz. Bazen yetki paylaşımı içerisine girer birlikte çalıştığım arkadaşlardan da inisiyatif alıp karar almalarını beklerim. İdari personel ile uyum içerisinde oluyor olmak kararları daha sağlıklı hale getirir birlikte çalıştığım arkadaşların fikirlerini hiçe saymam onlardan çıkabilecek değerli fikirleri de sürece dahil ederek karar alırım. (M1)

Durumsal davranmak zaman zaman etkili bir strateji olabilmektedir. İçinde bulunulan şartların değişkenlik göstermesi alınacak kararları da etkilemekte ve duruma özgü karar alma stratejisini ortaya çıkarmaktadır.

4.1.8. Okul Kültürüne Uygunluk

Her okul farklı bir gelenek ve kültür taşımaktadır ve bu durum alınacak kararları etkilemektedir. Özellikle köklü ve güçlü kültürü olan okullarda bir karar almadan önce bu geleneğe ve kültüre uygunluğunu dikkate almak önemli bir strateji olarak görülmektedir.

Aldığımız kararlar okulun kültürüne uygun ortak kararlar oluyor. Düzenimiz kurallarımız belli, o kurallar etrafında kararlar alıyoruz. Yenilik doğuran kararlar değil bizimkiler. Zaten mevcutta olan durumlara ilişkin kararlar. Örneğin nöbetle ilgili iş ve işlemler ya da sınıflara zamanında girip zamanında çıkma ile ilgili işler. Belli rutin içinde devam etmesi gereken işlerdir. Merkez okul olduğumuz için herkes okulun kültürüne uygun davranışlar sergiliyor. Hocalardan burada çalışması bekleniyor, Onlar da bu beklentilere cevap veriyorlar. Aksi halde bu tip okullarda barınmak mümkün değildir. Bir karar alındığında herkesin elini taşın altına koymasına gerekiyor. Bir kararın uygulanması için bir eziyet çekilmesi gerekiyor. Eziyet çekilecek ki sonunda güzel bir şey çıksın. (M9)

Kültüre ve okul iklimine uygun kararlar almak özellikle çalışma barışını ve örgütsel yapıyı korumak adına önemli bir strateji olarak dikkate alınmalıdır. Okul kültürüne uygun kararlar almak kültürün devamlılığını sağlamak adına önemlidir.

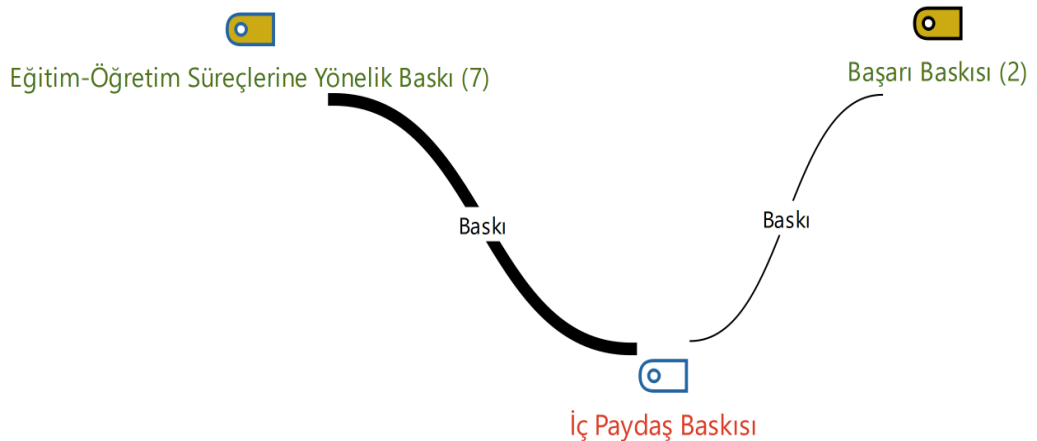
4.2. İç Paydaş Baskısı

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre iç paydaşların (öğretmenlerin ve ailelerin) okul yönetimi üzerinde uyguladıkları çeşitli baskılar söz konusudur. Bu baskılar iki kategori etrafında toplanmaktadır. İlk kategori “Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı” iken ikinci kategori “Başarı Baskısı” şeklindedir. İç Paydaş Baskısı temasına ait kategorilere ait kod matrisi Şekil 4.3.’te yer alırken bu temaya ait frekanslar Şekil 4.4.’te Kod-Alt Kod Modelinde gösterilmiştir.

Şekil 4. 3. İç Paydaş Baskısına Ait Kod Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
İç Paydaş Baskısı											1	1
Başarı Baskısı						1				1		2
Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı			1			1	1	1		1		7
TOPLAM	0	0	1	0	0	4	1	1	0	2	1	10

Şekil 4. 4. İç Paydaş Baskısı Temasına Ait Frekanslar



Şekil 4.3.'te iç paydaş baskısına ait kod matrisi yer almaktadır. İç paydaş baskısı temasına ait kategoriler ise Şekil 4.4'te gösterilmiştir.

4.2.1. Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesi her ne kadar okul yönetiminin resmi anlamda sorumluluğunda olsa da bu süreçte iç işleyişte paydaşların çeşitli baskıları olabilmektedir. Ders dağılımları, seçmeli ders seçimleri, ders programlarının yapılması ve dağıtımı, sosyal faaliyetler, öğretmenlerin diğer çalışmaları baskının kaynağını oluşturabilmektedir. Okullarda farklı çıkar gruplarının, sendikal farklılıkların ve informal yapıların olması yönetim üzerinde zaman zaman baskı unsuruna dönüşebilmektedir. Özellikle büyük okullarda bu türden baskılara daha fazla rastlanabilmektedir. Bu konuyla ilgili bazı katılımcıları görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Okul ders programını öğretmene göre ya da öğretmenin diğer işlerine göre yapmamalı öğretmen kendini okula göre ayarlamalı, öğretmenin birinci önceliği okul olmalı kendini okula adapte etmeli. Mesela adamın 25 saat dersi varsa 2 günü, 3 gününü boş olsun istiyor. Bu konularda aldığımız kararlar öğretmenin çıkarlarıyla çatıştığı için ters düşünüyoruz. İstekler makul olmadığı için, idare olarak çoğunlukla geri adım atmıyorum. Ders programında boşluklar oluşturalım mesain okulda geçsin. Öğrenciler size ulaşabilsin yeri geldiğinde sorularını da yöneltebilsin diyorum ama öyle idealist öğretmen bulabilmek çok zor. (M3)

2019 yılında bu okulda göreve başladım. Benden önceki müdür arkadaş okula şekil vermiş ama bazı konularda da işleyişi serbest bırakmış. Mesai kurallarına öğretmenlerin giriş çıkışlarına, ders programını yaparken öğretmenin isteğine ve arzusuna çok fazla tolerans göstermiş. Ben iki gün gelmek istiyorum diyene iki gün gel demiş. Bana bir günümü boşa çıkar diyeni boşa çıkarmış. Öğrenciden ziyade öğretmeni mutlu etmiş. Bizim de esas duruşumuz öğretmen profesyoneldir. İşinin ehlidir. Öğretmen sonuçta devlet memurudur. Okulun açık olduğu saatler içerisinde okulda olmak mecburiyetindedir. Biz bu gaye ile gelince bizim yöntem ve metotlarımız öğretmenler tarafından memnuniyetle karşılanmadı. Öğretmenlerin isteklerine karşı gelince. Daha önce ilkokullarda İngilizce ve din derslerinden ben çıkıyorum dediğinde bir engelle karşılaşmamış, okul idaresine sorma gereği duymadan kafasına göre çekip gitmiş. Nöbetçi öğretmene yardımcı olmadan çıkmış gitmiş. Biz bunlara hayır böyle olmaz deyip görevlerini hatırladığımız da okulda duracaksınız dediğimde bir tepki oluştu. Tepkiler anlaktır diye düşünüyordum. Ama öyle değilmiş. Daha sonra her dediğime ya sen vaktinde bize böyle yaptın diyerekten direniş başlatıldı. Benim bulunuş gayem devletimizin benden istediğini yerine getirmektir. Hatta birkaç öğretmen arkadaş odama gelerek ya sen kendi egonu mu tatmin etmek istiyorsun dedi. Ben de onlara olayın EGO meselesi olmadığını eğitimi düşündüğümü ifade ettim. Buraya müdür olarak atanmadan önceki okulum Manavgat'ta yer alan bir okuldu ve 1800 öğrencisi vardı. Çok kalabalık bir okuldu. Orada yönetmeliklere kurallara yasalara uyumazsan okulu idare edebilme şansın hiç yoktu. Kuralların dışına çıkıldığında hem iç hem de dış paydaşlarımız tarafından alaşağı edilirdiniz. Sonra niyetimi kabullendirebildim. Üzerimdeki baskı kabuğunu kırmayı başardım. Çalışmam, iş

disiplinim, işime dört elle sarılmam onlar tarafından takdir gördü ben de örgüt içinde hüsnü kabul gördüm. O dönem 41 tane öğretmenimin kaç tanesi arkamda durur dersin. Ancak 5 tanesi diyebilirim geri kalan 36 kişi karşı cephemdeydi ama bugün tablo tersine döndü. (M6)

Özellikle ilkokullarda öğretmen tercihi gibi konular okul yöneticileri üzerinde baskıya dönüşebilmektedir. Ailelerin bu süreçteki baskıları okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkilemektedir. Hatta zaman zaman okul yöneticileri ile aileler ve öğretmenler karşı karşıya gelebilmektedir. Okul yöneticilerinin sağlıklı ve adil karar almasının önüne geçebilen bu tür iç paydaş baskısı iyi yönetilememesi halinde daha büyük sorunlara yol açabilmektedir. Zaman zaman da informal ilişkilerin baskı unsuruna dönüşmesi söz konusu olabilmektedir. Bu duruma ilişkin bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Aldığım kararlarda beni strese sokan en önemli karar öğrencilerin 1 sınıfa yerleştirilme şekli orada gösterdiğimiz tutum ve bu tutuma karşı velilerin geliştirdiği tutum. İdare olarak nasıl bir yöntem izliyoruz. Herkesin eşit bir şekilde öğretmen tercihi yapmasını sağlıyoruz. Herhangi bir öğretmenin üzerinde bir yığılma olursa fazla olan öğrenci grubuna yönelik kura çekimine gidiyoruz. Bir tarafta veli memnuniyetini sağlarken bir taraftan da adil davranmış oluyoruz. Bu yerleşik bir hale dönüştü. (M9)

Biz okula geldiğimizde benden önceki dönemde burada yasal izinler alınmadan bir inşaata başlanmıştı. İzinler, olurlar alınmamış gerekli yerlere gerekli resmi yazılar yazılmamış. Bu iş sebebiyle okulun piyasaya bir sürü borcu var. Okul-aile birliğinin hesapları karmakarışık. Bir ay uğraştım hesapları düzeltmedim. Okul-aile birliği denetleme kurulunu çağırdım. Bir muhasebeci bir başkan var, öğrenci velisi. İki de öğretmen var kurulda. Evrakları onlara teslim ettim, bütün kurumsal şifreleri onlara verdim, *bu mevcut durumu düzeltin hesaplar şeffaf olsun herkese hesap verebilirliğimiz olsun* dedim. Bana bir rapor yazın, size 15 gün süre dedim. Benden önce görev yapan müdür ve okul-aile birliği başkanı denetleme kurulunda ki diğer arkadaşlar hepsi uğraşmışlar. 8 maddede açık bulmuşlar. Raporları ilçeye gönderdim. İlçeden soruşturma geldi. Eski okul müdürü okul aile birliği başkanı soruşturma yediler ve ceza aldılar. Sanki ben şikâyet etmiş gibi oldum. Zaten buraya gelmemi de istemiyorlardı. Sonrasında onlar bana karalama operasyonu yapmaya başladılar. Bu defa okul aile birliği başkanı her aldığım karara muhalefet etmeye başladı. Toplantılara gelmiyor. Bağışları kabul para almıyor para çekmiyor okulun ihtiyaçlarına olumlu katkıda bulunmuyor. Zaman içinde başkan beni anlamaya başladı, iyi niyetimi fark etti. Daha sonra idari soruşturmanın peşinden adli soruşturma da başlatıldı. Olay yargıya taşındı. Biliyorsunuz para işlerinin cezası da ağır. Baktılar pabuç pahalı. Bu sefer başkan çark etti. Benim tarafıma geçti. Biz sana karşı yanlış yaptık dedi. Bayağı bir enerji kaybettik o süreçte. (M7)

4.2.2. Başarı Baskısı

Okullarda özellikle akademik anlamdaki başarının artması konusunda çeşitli iç paydaş baskıların olduğu da yapılan görüşmeler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bazı merkez okullarda başarının daha fazla görünür olması istenen bir durumdur ve bu durum zamanla bir baskıya dönüşebilmektedir. Çocuklarının akademik gelişimini yakından

takip eden ailelerin bu durumu zaman zaman baskıya dönüşebilmektedir. Başarı beklentisi ya da diğer gelişim alanlarına dair beklentiler özellikler merkez okullarda daha fazla olduğundan dolayı bu türden bir baskı ile karşılaşma olasılığı daha fazla olabilmektedir. Aşağıda, bu bağlamda bir katılımcının görüşlerine yer verilmiştir:

Merkez bir okul olmasından kaynaklı her yönüyle zor bir okul. Fiziki anlamda eski bir okul olmasına rağmen eğitim kalitesi açısından bakıldığında son derece kaliteli eğitim verdiğimiz inaniyorum. Zor okul derken şunu kastediyorum: Bütün velilerimiz hassas. En ufak bir şeyde okula geliyor. İşte ne bileyim öğretmen talim terbiye gereği öğrenciye bir şey dese benim çocuğuma duygusal baskı yapılmış diye okula geliyor. Ya da falanca benim çocuğuma vurmuş işte kavga etmişler diye şikayetler çok sık oluyor. Vatandaş öğretmen seçiminde performansı en iyi olan öğretmeni seçmek istiyor haklı olarak. Ama ben de ne yapayım. Eşit ve homojen bir şekilde dağıtmak zorundayım. Diğer okulların çoğunda yaşanmayan problemler burada yaşanır. Belki diğer okulların taşınmalı vardır ya da öğlen yemeği sorunu vardır. Ama diğer yönleri ile bizim okula nispete daha sakin okullardır. (M9)

4.3. Dış Paydaş Baskısı

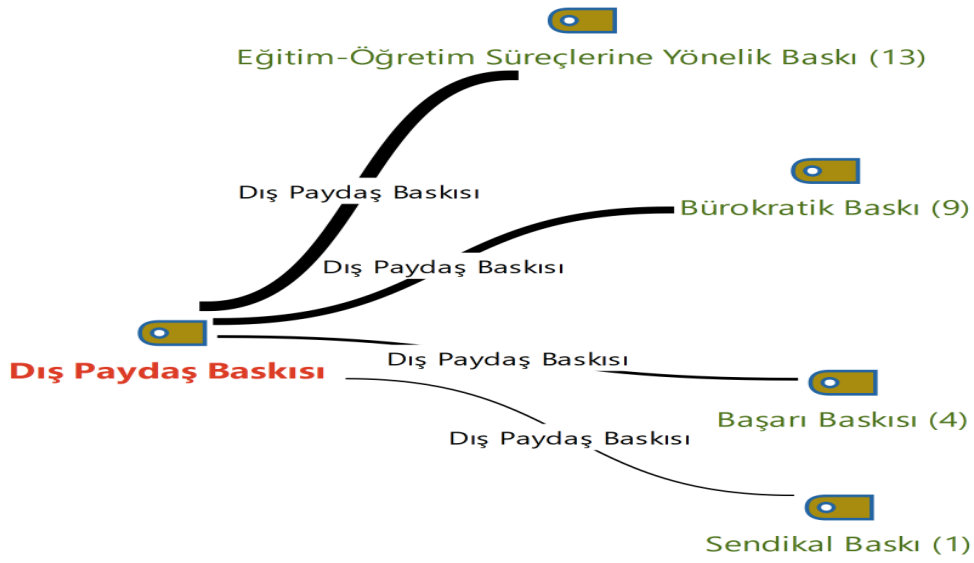
Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde dış paydaş baskılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Sendikalar, siyasetçiler ve diğer kurum yöneticileri, bürokratlar zaman zaman okul yöneticileri üzerinde baskı kurabilmektedir. Baskının türü ve içeriği çeşitli konulara göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak görüşmelerden elde edilen veriler, baskının daha çok eğitim-öğretim süreçlerinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Şekil 4. 5. Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Kod Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Dış Paydaş Baskısı												0
Başarı Baskısı			■			■						4
Bürokratik Baskı		■				■	■	■	■	■		9
Etkisizlik	■											1
Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı			■	■	■	■	■		■	■	■	13
Sendikal Baskı			■									1
Σ TOPLAM	1	1	4	1	3	7	3	2	2	3	1	28

Dış paydaş baskısı temasına ait kod matrisi 4.5'te yer alırken kod-alt kod modeli Şekil 4.6'da gösterilmiştir

Şekil 4. 6. Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Frekanslar



4.3.1. Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı

Görüşme verileri, iç paydaşlarda olduğu gibi dış paydaşlarda da eğitim-öğretim süreçlerine yönelik baskının en çok görülen baskı türü olduğunu ortaya koymaktadır. Okulun işleyişi, eğitim-öğretim faaliyetleri, akademik-sosyal etkinlikler gibi konularda dış paydaşların da okul yönetimi üzerinde zaman zaman baskı kurduğu görülmektedir. Bu türden baskılar okul yöneticilerinin kendi okulları ile ilgili sağlıklı karar almalarını engelleyebilmektedir. Bazı görüşmeci ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Tabii öyle durumlarla karşı karşıya kaldığımız oluyor. Diyelim okulun boyanması gerekiyor. Hayırsever boyama işini eylemini yapıyor, belli bir süre sonra ardından istekte bulunuyor. Hatta benim çocuğu şu sınıfa al şu kadar kova boyayı ücretsiz vereyim deme cüretine girenler bile oluyor. Böyle bir karşılık teklif edilerek yapılan yardımları kabul etmiyorum. Zaten yönetmelik ve mevzuata aykırı. Herhangi bir çıkar gözetmeksizin okulla katkı sağlayacaksınız kabul edebilirim diyorum. Bu tekliflere boyun eğmiyorum. Zaten sistem buna müsaade etmiyor. Diyelim ki bağış karşılığında isteği yerine getirdim. Öğrencileri puanla sınıflara ayırıyoruz nasıl olacak. Yalan vaatle bağış alan İdareci iyi bir idareci olabilir mi? Ya da iyi bir insan olabilir mi? (M2)

Yukarıdaki alıntıdan da anlaşılacağı üzere özellikle maddi birtakım bağışlar ya da yardımlar peşinden çeşitli talepleri getirebilmekte ve okul yöneticilerini minnet altına alabilmektedir. Okullarda yeterli parasal kaynağın olmaması zaman zaman okul yöneticilerini bu türden bağış ya da yardımları kabul etmeye zorlayabilmektedir ve bu durum beraberinde farklı talep ya da baskıları çoğaltmaktadır. Aşağıdaki ifadeler de bu yönde ele alınabilir:

Maddi durumunun iyi olmasından kaynaklı öne çıkmaya çalışan sizi baskılamaya çalışan veliler var. Velilerden okul adına birtakım hizmetler alıyorum ama bunun karşısında da onlara karşı bir diyet borcum olmadığını ifade ediyorum. Böyle bir fırsatı ona vermediğim gibi ezikte davranmıyorum. (M3)

Bununla alakalı ilk yıllarda acemiliğimiz oldu. Maddi gücü olan velilere şuraya biraz borcumuz var başımız ağrıyor onu bizim adımıza hallediver dediğimiz oldu. Veli gidiyor hallediyordu, sonra bunun karşılığı olarak velinin beklentiye girdiğini gördüm. Çünkü insanlar artık ne kadar ekmek o kadar köfte olarak görüyorlar. Ben bu yöntemi sonrasında değiştirdim. Velilerden yüklü bağış istemiyorum, almıyorum. Dışarıdan sponsor bularak okulun ihtiyaçlarını karşıladım. Açıkçası onları bulmasaydım ne yapardım onu da bilmiyorum. Sorun, çözümü getiriyor. Öyle bir sorunum vardı çözmem gerekiyordu baskı altına girmem gerekiyordu. Bu sorunu çözmek için kendim çok gayret ettim. (M8)

Eğitim-öğretim süreçlerinin işleyişine yönelik olarak da doğrudan baskıların okul yöneticileri üzerinde olduğunu ifade etmek mümkündür. Aşağıdaki alıntı bu yönde ele alınabilir:

Mesela şöyle canlı bir örnek vereyim biz bu sınıfları yaparken bazen beni arıyorlar Kim aradı bakanlık müfettişi aradı bir keresinde. Ondan önce de aynı çocuk için 3 kişi devreye girmişti. Ben hepsine ayrı ayrı bir algoritmamın olduğunu bunun tutarlı bir algoritma olduğunu söyledim ve kararımı değiştirmedim. Devamında bir gün bir telefon çaldı, açtık, Bakanlık Müfettişi. *Buyurun hocam dedim sizin için yapabileceğim bir şey var mı?* Bazen Müfettişler okulumuza çalışmaya da gelirler. Hocam dedi, öğrenciniz filancanın dayısıyım dedi. Annesinin kardeşi yani mecazi anlamda kullanmıyorum *dayı* kelimesini. Ya işte falancanın sınıfını değiştirebilir miyiz? Kendisine *benim algoritmam çok tutarlı, siz burada benim yerimde olsanız benimle aynı karara varırdınız* dedim. Amacınız eğitimle alakalı ise bana güvenirsiniz. Amaç üzüm yemekse bu böyle ama bağcıyı dövmekse ayrı tabi dedim. Anlattım durumu, beni anlayacağını düşünmüştüm. Okulumuzun mevcut durumunu başarılarını anlattım hatta biraz da eksik anlattım. Tavrı şu oldu hocam dedi tüm bu anlattıklarınıza rağmen yine de değiştirsek olmaz mı dedi? Ben de cevaben, hocam ben müfettişlerden korkarım gelirsiniz eksik bulursunuz her şeyim tam olsa yerler niye kaygan der, iş sağlığını gerekçe ederek yine de beni mahvedersiniz. Size karşı ekonomik olarak kaygım olur psikolojik olarak kaygım olur karizma olarak kaygım olur. Onun için sizin dediğinizi gerçekleştireceğim yani öğrencinin sınıfını değiştireceğim dedim ve dedim şunu da bilin, sizden korktuğumdan bu işi yapıyorum. Geride kalan 14 tane öğrencimin dayısı müfettiş değildi dedim. Halen buna rağmen istiyor musunuz dedim. İstiyorum hocam, dedi. Ben de mecburen değiştirdim. İnsanların böyle küçük şeylere tenezzül etmeleri özellikle amir konumundaki insanların bile bu yöndeki istekleri bizi zor durumda bırakıyor. Tabanda oluşturduğumuz güveni sarsıyor. (M8)

Daha geçen günlerden birinde (...) derneği başkanı, kendi de benim akrabamdır, okulda yaşanan bir olayla ilgili beni arıyor. Bana diyor ki *sen mi müdürsün falan öğretmen mi müdür?* Yumuşak bir dil kullansa gelse yanıma alırsaydık. Ama sert bir dil kullandığı için ben de sert bir dil kullandım. *Burada müdür benim, öğretmen de sende işime karışamazsınız* dedim. Sert yapınca geri adım attı. Her zaman yumuşak başlı olmuyorum. Yeri geldi mi tepkimi de koyarım. (M7)

Eğitim-öğretim süreçlerinin çeşitli aşamalarına ve okul içindeki yapısal düzenlemelere dış paydaşların gerçekleştirdiği baskının okul yöneticileri üzerinde bir stres kaynağı oluşturduğu görülmektedir.

4.3.2. Bürokratik Baskı

Karşılaşılan en önemli baskı türlerinden birisi de bürokrasinin çeşitli kademelerinden ya da siyasi kimliği ve görevi olan kişilerden okul yöneticilerine yapılan baskıdır. Bu baskı, okul yöneticilerinin zaman zaman karar alma süreçlerinde kendi ilkelerinden vazgeçmelerine yol açabilmektedir. Bu tür durumlar karşısında kimi zaman okul yöneticileri nasıl hareket edecekleri konusunda net bir duruş sergileyememektedir. Kimi okul yöneticileri ise bu tür durumlar karşısında çatışmayı göze alabilmektedir. Bazı görüşlere aşağıda değinilmiştir:

Bir gün Milli Eğitim'de yaptığımız bir toplantıda *akademik başarı bekliyorsanız başarılı öğretmenlerden oluşan bir kadro oluşturmama müsaade etmelisiniz* dediğimde bana oradan bir yetkili *sus dedi, seni de ben getirdim zaten oraya biliyorsun*, dedi. Bunu duyar duymaz bende sigortalar attı. *İptal et benim görevlendirmemi, okul sizin babanızın malı mı* dedim. O dönem birilerini yapması gerekiyordu bu görevi ben gittim. Bu saatten sonra Milli Eğitim'e de bir daha uğramadım. O zaman şu ifadeleri kullanmıştı: *Sen kendini ne zannediyorsun burada öğretmen görevlendirmeleri ben yaparım*. O aralar o kadar bunalmıştım ki görevi bırakmayı düşünmüştüm. (M3)

Dış müdahaleler oluyor elbette. Somut bir örnekle izah edeyim. Örneğin bir öğretmen gidecek onun yerine bir öğretmen gelecek ve giden öğretmenin yerine bir öğretmen vereceğiz ya. Öğretmen seçimi oluyor, o öğretmen gelmesin bu öğretmen gelsin gibi Milli Eğitim'e gidiliyor, partilere gidiliyor, belediyeye gidiliyor, oraya gidiliyor buraya gidiliyor. Tam da bu noktada okul idarecilerinin aldığı kararı değiştirildiği oluyor. Benim de aldığım kararı değiştirmek zorunda kaldım oldu. Biz bunu yaşadık. Düşündüğümüzden farklı karar almak zorunda bırakıldığımız da oldu. Biz bir karar aldık, aldığımız kararı dışarıdan müdahale sonucunda değiştirdik. Değiştirmek durumunda kaldık. Maalesef bugün de uygulamalara maruz kalıyoruz. (M1)

Özellikle bazı okul müdürleri üzerinde siyasetçilerin baskıları kendini fazlasıyla göstermekte ve okulun işleyişine müdahale etmektedirler. Bürokratik baskılar okul yöneticilerini zor durumda bırakmakta ve güç asimetrisi içerisinde sağlıklı karar almaları engellenebilmektedir. Bu tür durumlar aynı zamanda örgütsel yapıya ve iklime zarar vermekte, okul yöneticilerinin yönetsel özerkliğini daraltmaktadır. Bu bağlamda çarpıcı bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Baskı grupları haklı veya haksız da aramıyorlar. Onlar popülist yaklaşımlar sergileyerek, kahraman olmanın peşindedirler. Siyasi baskı unsurlarının tavrı bariz böyle. Üzülerek söyleyeyim ki okul müdürlükleri de siyasi bir mercii olmuş. Buraya okul müdürü olarak gelmemem için her şey yapıldı. Bütün baskıları yedim. Hatta bana direkt olarak gelme denildi. Seni orada kimse istemiyor, veliler de istemiyor dendi. Dedim *ben kendime güveniyorum*. İdari olarak bir birikimim var. Bir sorun yaşayacağımı da biliyorum. Ama her sorunun bir çözümünün olduğunu da biliyorum. Geldiğim zamanlarda kararlarım sorgulanıyordu. Sağlam bir problem olduğunda biz size söylemiştik diyorlardı. (M6)

Bu okulda müdür olarak atanmadan önce buranın önceki müdürü buraya benim görevlendirilmemi istememişti. Hep bir açığı kovaladı. Elllerinden geleni yaptılar, bir siyasi partinin ilçe başkanını ismini telaffuz ettiler. İlçe Milli Eğitim Müdürü ile görüşecek dediler. İlçe başkanı seninle görüşecek dediler. Onlar da hep bizim arkamızda, seni burada isteyen yok dediler. Bana sayılan bu isimlerin bana bir teklifle geleceklerini düşünmedim. Arkadaşlar söyledi ama bana direkt olarak (.....) okulunu yazma diyeceklerine de hiçbir zaman inanmadım. *Tamam madem böyle diyorsunuz başkan beni arasın konuşalım* dedim. Bu ve buna benzer olaylar önceki okulda da yaşandı. Önceki okulda da arkadaşın bir tanesi *burayı bana verdiler buraya gelme* falan gibi sözler söyledi. *Sana kim söyledi sana kim söz verdi* dedim. (...) *partisinin ilçe başkanı, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü söz verdi* dedi. Ona da söyledim, *tamam sen o isimlere beni arat* dedim. Beni arasın ilçe başkanı, sen bu okulu yazma. *Bir sorayım başka bir arkadaşına söz verdik desinler ben yazmayacağım söz* dedim. Aratamadı. Bir ilçe başkanının bana bu yönde telefon etmesi bu yönde istekte bulunması kendini bitirir. Ben bunu çevrede konuşursam bu durum ona zarar verir. Başarılı ve sevilen biri olduğuma inanıyorum. Bana böyle makul olmayan isteklerle yaklaşımları onlara zarar verir. (M7)

Yukarıdaki ifadeler siyasi ilişkilerin, güç odaklarının okul yöneticileri üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak bir baskı unsuruna dönüştüğünü göstermektedir.

Bu işin raconu baskıdan ziyade ricadır. Ufak tefek ricalar olur. Bu ufak tefek ricalarda da genel yapıyı bozmayacak bir şeye genel kuralları bozmayacak yapılabilecek bir şeye zaten normal bir vatandaş demiş olsa bile biz gerçekleştiriyoruz. Ama üstten gelene de biraz daha toleranslı yaklaşıyoruz. Bu sınırsız bir tolerans değil yeri geldiğinde hayır diyemezsen istekler bitmez. Yeri geldiğinde hayır deyip o koltukta oturan kişiyle o gidinceye kadar aranızın kötü olmasını da göz önüne alman gerekiyor. Bunu da yaptığımız oldu. (M11)

Oluyor, olmaz mı hiç? Benden istediği şeyler yapılacak bir şeyler ise yapıyorum yapılmayacak şeyler ise yapmıyorum. Vatandaş zaten her hâlükârda yapacağım bir işi için bile bir siyasi aracılığıyla gelip benden istekte bulunuyor. Bu bizim görevimiz direk gelseydin de yapardık diyorum. Bu defa vatandaş mahcup oluyor, *keşke kimseye gitmeseydim doğrudan sizin yanınıza gelseydim* diyor. Haklı olursan her zaman güçlü de oluyorsun aslında, eğer yanlış yaparsan bu fırsatı değerlendirecek seninle aynı görüşte olmayan grupların baskısına maruz kalırsın. Bizim meslekte yanlış yapma lüksümüz yok çünkü herhangi bir yanlışta arkamızda duracak bir idari yapı, bir teşkilat yok. (M9)

Bürokratik baskının zaman zaman okulun rutin işleyişinde zaten okul yöneticilerinin görev tanımı içerisinde yapması gereken yahut yaptığı işler için gerçekleştiği yukarıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır. Bu durum kamu hizmetlerinde bir ayrıcalık arayışının ya da sahip olunan siyasi bağlantılar aracılığıyla kamusal hizmetlerden imtiyazlı yararlanma düşüncesinin bir ürünü olarak yorumlanabilir.

4.3.3. Başarı Baskısı

Görüşme yapılan okul yöneticileri üzerinde akademik başarının özellikle istatistiklere yansıyan kısmının artırılması yönünde dış paydaşlardan çeşitli baskıların yapıldığı görülmektedir. Akademik başarının farklı göstergeleri okul yöneticilerinin de

başarıymış gibi kabul edildiğinden dolayı bazı okul türlerinden bu yöndeki beklentilerin düzeyi çok farklı olmakta ve bu yönde baskılar ortaya çıkabilmektedir. Bazı dikkat çekici alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

Öncelikle kurum amirlerimiz, bakanlık şuna daha çok önem veriliyor diye düşünüyorum. İstatistiki bilgi görüntü varsa işlerin iyi gittiğini zannediyorlar. Oysa Öğrencileri geleceğe hazırlamak konusundaki birçok diğer faktörler göz ardı ediliyor. Onları geleceğe hazırlayan bilgi ve donanımların verilip verilmediği hiç sorgulanmıyor. İstatistiki veriler tamam mı görüntü güzel mi onunla ilgileniyorlar. Yukarıdakilerin bizden en büyük ısrarları sürekli olarak proje istiyor. Onların istedikleri projenin yapılabilmesi için sistemin yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Proje yapmak öyle kâğıt üzerinde yazı yazmak bilgisayar çıktısı almak değil, artık bilginin buluş yoluyla öğrenilmesi yaparak yaşayarak öğrenme şeklinde proje tabanlı öğretimler gerçekleştirilmesi gerekiyor. Bunlar çok ciddi zaman isteyen emek ve efor isteyen işler. Bize yapılan en ciddi baskılar sürekli olarak çevrimiçi toplantılarda da bu böyle. Proje yapacaksınız toplam proje sayınız nedir? Nitelikli proje değerlendirmesi yapmak değil sayıya değer vermek baz alınıyor. Mesela deniyor ki kaç öğretmen var. 28 öğretmen, çarp bunu iki ile 56 proje yapacaksınız. Projenin niteliği eğitime katkısı kalite değeri neredeyse hiç önemsenmiyor sadece sayıya takılmış kalmışız. Sayı değeri istene ulaşsın o bizim için yeterli birtakım yerlere rapor edelim bu sayede okul başarılı gözüksün yeter. Hep seyirci hep tribüne dönük hareketler. Yukarıdakilerin öncelikle bizi anlamaları gerekiyor bizden istedikleri akademik başarı mı yoksa proje sayısı mı önce buna karar verilmeli. Akademik başarıyı zaten gerçekleştirilirsin. Sen bize proje yap deniyor bu konuda ciddi baskılarla karşılaşıyoruz. (...) Bir de üzerimize baskı kuran gruplar bizi ödüllendirip, tebrik ve teşekkür edeceğine devamlı eleştirisel bir tavır sergileyerek çalışma motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. Kimsenin seni düşündüğü filan yok aslında istatistiki veriler gelsin görüntü, fotoğraf olsun yeterli bir de sınavların açıklandığı dönemde ne var ne yok diye ararlar onun etkisi de en fazla bir hafta sürer daha sonra yine sahada yalnızız. (M3)

İlçemizin mülkî amiri Kaymakam bizim aynı zamanda bir velimizdir. Mülki amir ilçede bir şeylerin iyi gitmesini istiyor. Onun da kendine göre hesap verdiği yerler var. İlçedeki eğitim faaliyetlerini iyi gittiğini rapor etmesi gerekiyor. Okulumuzda hem süreç anlamında hem sonuç anlamında başarılı. Bu da elimizi güçlendiriyor. İş dönüp dolaşıp aynı yere geliyor başarılı olduğunuz sürece çok fazla baskılı almıyorsunuz. Başlangıçta yaptığımız çalışmaların ya da aldığımız kararların sorgulandığı olmuştur. İlk geldiğim yıllarda aldığım kararlara ilişkin telefon aldığım olmuştur. Ben aldığım kararların eğitsel karşılığının olduğunu bu noktada beklenmesini rica ettim. Kaymakam Bey alınan kararlardan olumlu sonuçların çıktığını görünce diğer çocuğunun da bizim okulun mezunu olmasını istediğini beyan etmişti. (M8)

Başarının göstergeleri olarak kullanılan çeşitli sınav sonuçları ya da yapılan proje sayıları sıralı amirler tarafından önemli bir kriter olarak değerlendirilmekte ve bu durum zamanla okul yöneticilerinin bu tür çalışmalara daha fazla mesai harcamasına zemin oluşturmaktadır. Sadece sayılarla ifade edilen göstergeler zamanla gerçekçi olmayan, amacına uygunsuz şekilde yapılmış ve sırf istatistiksel rakamları artırmak için ortaya konmuş ürünlerin yapılmasına yol açabilmektedir.

4.3.4. Sendikal Baskı

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları dış paydaş baskısı içerisinde sendikaların da baskısını saymak mümkündür. Sendikal beklentilerin ve taleplerin zamanla okul yöneticileri üzerinde baskıya dönüşmesi söz konusu olabilmektedir.

Başlangıçta sendikanın okula müdür olarak gelmem de önemli bir etkisi vardı bu sebeple benden beklenti içine girdiklerini hissettim. Ama ne zaman ki ipleri elime aldım ve belli başarıları da tesis ettikten sonra üzerimdeki baskılar azaldı. Şimdilerde yok seviyesinde. Sendikalar eliyle gelen yöneticilere yapılan en ciddi eleştiri liyakatle alakalı. Bir yere kadar sendikanın getirdiği müdürsün ama okulun müdürü olmayı başardığın zaman meşruiyetini kazanmış oluyorsun. Okul içerisinde sadece senin sendikan yok farklı dünya görüşleri olan insanlar da var, seninle aynı düşünmeyen insanlar da var. (M8)

4.4. Baskının Yönetmel Etkileri

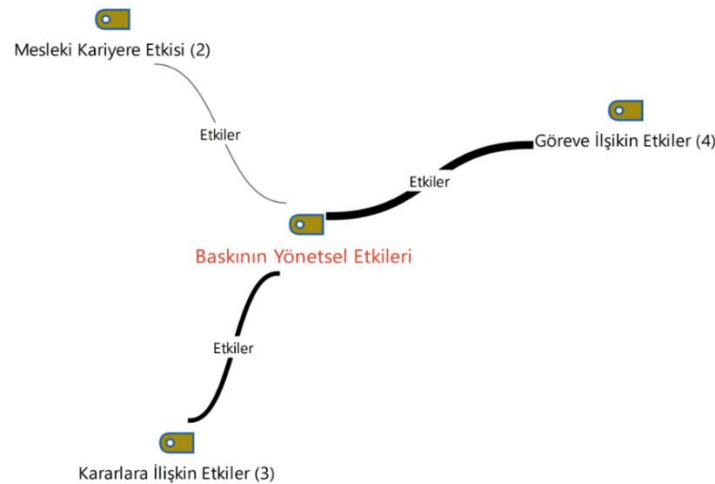
Okul yöneticilerinin gerek iç gerekse dış paydaşlar tarafından gördükleri bakıların ortaya çıkardığı bazı etkiler söz konusu olabilmektedir. Bu etkiler, okul yöneticilerinin görev alanlarına ilişkin olduğu gibi karar alma süreçlerine ve mesleki kariyerlerine de olabilmektedir.

Şekil 4. 7. Baskının Yönetmel Etkileri Temasına Ait Kod Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Baskının Yönetmel Etkileri												0
Göreve İlişkin Etkiler				■					■	■	■	4
Kararlara İlişkin Etkiler	■	■								■		3
Mesleki Kariyere Etkisi				■	■							2
Σ TOPLAM	1	1	0	2	1	0	0	0	1	2	1	9

Ortaya çıkan kodlara ait kod matrisi Şekil 4.7’de, kod-alt kod modeli Şekil 4.8.’de gösterilmiştir.

Şekil 4. 8. Baskının Yönetmel Etkileri Temasına Ait Frekanslar



4.4.1. Göreve İlişkin Etkiler

Okul yöneticileri zaman zaman iç ve dış paydaşlardan kendi görev ve sorumluluk alanlarına giren konularda baskılarla karşılaşmaktadır. Bu türden baskıların örgütsel ve bireysel etkileri söz konusu olabilmektedir. Okul, formal yapısı itibariyle yönetsel süreçlerin hâkim olduğu bir örgüttür ve bu süreçler dışsal ve içsel bazı faktörlerin etkisi altında olabilmektedir. Yöneticilere yönelik çeşitli baskı davranışları onların sorumlu olduğu görev alanlarına müdahale etmek ve bazı akışları değiştirmek olarak yorumlanabilir.

Okulların yönetilmesinde istişare yerine çeşitli güç parametrelerini kullanarak baskı unsuru oluşturmak etkili sonuçlar vermemektedir. Bu tür uygulamalar okul yöneticilerinin yönetsel kabiliyetlerini zayıflatmakta ve yönetsel iradelerini kullanmalarını engellemektedir. Bazı çarpıcı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bir okul için okulun dış paydaşları da önemli. Dışarıdan etki eden hayırseverler veliler ya da sendika zaman zaman okul yönetimi ile ortak hareket edebildiği gibi çatıştığı durumlarda olabilir. Ben alınan kararın daha çok neticesi ile ilgileniyorum neticesi itibariyle kime yarar sağlayacak kime faydası olacak ona bakıyorum. Bazı kararlar var ki benim şahsıma uygun olmadığı halde öğretmenime, öğrencime ve eğitime müsbet katkı sağladığını görmüş isem eğer o kararda ya da o yanlıta ısrar etmem. Kişisel görüşlerimden feragat ettiğimde çoktur. Ortak akılla orta yolu buluruz. Ancak dışarıdan gelen müdahaleler bizim yetkilerimizi sınırlandıran, içeride uygulanması halinde okula zarar veren bir müdahale ise eğer o zaman çatışmayı göze alıyorum. Bildiğim doğrulardan asla vazgeçmiyorum. (M10)

Milli eğitim müdürünün benden istediği kararı uygulayacak olsam sonunda başıma neler geleceğini biliyorum. Bana sahip çıkamayacağını da biliyorum. Zaten haksızlığın sahibi mi olur? Ben senin istediğin haksız kararı uygulayayım sonra sonuçları ile kendim cebelleşeyim olur mu öyle şey? Bir de ben prensip olarak başkasının bana hata yaptırmasına müsaade etmem. Yani hata yaptıysam bu benim hatamdır ve bedeline kendim razı olurum. Başkasının yaptırdığı hata ile bedel ödemem. Bu davranışlarım Milli Eğitim Müdürünün pek hoşlanmadığı bir durum olduğundan o da fırsatını bulduğunda gol atmaktan çekinmiyor. Bu da sevgi saygı ve güven ortamının kaybolmasına neden oluyor. Bu şekildeki davranışları sebebiyle yoğun bir saygı falan duymuyorum. Mesela bundan önceki müdürümüz bir başkasının çocuğu için beni baskıladı. İfadesi de şu şekildeydi: *Hocam ben bugüne kadar sizden bir şey istedim mi? İlk defa olarak sizden bir şey istiyorum onu da yapmıyorsunuz.* Ben okuldaki adalet duygusunun yıkılacağını düşündüğümde teklifi geri çevirdim. Bu defa da öfkeleniyor. İnsan tedirgin oluyor. Bir idareciye hata bulmak zor bir iş değildir. Örneğin gelir burada yaprakların dökülmesinden kaynaklı birikinti oluşmuş, Burası ne kadar pis! derse. Bir de tutsa fotoğraf çekse sen ne kadar zor durumda kalırsın. Seni güç durumda bırakmak istedikten sonra bir bahaneyle bırakır. Onun dediği gibi davranmış olsam birçok veli de memnuniyetsizlik oluşacak, doğru bir yaklaşımda olmayacak. Geleceğim ben kariyerim açısından da bir endişe duymuyorum. Şöyle ben idarecilerin çok kolay görevden alınabileceğini biliyorum. Özellikle bu 2012'den sonra ortaya çıkan bir durum. Adam gözünün üstünde kaşın var der yine de seni görevden almak isterse alır. Yerimizin çok sağlam olmadığını biliyoruz Öyleyse

onu korumak adına taviz vermek de mantıklı gelmiyor bana. Ben ileriki yaşamımda isterim ki hiçbir insan bana haksızlık yaptın diyemesin. (M9)

Yukarıda alıntılanan ifadeler özellikle okul yöneticilerinin maruz kaldıkları bürokratik baskıların kendi yönetsel özerklikleri üzerinde ciddi sorunlar oluşturduğunu göstermektedir. Okulun içerisindeki işleyişi en iyi bilen kişi olarak okul yöneticileri kendi okulları ile ilgili kararlar ellerindeki mevcut durum ve verinin şartlarına göre verebilmektedir. Bu durum ve şartlardan habersiz şekilde ortaya çıkan baskılar neticesinde alınan kararlar ise örgütsel adaleti ortadan kaldırabilmekte ve diğer paydaşlar karşısında okul yöneticisini zor durumda bırakabilmektedir. Dolayısıyla baskının, okul yöneticilerinin görev alanları üzerinde güçlü etkisinden söz etmek mümkündür.

4.4.2. Kararlara İlişkin Etkiler

İç ve dış paydaşların ortaya koyduğu baskılar okullarda alınan kararların içeriğini ve yapısını değiştirebilmekte ve bozabilmektedir. Hatta bazı okul yöneticileri üzerlerindeki çeşitli baskılardan dolayı daha önceden aldıkları kararları değiştirme yoluna gitmektedir. Bu durum kendi içerisinde bir tutarsızlık ve çelişki de üretmekte hatta okul yöneticilerine olan güveni zayıflatabilmektedir. Dışsal veya içsel baskılardan dolayı karar alma süreçlerinde yaşanan gelişmeler okullarda sağlıklı karar alınmasını engelleyebilmektedir. Bazı ifadelere aşağıda yer verilmiştir:

Evet tabii ki. Seçmeli dersler ile ilgili mevzuda veli okula gelerek bizlere yüklenmişti biz de onların taleplerini dikkate aldık ama bir de baktık ki Sosyal Bilgiler öğretmenimiz norm fazlası durumuna düştü. Ondan sonraki sene de dışarıdan öğretmen açığımızı tamamlamak durumunda kalmıştık. Aslında bu da şu durumu ortaya çıkardı bizim tavsiyelerimize uyulmadığında nasıl bir sonuçla karşılaşacaklarını da görmüş oldular. Daha sonraki senelerde bizim uzmanlığımıza, görüşlerimizin daha değerli olduğuna ikna oldular. Çünkü aldığımız kararları öğrencinin lehine almaya çalıştığımızı fark ettiler. Sonuçta dışarıdan gelen branş öğretmenin belli bir düzeni olmadığından kadrodaki öğretmen kadar faydalı olamadığını onlarda bizlerde gözlemlemiş olduk. (M5)

Dış müdahaleler oluyor elbette. Somut bir örnekle izah edeyim. Örneğin, bir öğretmen gidecek Onun yerine bir öğretmen gelecek ve giden öğretmenin yerine bir öğretmen vereceğiz ya. Öğretmen seçimi oluyor o öğretmen gelmesin bu öğretmen gelsin gibi Milli Eğitim'e gidiliyor, partilere gidiliyor, belediyeye gidiliyor, oraya gidiyor buraya gidiliyor. Tam da bu noktada okul idarecilerinin aldığı kararı değiştirdiği oluyor. Benim de aldığım kararı değiştirmek zorunda kaldığım oldu. Biz bunu yaşadık. Düşündüğümüzden farklı karar almak zorunda bırakıldığımız da oldu. Biz bir karar aldık aldığımız kararı dışarıdan Müdahale sonucunda değiştirdik. Değiştirmek durumunda kaldık. Maalesef bugün de uygulamalara maruz kalıyoruz. (M1)

Baskı müdürün aldığı kararların yanlış olmasına sebebiyet verir. En ufak bir yanlış kararın da arkası kesinlikle gelir. Müdürlerin kararlarına ilişkin denetim olsun tabii ama bu denetimler müdür üzerinde baskı unsuru oluşturmasın. Örneğin adam

geliyor 3-4 kişiyle seni ziyarete bir de elinde küçük bir hediye. Müdürüm bizim sınıfımız küçük diğer sınıfa göre öbür sınıfta biz geçelim. Ben buna razı olmuyorum. Makul olmayan istekleri razı olmadığım için kimi zaman sevilen bir müdür olma özelliğim kayboluyor. Ancak aldığım kararlar adaletli olduğu sürece uzun vadede insanlarda sizin için saygı duygusu uyanıyor. Her kesimin ihtiyaçlarını olduğu gibi karşılamaya kalkarsan işin içinden çıkamazsın. Zaten bu imkânsız bir olaydır. Mesela herkes aynı öğretmeni istediğini düşünün nasıl gerçekleştireceksiniz. Mecbur kuralları işletmek zorundasınız. Her daim eşitlik yanlısı olmalısın. Eğitim hakkı eşittir ve bu anayasal bir haktır. (M9)

Baskılar karşısında dirayetli ve güçlü bir yönetici davranışı sergilemeyen okul müdürleri kolaylıkla kabullenici davranışlar sergilerken baskılara direnen okul yöneticileri kendi prensipleri etrafında kararlar alabilmektedir.

4.4.3. Mesleki Kariyere Etkisi

Okul yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları baskılar, kendi kariyer planlamaları ve tercihlerine de etki edebilmektedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirmesi çeşitli şekillerde üst bürokrasinin kontrolü altında olduğundan dolayı bu durum zamanla bir baskı oluşturacak mekanizmaya dönüşebilmektedir. Kendi mesleki kariyerlerine ileride herhangi bir zarar gelmesin diye bazı okul yöneticileri baskıya boyun eğebilmekte ve kararlarını değiştirebilmektedir. Kimi okul yöneticileri ise bu tür baskılar karşısında kendi mesleki kariyerleri uğruna aldıkları kararların arkasında durabilmekte ve zaman zaman üst bürokrasi ya da kendilerine baskı uygulayan güç grupları ile çatışmayı göze alabilmektedir. Bazı dikkat çekici görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bu baskılarda zımnen bir tehdit de var aslında. Tekrardan bir yönetici atamasında beni yönetici olarak seçmeyeceklerini düşündüren ifadeler kullandılar. İstikbal kaygısı kişide şu şekilde oluşur. Vazifeyi yaparken bir halkın rızası var bir de Hakk’ın rızası var. Hakk’ın rızasına uygun bir davranış hakkın rızasına uygun bir karar ise eğer bu benim uyguladığım karar, kişilerin nüfuzu, yetkileri bana zarar verecekse bile ben doğru bildiğimi uygularım. (M4)

Bu dediğiniz durum başkaları açısından belki mümkündür ancak benim için olmaz çünkü beklentim yok, koltuk beklentim yok ya da ikbal beklentim yok. Bir beklentim olmadığı için çok rahatım çok özgürüm yani hürüm kararlarımda müşahhas kararlar alabilme özelliğim var. Çünkü biz öğretmeniz idarecilik yapacağız diye bir kaide yok. Baskılar yıldırıcı olursa öğretmenliğe dönerim bu işi başkası yapar. Her gelene evet der her gelen önünde eğilirsem. Yanlış kararlar almış olurum. O zaman da kurumun ayakta kalma ihtimali var mı? Bunların baskılarına karşı duramayıp onların kararlarını uygulamaya kalktığımda yine İstikbal oluşmayacak. Benim tavsiyem kimse bunu yapmamalı. O teklifi yapan kişide böyle bir teklifle gelmemeli. (M2)

Bu baskılara boyun eğmememin altında yatan en önemli neden haksızlığa karşı tahammülüm olmamasıdır. İdarecilik konusunda yarın adına bir beklentiye girmedığım için baskı gruplarının dayatmalarına boyun eğmiyorum. Özellikle öğrencilerin zararına olabilecek bir karara asla razı olmam sonuçları ne olursa

olsun. Velev ki idarecilik görevim alınsa dahi vicdani kararlar alırım vicdanımın rahat olması benim için her şeyden daha önemli. (M10)

Yukarıda alıntılanan ifadeler okul yöneticilerinin mesleki kariyerleri üzerinde dış paydaş baskılarının yoğunluğunu göstermek adına dikkat çekici niteliktedir. Her meslekte olduğu gibi okul yöneticilerinin de kendi kariyer planlamasını baskılara maruz kalmadan ve yetkinlikleri ölçüsünce gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ancak Türkiye’deki okul yöneticisi seçme ve atama usulleri bu türden baskıların ortaya çıkmasına kapı aralayabilmektedir.

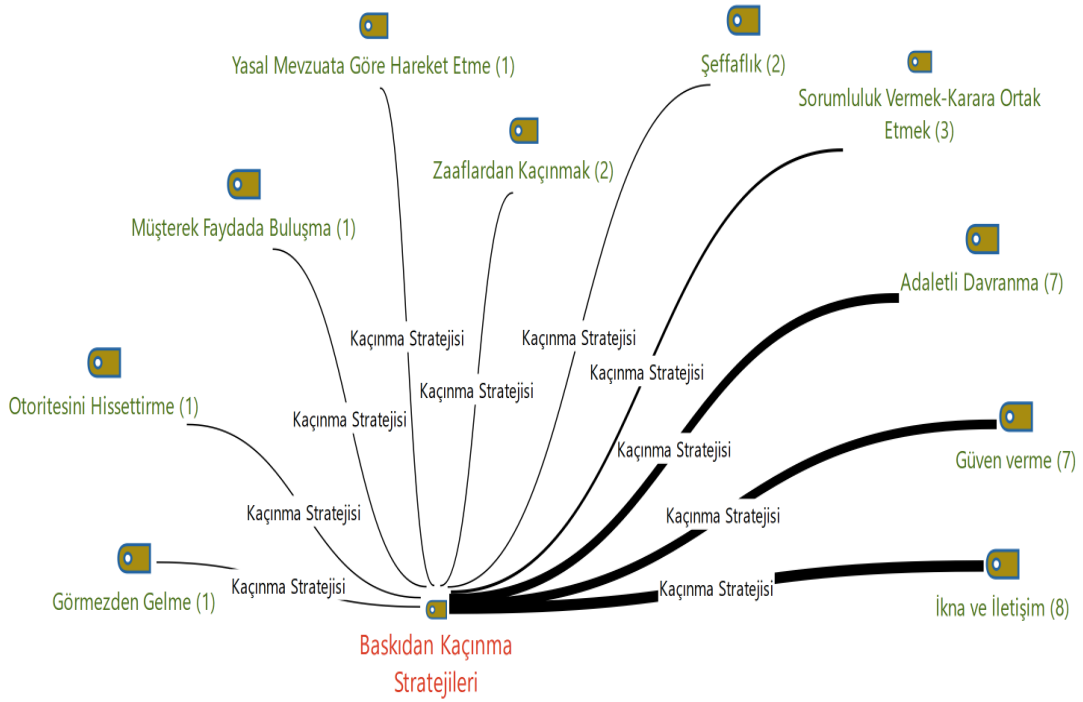
4.5. Baskıdan Kaçınma Stratejileri

Görüşme verilerinden elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin kendi üzerlerindeki baskıdan kaçınmak için pek çok strateji kullandıklarını ortaya koymaktadır. Baskıdan kaçınma stratejileri saha sağlıklı kararlar alabilmek adına oldukça önemli kabul edilmelidir. Uygulanan stratejilerle okul yöneticileri yönettikleri okulların işleyişinde daha doğru bir yol izleyebilmektedir. Bu temaya ilişkin kod matrisi Şekil 4.9’da ve frekans dağılımı Şekil 4.10’da verilmiştir:

Şekil 4. 9. Baskıdan Kaçınma Stratejileri Kod Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Baskıdan Kaçınma Stratejileri												0
◉ Adaletli Davranma		■	■					■		■	■	7
◉ Görmezden Gelme						■						1
◉ Güven verme		■	■					■			■	7
◉ Müşterek Faydada Buluşma			■									1
◉ Otoritesini Hissettirme			■									1
◉ Sorumluluk Vermek-Karara Ortak Etmek	■					■						3
◉ Yasal Mevzuata Göre Hareket Etme											■	1
◉ Yasal Otoriteyi Kullanma						■						1
◉ Zaafılardan Kaçınmak			■							■		2
◉ Üst Makamlara Havale Etme							■					1
◉ İkna ve İletişim	■	■		■	■	■				■	■	8
◉ İnfomal İlişkiler									■			1
◉ Şeffaflık			■								■	2
Σ TOPLAM	3	3	7	1	1	5	1	5	1	3	6	36

Şekil 4. 10. Baskıdan Kaçınma Stratejileri Temasına Ait Kod Frekans Dağılımı



4.5.1. İkna ve İletişim

Baskıdan kaçınma stratejileri içerisinde en çok tercih edilen strateji baskı gruplarını ikna ederek ve etkili iletişim kullanarak razı etmektir. Okulla ilgili alınacak kararlarda mevcut şartlar ve durumlar içerisinde muhtemel sonuçlar üzerinde ikna yolunu kullanmak okul yöneticilerinin elini güçlendirmektedir. Bu strateji özellikle liderlik becerisi ile de yakından ilgilidir ve güçlü liderlik profiline sahip yöneticilerde kendini daha fazla göstermektedir. Aşağıda bazı katılımcı görüşlerine yer verilmiştir:

Dış baskı unsurlarından zaman zaman birtakım istekler oluyor ama ben onlardan etkilenmiyorum. Onlara karşı şu şekilde mi mukavemet sağlıyorum. İsteğe bulunan kurum ya da kişiyle mutlaka görüşüyorum. Talep ettiği isteğin olamayacağını tek tek anlatıyorum nedenleriyle sonuçlarıyla. Onlarla kavga etmiyorum etmeye çalışıyorum. (M2)

İkna ve iletişim stratejisi paydaşlarla karşı karşıya kalmadan ve onları kaybetmeden, herhangi bir derin çatışma içerisine girmeden kullanılan ve liderlerin yumuşak güç kullanarak uyguladıkları en önemli stratejilerden birisidir.

İletişim becerileri mi diyelim yoksa informal ilişkiler mi diyelim bireysel becerilerimiz mi diyelim. Birçok yöntemi devreye sokuyoruz açıkçası. Bazen de yüreklendirerek yaparsın hocam göreyim seni gibi ifadelerde kararın uygulanmasına onları da ortak etmeye çalışıyorum. Bu sefer bir şey demeden, itirazda bulunmadan şu işi yap bak, sonucu güzel olacak diye inandırmaya çalışıyorum. (M3)

Okul aile birlikleri ile bazen fikir çatışması yaşadığım durumlar oldu. Böyle bir durumda da önce yumuşak bir dil kullanarak müzakere ortamı sağladım. Alınan kararın nedenlerini izah ettiğim halde buna rağmen art niyetli bir yaklaşımla karşılaştığımda inandığım kararı uygulayarak geri adım atmam. Uygulamayı devam ettiririm. Aksi halde yönetim zaafı ortaya çıkabilir. (M10)

İyi bir lider aynı zamanda iyi bir iletişim becerisine sahip kişi olmak durumundadır. Özellikle kriz durumlarında kullanılan etkili iletişim becerileri ve diplomatik, ikna edici dil pek çok sorunun büyümeden çözülmesine yardımcı olabilecek niteliğe sahiptir. İletişim ve ikna stratejisi ile okul yöneticileri kendi üzerlerinde baskı kuran unsurların bu baskılarını bertaraf edebilmektedir.

4.5.2. Güven Verme

Etkili liderler ilkeleri, kararlar ve uygulamaları ile güven veren, tutarlı davranışlar sergileyen kişilerdir. Güven, geç ortaya çıkan bir olgudur ve yaşantının ürünüdür. Dolayısıyla okul yöneticileri kendilerine diğer paydaşların güven duymalarını sağlamak için tutarlı davranışları zamanla sergiledikçe bu durum bir stratejiye ve okul yöneticileri için iyi bir enstrümana dönüşmektedir. Baskının hafifletilmesi ya da ortadan kaldırılmasında güven verici tutum ve davranışlar bir strateji olarak bundan dolayı tercih edilmektedir. Güven, aynı zamanda adaletli davranmayla da bağlantılı bir olgudur. Güven veren okul yöneticilerine iç ve dış paydaşlar baskı kurmak yerine daha fazla destek sunmaktadır ve bu okul yönetiminin işlerini kolaylaştırmaktadır. Bazı dikkat çekici görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Ben 38 senelik öğretmenim. 15 senesi idarecilikte geçti. Benim gözlemim şu: Veli yapılacak bir işte verilen paranın yerini bulacağına inancı tamsa hiç çekinmeden tahmin ettiğimizden daha üstünde destek veriyor. Ama siz ya da uygulayıcı muğlak ifadelerle gelen desteğin nereye gittiğini söylemez kapalı olarak harcama yaparsanız o zaman veli desteğini çekiyor şeffaflık çok önemli hesap verilebilirlik çok önemli. Biz de ona dikkat ettiğimiz için hangi iş yapılacaksa veliyi zorlamadan hareket ettik. Onlar da okul aile birliği olarak veliler olarak hep yanımızda yer aldılar. Yani okul aile birliklerinin sizin kararınızı sorgulayabilmesi aldığınız kararın onların kafasında netleşmemesi ile alakalı. Gelen yardımı nereye harcayacağınızı, nasıl kullanacağınızı anlattığınızda onları yanınızda destekçi olarak görüyorsunuz her zaman için. (M4)

İnsanlar size güvenmişse ve sizin önceliklerinizin kişisel bir menfaate dayanmadığını onlara kabullendirmiş iseniz, önceki iletişim şekillerinden önceliğinizin ne olduğunu hissettirirseniz O zaman İnsanlar buna saygı duyuyorlar. Burada tek önceliğimiz var öğrenciyi aldığımız noktadan bir üst noktaya bırakmak. Öncelik sıramı arkadaşlar bilirler. Aldığım karara ilişkin Objektif bir biçimde hocam bunu neden böyle yaptın dediklerinde kendi içimde tutarlılıklarım vardır onu ifade ederim. Rakamsal olarak da ifade ederim mantıksal olarak da ifade ederim. (M8)

Ben bir idarecide olması gereken en önemli vasfın güvenilir bir insan olmak olduğunu düşünüyorum. Belli bir öngörüsünün olması lazım geldiğini. Birlikte çalıştığımız insanlarda şu düşünce uyanmamalı, Müdür bey benimle samimi o halde benim isteklerimi kırmaz ya da Müdür beyle ikili ilişkilerimiz pek iyi sayılmaz o halde bu kararda benim arkamda durmayacaktır şeklinde bir izlenim oluşmamalı. (M1)

Kendisine güven duyulan okul yöneticilerinin alacağı kararların sağlıklı ve tutarlı olacağına farkında olan baskı grupları zamanla bu davranışlarını azaltmakta ya da ortadan kaldırmaktadır. Okul yöneticileri kendilerine güvenin oluşması için paydaşlarla olan ilişkilerini kamusal yarar üzerinde inşa etmelidirler ve bu durum onların bireysel fayda götmekten çok kamusal yararı gözettikleri düşüncesini güçlendirmektedir.

4.5.3. *Adaletli Davranma*

Baskıdan kaçınmada tercih edilen diğer önemli bir strateji ise adaletli davranmadır. Tutarlı ve adil davranma, paydaşlar arasında ayırım yapmama okul yöneticilerinin güven verici yönünü ifade etmektedir ve bu durum adil-eşit davranan yöneticinin güç odakları karşısında ilkeleriyle hareket etmesini sağlamaktadır. Adaletli davranmak, liderlerin örgüt içerisinde yönetsel tutarlılığı tesis etmeleri için de gerekli bir özelliktir. Adil olmayan davranışlar ya da tutarsızlık okul yöneticileri üzerinde baskı gruplarının nüfuz kurmasına neden olabilmektedir. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Ben veliden bir bağış alacak isem eğer, onu şartsız şurtsuz verecek ise alıyorum yani başlangıçta bu durumun altını çiziyorum. Benim çocuğumu şu sınıfa alırsanız size 10.000 TL bağışta bulunurum diyen bir veliye. Böyle bir şartı olana Uğurlar olsun, benim 10.000 liraya ihtiyacım yok diyorum. İş o boyuta getirmeye çalışan veliye de şunu söylüyoruz bizim için herkes eşittir. Para veren de vermeyen de bizim için eşittir bu konuda dik duruş sergiliyoruz. Okulumuz gider kalemi çok olan bir okul elbette veli katkısına ihtiyaç duyduğumuz durumlar fazla. Veli bu katkıyı sağlıyor ise eğer başta kendi öğrencisi yararına sonra diğer öğrenciler yararına yapıyor. Tutup da bana koltuğunuzun yanına bir sandalyede ben atayım ve kararlarınıza ortak olayım diyemez. Lakin benden önceki dönemde bu tip durumlar olmuş. (M6)

Günümüzde yönetici olabilmek için sendikal bağlantınızın olması gerekli. Söz sahibi olan sendikadan olmak artı bir değer. Sendikanın yönetim kısmına yakın olmak ayrı bir değer. Bunlar müdür olarak gelmek için gerekli basamaklar. Fakat okulun müdürü olabilmek çok daha farklı bir şey. Benim okulumda 3 tane farklı sendika yönetiminde yer alan arkadaşlar var. Şu an üçüne de ayrı ayrı sorsanız kim müdür olsun diye [...] Hoca devam etsin mi diye sorsanız benim tahminim hepsi de [...] Hoca devam etsin diyeceklerdir. Buradaki ayrıntı şu: İnsanların sizin kendilerine eşit davrandıklarını düşünmeleri. Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken insanları ayırıştırırsak onlardan verim alamayız. (M8)

Öğretmen idarecinin samimiyetine adaletine yüksek ölçekte güven duyması gerekir. Karar alırken aldığı kararın faydalı yönlerini öğretmene ikna etme

sorumluluğumuz da var. Adaletli, öngörülebilir kararlar alabilen tutarlı bir insan olmalıdır yönetici dediğin. Öğretmen üzerinde adalet algısını oluşturabilirseniz üzerinizdeki baskı oranı da o nispette azalacaktır. Öyle zannediyorum ki beni Ehil gören bu işe liyakatli olduğumu düşünen arkadaşlar adaletli olduğum için bu zannı taşıyorlar. (M1)

Örgütsel adaleti sağlamak yöneticilerin en öncelikli olarak dikkat etmeleri gereken durumlardan birisidir. Herhangi bir gruba ya da kişiye ayrıcalık tanınmaması ve güç odakları karşısında ilkeli davranışlar sergilenmesi yöneticiye olan güveni artırmakta ve onun adil bir kişiliği olduğu inancını güçlendirmektedir.

4.5.4. Sorumluluk Vermek-Karara Ortak Etmek

Tercih edilen diğer önemli stratejilerden birisi de paydaşlara sorumluluk vermek ve onları yönetsel süreçlerin bir parçası haline getirmektir. Alınan kararlara paydaşları ortak ederek muhtemel baskıları bertaraf etmek ve sorumluluğu paylaşmak örgütü birlikte yönetmek (yönetişim) açısından da iyi bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bu duruma ilişkin bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Sizce daha iyi nasıl elde ederiz diye soru yöneltiyorum. Siz bir öneride bulunun onu uygulayalım o zaman diyorum. Eleştiren zümreyi karara ortak ettiğinizde çözüm odaklı olmadıklarını verilen sorumluluğu da yerine getirmediklerini gözlemliyorum. Aslında karara ortak olmak yerine eleştiri üreten bir makine gibi faaliyet gösteriyorlar. Zor insan tipi bunlar. (M3)

İdarecilikte edindiğim tecrübeler, bu biçimdeki sorunların oluşmaması için yaptığım ilk hamle aldığım kararın onlar tarafından da benimsenmiş olmasına dikkat ediyorum. Hatta sanki onların fikriymiş gibi aldığım kararlara onları da ortak ediyorum (M5)

Paydaşlar tarafından içselleştirilmiş kararlar birlikte alındığında kararın sorumluluğu da paydaşlar arasında bölüşülmektedir. Bu sayede okul yöneticileri üzerinde gereksiz baskı durumlarının bertaraf edilmesi mümkün olabilmektedir. Bazı kararlarda ise tüm paydaşların ortak edilmesi mümkün olmamaktadır.

4.5.5. Şeffaflık

Şeffaflık ve hesap verebilirlik günümüz örgütlerinde çağdaş yönetici davranışları arasında en sık gösterilenler arasında yer almaktadır. Alınan kararların, kullanılan kaynakların ve gerçekleştirilen uygulamaların şeffaf ve paydaşların denetleyebileceği nitelikte olması, kaynakların etkili ve yerinde kullanılması yöneticilerin elini güçlendirmektedir. Bu türden davranışlar aynı zamanda güven oluşturduğu için baskı unsurlarını da geriye itebilmektedir. Yaptıkları işlerle ilgili şeffaflığı ilke edinmiş

yöneticilerin bunu aynı zamanda baskıdan kaçınma stratejisine dönüştürdüğüne dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Şeffaflık benim için çok önemlidir. Her yaptığım davranışın mutlak bir izahı vardır. Bir algoritmam vardır. Sınıf oluştururken bile yazın bir algoritma geliştirmiştim. Bu şekilde aldığım kararın bir mantık örgüsünü herkese İzah edebilirim. Örneğin, Kaymakam Bey'in çocuğu vardı, ilçenin mülki amirine bile hangi kıstaslara uygun olarak öğrencinin o sınıfa dahil edildiğini izah edebilmişim. Bu tip yaklaşımları öğretmen arkadaşlarım gördüğünde idareye olan güvenleri perçinleniyor. (M8)

Şeffaflık, yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere tutarlı ve ilkeli yönetsel davranışlarla bağlantılı görünmektedir.

4.5.6. Zaaflardan Kaçınmak

Yönetsel ya da kişisel zaaf lar okul yöneticileri için baskıya kapı aralayan bir olgudur. Okul yöneticileri kişisel ya da kurumsal işlerinde eğer çeşitli zaaf lar a sahipse ve bu başkaları tarafından biliniyorsa zamanla baskı unsuruna dönüştürülebilmektedir. Etkili okul yöneticileri bu tür baskılardan kaçınmak için zaaf niteliğinden davranışlardan kaçınma stratejisini kullanmaktadır. Bazı ifadeler e aşağıda yer verilmiştir:

Korkusuzca bir karar almak ve aldığı kararların baskılanmaması için idarecinin kişisel veya yönetsel bir zaafının olmaması gerekir. Eğer yaşantınızda örnek bir insan değilseniz ya da insanlara açıklayamadığınız bir zaafınız birileri tarafından biliniyor ise o zaman inandırıcılığınızı kaybettiniz demektir. Aldığınız hiçbir karar sağlıklı olmayacaktır. Dürüst bir kişiliğe sahip olacaksınız her şeyden önce. (M8)

İdarecilikte Şuna çok dikkat etmek gerekir açık vermemen gerekir zaaf ların olmamalı. Eğer açık verirsen yani yakayı kaptırırsan. Aldığın kararların tamamı sorgulanır hale gelir, fırsat kollarlar. O zaman baskı ve şantajlara boyun eğmek zorunda kalırsın. Dikkatsizlikle yapılan hataların tolere edilmesi mümkün ancak başkalarının makul olmayan isteklerine hatır ve gönül ilişkilerine göre aldığın kararlar yanlış sonuçlar doğurursa orayı toparlaman çok zor olur. (M9)

4.5.7. Yasal Mevzuata Göre Hareket Etme

Baskıdan kaçınma stratejileri içerisinde yasal mevzuata göre hareket etme davranışı da tercih edilmektedir. Okullar formal örgütlerdir ve alınan kararlar yasal çerçeveye uygun olmak durumundadır. Hukuki metin ve düzenlemeler örgütlerin yönetilmesinde kişisel yorum ve tercihlerden uzak durulması için vardır ve okul yöneticileri de farklı güç odaklarının baskısından kaçınmak için yasal mevzuatın belirlediği sınırlar içerisinde kalmayı tercih edebilmektedir. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Aldığım karar yönetmeliğe uygunsuz talep edenin talebi de makul ise bize gelen ricaları gerçekleştirmeye çalışırım. Bugüne kadar makul olmayan bir istekle karşılaşmadım. Bana zarar verecek bir davranış ya da okulun işleyişine zarar verecek bir davranışsa karşıdakinin kim olduğuna bakmam ve olumsuz görüşümü beyan ederim. (M4)

Yasal mevzuata uygun davranmak aynı zamanda okul yöneticilerinin kanunlar karşısında kendilerini güvence altına alması için de gerekli bir davranıştır. Kanunlara göre suç kabul edilecek davranışları gerçekleştirmek çeşitli müeyyideler ortaya çıkartabileceği için baskı gruplarının talepleri karşısında bu tür kaçınma stratejileri tercih edilebilmektedir.

4.5.8. Müşterek Faydada Buluşma

Okul yöneticilerinin baskıdan kaçınmak için tercih ettiği diğer önemli bir strateji ise paydaşları müşterek faydada bir araya getirmektir. Müşterek fayda genelde örgütün yani okulun işleyişindeki faydaları içermektedir. Bu faydaları anlatmak ve ortak bir noktada buluşmak zaman zaman işe yaramakta ve baskıyı ortadan kaldırmaktadır. Okul yararına müşterek fayda ortaya koymak paydaşları bir araya getiren önemli durumlardan birisidir. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bunlar çatlak sesler muhalif kanat dediğimiz kişilerdir. Aslında karar alıp uygulamaya koyduktan sonra söylenmelerinden sonra karar anında söylenmeleri onların da sonraki süreçte uygulama anında seslerini kısacaktır. Bak iyi ya da kötü. Konu diyelim ki kimi ilgilendiriyor beden eğitimi öğretmenini ya da müzik öğretmenini. Ben senin fikrini almış mıyım almışım. Birlikte konuşmuş muyuz konuşmuşuz. Sizin dediğiniz de %100 olmamış benim dediğim de. O diyelim ki uç noktada kendi lehine bir şeyler söylüyor ben de kendi lehime bir şeyler söylüyorum. Ortak bir karar almış mıyız almışız. Onu uygulayınca bir yerde savunma mekanizmaları da sonraki olumsuzluğu idareye yıkma, idarenin de ona yıkma gibi ihtimallerinin önüne geçmiş oluyorum. Makul olanın bu olduğunu düşünüyorum. (M8)

4.5.9. Otoritesini Hissettirme

Tercih edilen stratejilerden birisi de okul yöneticilerinin yasal güçlerini kullanmaları ya da otoritelerini hissettirmeleridir. İkna ve iletişim stratejilerinin işe yaramadığı durumlarda genellikle bu stratejiyi tercih edebilmektedir. Okul yöneticilerinin resmi bir görevi vardır ve bu görev onlara yasal bir otorite de sunmaktadır. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Velilerin kararlarımıza aşırı derece müdahil olmaları halinde onlara şunu söylüyorum Eğitim işi uzmanlık gerektirir bu işi siz mi götüreceksiniz yoksa uzmanlığımıza inanarak bizim götürmemizi mi istiyorsunuz? Biz bu işi sizden daha iyi biliyoruz anlıyoruz diyorsanız ben size saygı göstereceğim. Hayır! Hocam bu işte uzman kişi sizsiniz diyorsanız o zaman bize saygı göstereceksiniz? (M8)

Otoritenin gösterim biçimi yukarıdaki örnekte olduğu gibi uzmanlık gücünü dile getirerek de gerçekleşebilmektedir. Eğitimin ve okul yönetiminin belirli bir birikim ve uzmanlık gerektirdiği göz önüne alındığında zaman zaman bu stratejinin kullanılması ve gücün/otoritenin hissettirilmesi baskıyı bertaraf edebilmektedir.

4.5.10. Görmezden Gelme

Okul yöneticilerinin baskıdan kaçınma adına tercih ettikleri stratejilerden birisi de görmezden gelmedir. Paydaşlardan gelen tepkiyi ya da baskıyı görmezden ya da duymazdan gelerek baskıdan kaçınma stratejisi zaman zaman işe yarayabilmektedir ancak diğer stratejiler kadar kalıcı ve sürdürülebilir olduğu şüphelidir. Bu bağlamda bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Genelde aldığımız kararları uygulamaya çalışırım dışarıdan gelen baskılara pek kulak asmam. Onları duymazdan gelirim. Hatta toplantılarda sıklıkla şu ifadeyi kullanırım: *Dışarıdan ne konuşulduğu hangi dedikoduların yapıldığı bizi ilgilendirmez. Biz işimize odaklanalım biz yaptığımız çalışmalarla kendimizi gösterelim.* (M3)

4.6. Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler

Okul yöneticileri üzerinde çeşitli iç ve dış paydaşların baskılarının ortadan kalkması ya da azaltılması için çeşitli yapılması gerekenlere ilişkin üç alt kategori verilerin analizinde ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla liyakatin yaygınlaştırılması, denetimin artırılması ve imtiyazlı davranışların engellenmesi şeklindedir. Kod matrisi Şekil 4. 11’de verilirken ortaya çıkan frekanslar Şekil 4.12.’de sunulmuştur:

Şekil 4. 11. Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler Temasına Ait Kod Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler												0
☐ Denetimin Artırılması	■	■								■		3
☐ Liyakatin Yaygınlaştırılması		■			■					■	■	4
☐ İmtiyazlı Davranışların Engellenmesi					■							1
Σ TOPLAM	1	2	0	0	2	0	0	0	0	2	1	8

Şekil 4. 12. Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler Temasına Ait Kategoriler



4.6.1. Liyakatin Artırılması

Okul yöneticilerine göre yönetici atamalarında liyakatin esas alınması baskının ortadan kalkmasında en önemli enstrümanlardan birisini oluşturmaktadır. Yönetici seçimlerinin ve atamalarının yönetici adaylarının sahip olduğu profesyonellik ve mesleki donanım esas alınarak yapılması muhtemel güç odakları karşısında okul yöneticisini güçlendirecek en önemli stratejilerden birisi olarak görülmektedir. Aşağıda bu bağlamda bazı görüşlere yer verilmiştir:

Sınavla atanan müdür olmam birtakım gruplara yakın olmadığım ya da birtakım grupların adamı olmadığımı düşündürdüğünden çalışma arkadaşlarım bana fazla destek oluyor ve kararlarım daha az sorgulanıyor. Beni sorgulayan ya da kabul etmeyen bir tane bile arkadaşım olmadı çünkü mindere çıktık ve kazandık geldik. Kimseye bağımlılığım yok. Kimse beni göndermedi. Kimseye bir minnet borcum olmadı, kimseye ait değilim. (M1)

Liyakatin en çok gözetilmesi gereken kurum Millî Eğitim Bakanlığı olmalı. Diyelim Sanayi Bakanlığı'na liyakatsiz adamlar atadınız. Sanayi Bakanlığı uçak üretiyor, helikopter üretiyor tank üretiyor. Bir arıza çıkar bir tank mahvolur. Ama sen bir insan üretiyorsun ve toplumu mahvedebiliyorsun. Dünya bunun örnekleriyle dolu. Senin iyi yetiştiremediğin bir kişi zalim oluyor yüz binlerce, milyonlarca insanın ölümüne sebep olabiliyor. (M2)

Ülkemizin en büyük sorunlarından bir tanesi de üst düzey yöneticilerin liyakat noktasında ehil insanlardan oluşmaması. İş, ehil insanlara verilirse onların yapacakları olumlu çalışmaların hepsi olumlu olacaktır. Ama menfaat için kayırma için yandaş olduğu için, kendi görüşlerimizden olduğu için bize yakın olduğu için, alınan kararlar işleyişe büyük zarar veriyor. Liyakat çok önemli Liyakat sahibi kişiler bu işin kalitesini seviyesini yükseltir. Bencil, ben merkezli menfaate dayalı yaklaşımlar ülkemize fayda değil zarar getirir. (M4)

Meritokratik bir örgüt yapısı en çok güçlü ve etkili liderler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Meritokrasinin bir kültür olarak yaygınlaşması ve örgütlerin devamlılığı

açısında yaygın bir politikaya dönüştürülmesi örgütler açısından etkili sonuçlar üretebilmektedir.

4.6.2. Denetimin Artırılması

Okul yöneticilerine göre denetimlerin artırılması ve güçlendirilmesi baskı unsurlarının ortadan kalkmasında önemli bir hamle olarak ele alınabilir. Denetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile de bağlantılı bir olgudur. Yapılan işlemlerin denetlenmesi ve yasalara uygunluğunun kontrol edilmesi okul yöneticileri üzerinde yasal olmayan taleplerin ve baskıların azalmasına yardımcı olabilecek bir durum olarak nitelenmiştir. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdadır:

Yaptığımız iş ve işlemler kesinlikle denetime açık olsun ama yetki alanımız geniş olsun. O alana müdahale edilmesin. Tavsiye niteliğindeki yaklaşımlara açığız ama okulun iç işleri ile ilgili basit kararlarında tepeden değiştirilmeye çalışılması yanıltır idareye de güvensizliktir. Alınan kararlara müdahale oluyor ise eğer o zaman niçin öğretmenler kurulu yapıyoruz niçin idare fonksiyonunu yürütmeye çalışıyor. O zaman birilerinin aldığı kararın uygulayıcısı olmaktan öte geçemeyiz. Yine okul yöneticisinin bir karar alırken ben yaptım oldu şeklinde bir tavrı olmamalıdır. (M5)

Benim okul gibi, eğitim gibi yapmam gereken uzmanlık isteyen bir sorumluluğum var. Önemli bir emanet önemli bir vebal alıyorum. Bu sebeple yetkili ve etkili olmalıyım yetki verilmiş ama hiçbir kararda etkili olmayan bir yönetici olmamalıyım. Yetkilerimin genişletilmesini ama denetime de açık olması gerektiğini düşünüyorum. Ne öğretmenlik sadece öğretmenlerin kararına bırakılacak kadar az değerli bir meslek, ne de idarecilik bütünüyle kendi haline bırakılacak bir meslektir. Bu adam bizdendir ne yaparsa yeridir ya da bu adam bizden değil ne yaparsa yapsın açığını aryalım şeklinde olmamalıdır. Okul idareciliği zordur ve asla yüzeysel bir iş değildir. (M1)

Denetim mekanizmasının güçlü tutulması okulların amaçlarına uygun şekilde yönetilmesinde son derece önemlidir. Kişiye özgü kararların ya da kamu yararı içermeyen uygulamaların ortadan kalkması denetimle azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir. Bu durum baskıyı da azaltacak ya da ortadan kaldıracaktır.

4.6.3. İmtiyazlı Davranışların Engellenmesi

Kimi okul yöneticilerine göre de kişiye özgü özel işlerin yapılmaması ve ayrıcalık tanınmaması ve bunu engelleyecek mekanizmaların kurulması baskının ortadan kalkmasına yardımcı olabilir. Bu bağlamda ifade edilmiş bir görüş aşağıdadır:

Millî Eğitim Bakanlığında kişiye özel iş yapılmamalı. (M2)

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında bulgulara dayalı olarak literatürdeki diğer çalışmalarla birlikte tartışmaya, sonuca ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

5.1.1. *Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Tartışma*

Okul yöneticilerinin karar alma stratejileri hakkında ulaşılan bulgularda kamu yararı gözetme, paydaşlarla istişare, yasal mevzuata uygunluk, milli-manevi değerlere uygunluk, etraflıca düşünme, ihtiyaçların öncelik sırası, durumsallık, okul kültürüne uygunluk gibi hususlar ön plana çıkmıştır. Ortaya çıkan bu alt başlıklar okul yöneticilerinin karar alırken bireysel olmaktan çok kurumsal kimlik üzerinden hareket ettiklerini göstermektedir. Kurum yararını öncelemek ve okulun içinde bulunduğu şartlara göre stratejiler geliştirmek kamusal yararlar üretmektedir. Temaya ait kodlara yakından bakıldığında en önemli stratejiler içerisinde paydaşlarla istişare dikkat çekmektedir. Paydaş istişaresi kurumun sorumluluklarını paylaşma ve kurum yararına olacak işlerde ortak hareket edebilmeyi sağlaması açısından son derece önemli kabul edilmelidir. Ortak akılla hareket etmek örgüt kültürünü geliştirmek açısından dikkate değer bir stratejidir. Okul yöneticilerini günümüzde güçlü ve güvenilir yapan önemli özelliklerden birisi de paydaşlarla birlikte hareket edebilmesidir. Diğer öne çıkan stratejiler arasında ise okulun resmî yönü olan kamu yararı ve mevzuata uygunluk yer almaktadır ki okul yöneticilerinin taşımış oldukları resmî unvanla bu durum uyumlu durmaktadır.

Izgar ve Altınok (2013), yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerinin bağımsız, mantıklı, kararsız ve içtepsel olmak üzere dört farklı karar verme stratejisini kullandığı yönünde sonuçlar elde etmiştir. Araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından birisi bağımsız karar verme stratejisi bakımından kadınların erkeklere göre daha yüksek puanlara sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra öğrenim durumunun okul yöneticilerinin karar verme stratejileri üzerinde etkili olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma neticesinde okul yöneticilerine karar verme süreçlerinde yetkinliklerin geliştirilmesi için neler yapılabileceğine dair çaba göstermeleri yönünde öneriler getirilmiştir. Demografik değişkenler açısından ulaşılan sonuçlar araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır ve bu çalışmadan ayrılmaktadır.

Güner vd. (2022), okul yöneticilerinin karar verme stillerini öğretmen görüşlerine göre değerlendirdikleri araştırmada toplam 200 öğretmenin katıldığı bir saha araştırması yapmıştır. Araştırma Malatya ili içerisinde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin objektif bir biçimde karar verebilme yeterlikleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmada kaçınan karar verme, dikkatli karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme gibi farklı karar verme stratejileri/stilleri değerlendirmeye alınmıştır. Okul yöneticilerinin karar verme stratejisi olarak dikkatli karar verme stilini kullandıkları araştırmanın temel sonuçlarından birisi olarak görünmektedir. Araştırmacılar tarafından ulaşılan sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları arasında paralellik gözleendiğini söylemek güçtür.

Tabak, Şahin ve Tabak (2020), okul yöneticilerinin karar alma stratejileri konulu çalışmada nitel bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya 19 öğretmenin katılımı sağlanmış ve bu öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiş, içerik analizi yöntemi aracılığıyla sonuçlar elde edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre okul yöneticilerinin karar alma konusunda yeterlik düzeyleri düşüktür ve bunun geliştirilmesi için dijital dönüşüme uyum sağlanması gerekliliği vurgulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin karar almada farklı tarafların dinleme yani işbirliği içinde kararlar alma eğilimi yüksektir. Tüm bunlar iki araştırmada okul yöneticilerinin karar alma stratejilerine dair farklı sonuçların elde edildiği şekilde değerlendirilmeye müsait görünmektedir. Benzer konuda yapılan araştırmalarda katılımcı karar verme, kaçınan karar verme gibi karar verme stratejilerinin yanında dijital dönüşüm, yetkinlikler gibi hususların ön plana çıktığı görülmektedir ve karar alma stratejileri bakımından benzer çalışmalar ile bu çalışmanın bulguları farklılık göstermektedir.

5.1.2. İç Paydaş Baskısı Temasına Ait Tartışma

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde iç paydaş baskısı konusunda yapılan araştırmada ulaşılan bulgular başarı baskısı ile eğitim-öğretim süreçlerine yönelik baskı şeklinde iki farklı kategoriye içermektedir. Başarı baskısı bunlardan birisidir ve özellikle sınavla öğrenci alan okullarda bu durum kendini daha fazla hissettirmektedir. Aileler, öğrenciler ve öğretmenler tarafından öne çıkartılan akademik başarı olgusu karar alma süreçlerinde göz önünde tutulmakta ve zaman zaman uygulama safhalarında baskıya dönüşmektedir. Diğer önemli bir kategori ise eğitim-öğretim sürecinin diğer unsurlarına yöneliktir. Ders seçimi, derslerin planlanması ve dağıtımı gibi durumlar zamanla baskıya dönüşebilmektedir. Öğretmenler ve aileler tarafından uygulanan baskılar iç paydaş baskısı kapsamında öne çıkmıştır ve benzer çalışmalardaki bulgular üzerinde durularak kıyaslama yapılmaktadır. Bakioğlu ve Demiral (2013), okul yöneticilerinin karar verme tarzları konulu araştırmada paydaşların özellikle belirsiz durumlarda etkisinin yani baskısının daha yüksek düzeyde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin paydaşlara güven duyması halinde baskı yaşamadığı ancak güvenin olmaması halinde yüksek baskı ile karşılaştığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar aynı zamanda okul yöneticilerinin katılımcı bir karar verme tarzı benimseme yaklaşımının olduğu şeklinde yorumlanmaya müsaittir. Paydaşların okullarda alınan kararlarda doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğunun araştırmaya katılan tüm okul yöneticileri tarafından (toplam 30 okul yöneticisi) kabul edilmiştir.

Tunç vd. (2013), okul yöneticilerinin performansı hakkında yapılan incelemelere velilerin katılımı konulu araştırmada iç paydaşların baskısının artmasında velilerin performans değerlendirme süreçlerine katılımlarının doğrudan etkili olduğu yönünde sonuçlar elde etmiştir. Araştırmada Mersin ili merkez ilçelerinde görev yapan 4'ü müdür yardımcısı, 6'sı müdür olmak üzere 10 farklı okul yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur. Eğitim sürecine katılımın iyi bir adım olmasına karşın performans değerlendirmesi özelindeki örneklerin okul yöneticilerinin kararlarında baskı meydana getirdiği yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, velilerin katılımlarının performans değerlendirme açısından baskı meydana getirmesi yönüyle bu çalışmadan ayrılmaktadır.

Altuntaş, Demirdağ ve Ertem (2020), okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve okul iklimi konulu makalede iç paydaşlarla ilgili çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Öğretmen

motivasyonu, akademik başarı gibi konularda okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin yüksek olması gerektiği öğretmenler tarafından dile getirilen hususlardan birisidir. Velilere göre okullarla ilgili kararlar alınırken velilerin süreçlere daha etkin ve daha kapsamlı bir şekilde katılımının sağlanması gerekmektedir. Okul yöneticilerine göre bu durum veliler arasındaki anlaşmazlıklar başta olmak üzere alınacak olan kararların niteliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Ankara, Zonguldak ve Karabük ilini içeren bu araştırmada ulaşılan sonuçlar iç paydaş baskısının olumlu ve olumsuz yönde etkileri olabildiğini ortaya koymuştur. İç paydaş baskısının genel hatlarıyla başarı ve eğitim-öğretim süreçleri etrafında şekillendiği görülmektedir ve bu durum literatürdeki benzer çalışmalar ile bu çalışmanın paralel bulguları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.1.3. Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Tartışma

Okul yöneticilerinin karar almasında etkili olan dış paydaşlara yönelik incelemeler neticesinde eğitim ve öğretim süreçlerine yönelik baskının yanı sıra bürokratik baskı, başarı baskısı ve sendikal baskı hususları ön plana çıkmıştır. Dış baskı unsurlarının iç baskı unsurlarına göre daha geniş bir kapsamı olduğu ve daha fazla etkili olduğu ulaşılan bulgular aracılığıyla anlaşılmaktadır. Öne çıkan kodlar arasında özellikle eğitim-öğretimin işleyişine yönelik baskının dış paydaşlar tarafından daha fazla gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir. Okulun iç işleyişine müdahil olma isteği ve süreç planlamalarında etkin olma durumu dış paydaşların zaman zaman baskı kurmasına yol açmış görünmektedir. Bunun yanında okulların muhatap olduğu bürokratik mekanizmalar ya da siyasi yapılar bazı talep ve beklentileri ile zaman zaman baskı olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergileyebilmektedir. Bürokratik ya da siyasi mekanizmalar tarafından yapılan baskıların okul müdürlerini zor duruma soktuğu tartışmasızdır. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini kullanabilecekleri ve özerk davranabilecekleri alanların daraltılması her şeyden önce okul müdürlerine zarar vermektedir. Bu durumun giderek artması okul müdürlerinde kendi işlerine çok karışıldığı duygusunu ve yetersizlik algısını ortaya çıkartabilir. Bununla birlikte bürokratik gücün baskıya dönüşmesi okul yöneticilerinin kendi okulları ile ilgili alabilecekleri isabetli kararları almalarını engelleyebilmektedir. Ayrıca siyasi mekanizmalardan gelen bazı talepler de okul yöneticilerinin mevzuatla güç arasında sıkışmasına ve sağlıklı kararlar almalarına engel olabilmektedir. Tüm bunlar örgüt iklimini de etkimektedir.

Sarier ve Uysal (2020), paydaşların okul yönetimine katılımının etkili okul hedefleri, katılımcı okul yönetimi anlayışı, öğrenci gelişimi gibi amaçlar ile ilişkili olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre bu katılım eğitim ve öğretimde başarılı olma şeklinde sonuçlanmaktan uzaktır. Özellikle çevre baskısının bulunması ve bunun eğitim-öğretim süreçlerine zarar verecek boyutlara ulaşması, bu hedeflere ulaşılmasının önünde engeldir. Bakioğlu ve Demiral (2013), dış paydaşların alınan kararlarda etkili olduğunun okul yöneticileri tarafından kabul edildiğini gösteren sonuçlar elde etmiştir. Araştırmada sonuçlarına göre dış paydaşlar bir konu hakkında hızlı bir biçimde kamuoyu oluşturdukları için alınacak olan kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Geçmiş dönemler ile kıyaslandığında okul yönetiminde alınan kararların dış paydaşlardan etkilenme düzeyinin arttığı araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından bir tanesi olarak görünmektedir. Araştırmada okul yöneticilerinden bir tanesi küçük yerleşim yerlerinde dış paydaşların karar alma sürecinde etkisinin fazla olduğunu, İstanbul gibi büyükşehirlerde çok fazla etkili olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının etkinliğinin artmasına paralel olarak dış paydaş baskının okul yöneticilerinin aldığı kararlarda daha etkili hale geldiği araştırmacılar tarafından ortaya koyulan sonuçlar arasında yer almaktadır. Sendika baskısı, sivil toplum kuruluşları baskısı gibi konularda elde edilen veriler ile bu çalışmanın verileri arasında bir paralellik seyrettiği yönünde bir değerlendirme yapılmasını mümkün kılmaktadır.

Dış paydaşların başarı baskısı ya da belirlenen akademik göstergelere ya da sıralamalara göre hedeflere ulaşma yönündeki beklentisi de okul müdürlerinin karar almalarını etkilemektedir. Kimi zaman bu baskı, pedagojik hedefleri ya da duygusal-sosyal-sanatsal-sportif gelişim alanlarını kenara bırakıp sadece akademik başarıya odaklanmalarına yol açabilmektedir. Bu durum, eğitimi tek bir boyuta indirgemekte ve bütüncül gelişimin pedagojik doğasına aykırılık teşkil etmektedir.

5.1.4. Baskının Yönetmel Etkileri Temasına Ait Tartışma

Okul yöneticilerinin karar almasında baskı unsurlarının değerlendirilmesi ile birlikte mesleki kariye etki, göreve ilişkin etki, kararlara ilişkin etki olmak üzere üç temel yanıt ön plana çıkmıştır. Izgar ve Altınok (2013), iç ve dış baskı gruplarının gösterdiği tepkilerin okul yöneticilerinin aldığı/alacağı kararları etkilediği yönünde sonuçlar elde etmiş, bu durumun bağımsız karar vermeyi olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Böylece baskının yönetsel etkilerinin okul yöneticilerinin mesleki kariyerini ve aldığı/alacağı kararlara doğrudan etkileri olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir.

Balyer (2013), okul yöneticilerinin karar almasında etkili olan faktörlerin incelendiği araştırmada İstanbul ilinin Kartal ve Kadıköy ilçelerinde görev yapan 10 müdür ve 20 müdür yardımcısının katılımı sağlanmıştır. 2011-2012 eğitim-öğretim yılını içeren araştırmada her katılımcıya 5 soru iletilmiştir. Araştırma sonucunda eğitimin niteliğinin artması yönündeki beklentilerin hızla artması nedeniyle okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda baskının yönetsel etkilerinin gözlemlendiği belirlenmiştir. Araştırmada karar almada görülen baskının okulları ve okul yönetimini yeniden şekillendirecek nitelikte olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir.

Dış paydaş kategorisinde yer alan grupların okullar üzerinde baskı meydana getirmesine paralel olarak yönetsel etkilerin daha belirgin bir biçimde gözlemlendiği araştırmada ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır. Tüm bu koşullar okul yöneticilerinin kariyer gelişimine zarar vermekte ve alınan kararların niteliğine olumsuz şekilde yansımaktadır. Bunun önüne geçilmesi için okul yöneticilerinin yeterliğinin yüksek olması gerekmekte ve okul yöneticilerine bu konuda eğitimler verilmesi önerilmektedir. Baskının yönetsel etkileri, kısa ve uzun vadede okul yöneticilerine psikolojik açıdan zarar verdiği için etkisini çok yönlü bir biçimde göstermektedir. Ulaşılan bu bulgular araştırmacının elde ettiği sonuçların bu çalışmadaki bulgulardan önemli ölçüde ayrıştığını işaret etmektedir. Baskı ile ilgili hususların kişiden kişiye ve çevreden çevreye göre değişkenlik göstermesine paralel olarak konuyla ilgili araştırmalarda benzer sonuçların varlığından ziyade farklı sonuçların varlığı kendisini göstermektedir.

5.1.5. Baskıdan Kaçınma Stratejileri Temasına Ait Tartışma

Baskıdan kaçınma stratejileri hakkındaki bulgular adaletli davranma, görmezden gelme, güven verme, müşterek faydada buluşma, otoriteyi hissettirme, sorumluluk verme-karara ortak etme, yasal mevzuata uygun hareket etme, yasal otoriteyi kullanma, zaafılardan kaçınma, üst makamlara havale etme, ikna ve iletişim, informel ilişkiler, şeffaflık gibi stratejilerin olduğunu göstermektedir. Baskıdan kaçınma noktasında pek çok farklı stratejinin benimsendiği ulaşılan bulgular aracılığıyla anlaşılmaktadır. Özellikle deneyimli okul müdürlerinin daha az deneyimli müdürlere göre baskıdan kaçınma stratejilerini yerinde ve zamanında kullanabildikleri görülmektedir.

Ökmen, Aküzüm ve Aküzüm (2011), okul yöneticileri baskıdan kaçınma noktasında çatışma yönetimini etkili bir araç kullanmasının beklendiği yönünde sonuçlar elde etmiştir. Diyarbakır il merkezini içerecek şekilde 30 okul yöneticisinin katıldığı araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar okul yöneticilerinin baskıdan kaçınırken uzlaşma yolunu tercih ettikleri, bunu da çatışma yönetimi aracılığıyla gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından birisi de çatışmaların olumlu şekilde sonuçlanıyor olmasıdır.

Karayaman (2021), okul yöneticilerinin verdikleri kararların baskı ve güç kaynakları açısından incelendiği araştırmada ilkokul, ortaokul, lise kademesindeki okul yöneticilerini incelemeye almıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin sendikaların talepleri, sivil toplum kuruluşlarının talepleri, yerel yöneticiler ve siyasetçilerin talepleri, üst makamların popülist uygulamaları ile istekleri gibi nedenlerle baskı altında kaldıkları belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular okul yöneticilerinin bu baskılarla mücadele edebilmesi için profesyonel bir yaklaşımla hareket etmesi gerektiğini göstermektedir. Okul yöneticilerinin etik karar verme güçlerinin artırılması için çalışmalar yürütülmesi, araştırma neticesinde ortaya koyulan bir öneri olarak görünmektedir ve bunun için hizmet içi eğitimler verilebilir. Dolayısıyla araştırmada baskıdan kaçınma için kişisel yetkinliklerin artırılması ve kurumsal uygulamalarla okul yöneticilerinin yetkinliklerinin desteklenmesi yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Güner vd. (2022), okul yöneticilerinin karar verme stillerinden birisinin de kaçınmacı karar verme olduğunu ortaya koymuş, bazı durumlarda okul yöneticilerinin sorumluluk almak yerine başkalarının sorumluluk almasını beklediğini gösteren sonuçlar elde etmiştir. Böyle bir yaklaşımın sorunların çözüme kavuşması noktasında başarılı olmadığı, yine araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Ayrıca kaçınmanın tercih edilmesinin değişime uyum sağlanmasının önünde engel olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırmada ortaya koyulan temalar ile benzer araştırmalarda elde edilen bulguların doğrudan benzerlik göstermese de bazı ortak paydaları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla temalar arasında belirli ölçüde uyum olduğu değerlendirilebilir.

5.1.6. Baskının Ortadan Kalkması İçin Yapılması Gerekenler Temasına Ait Tartışma

Araştırma kapsamında baskının ortadan kalkması için yapılması gerekenler hakkında ulaşılan kategoriler imtiyazlı davranışların engellenmesi, liyakatin yaygınlaştırılması, denetimin artırılması şeklinde sıralanmaktadır. Tosun ve Ordu (2020),

okul yöneticilerine göre denetim uygulamaları konulu çalışmada 9 okul müdürünü içeren bir saha uygulaması yapmıştır. Araştırma sonucunda denetimin etkili bir şekilde sonuç vermesi için denetim konusunda bir standart oluşturulması gerektiği görülmüştür. Araştırmada yöneticilerin denetim konusunda olumsuz bir yaklaşıma sahip olmadığı, aksine denetimin etkili bir araç olduğunu düşündükleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Okullarda karar almada baskının ortadan kalkması için yapılması gerekenlere dair benzer bulguların varlığından bahsedilmesi mümkündür ve bu da denetimin önemini destekler nitelikte görünmektedir.

Özdoğru (2019), okul yöneticilerinin liyakat hakkındaki görüşleri adlı makalede 2017-2018 eğitim-öğretim yılında 20 farklı okul yöneticisi ile görüşme gerçekleştirmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı araştırmada ulaşılan bulgular içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin seçiminde liyakat esaslı bir şekilde hareket edilmesi birey ve okul boyutunun ötesinde toplumsal boyutu olan hayati bir konu niteliği taşımaktadır. Okulların dinamikleri ve okul yönetiminin işleyişini iyi bilen okul yöneticilerinin seçilmesi için liyakat esaslı seçme kriterlerinin ve süreçlerinin tasarlanması gerektiği araştırmada vurgulanan sonuçlar arasındadır. Liyakat konusunda bu çalışmada da benzer konulara değinilmiş ve baskının ortadan kaldırılmasının temel araçlarından birisinin liyakat olduğuna değinilmiştir.

Erol (2021), Türkiye'de okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi konulu çalışmada liyakat ilkesinin kâğıt üzerinde kalmasının önüne geçilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Araştırma sonucunda sendikaların okul yöneticileri üzerinde büyük baskının olduğu görülmüş, baskının ortadan kaldırılması için liyakat esaslı atamalar yapılarak baskı grupları ile mücadele edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Baskının ortadan kalkması için yapılması gerekenlere dair özellikle liyakat kategorisinde pek çok araştırmanın benzer vurguları olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Denetimin artırılması ve imtiyazlı davranışların engellenmesi de bu kategori ile ilişkili olduğu için baskının ortadan kalkmasına dair bu çalışma ile benzer araştırmaların ortak odak noktaları olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin atanma ve görevlendirilmelerinde liyakatin birincil kriter olması farklı ilişkilerin ve ağların ortaya çıkmasını engelleyecek en temel mekanizmadır. Liyakatin olması başlı başına baskıyı azaltacak ya da ortadan kaldıracak türden bir faktördür. Bu sayede okul müdürlerinin yönetsel özerklik alanları da artacaktır ve baskıdan uzak şekilde karar almaları mümkün olabilecektir.

5.2. Sonuç

Sonuç olarak araştırma bulguları, okul müdürlerinin hem iç hem de dış paydaşlardan karar alma süreçlerinde baskı yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Baskının türü ve şiddeti, okul türüne, alınacak kararların içeriğine ve okul müdürünün kıdemine ya da gücüne bağlı olarak çeşitlilik gösterebilmektedir. Deneyimli okul müdürleri baskıdan kaçınmak için genelde ikna ve iletişim tekniklerini kullanarak yumuşak bir güç kullanmakta ve çatışma ortamı oluşturmadan bu durumdan kurtulmak istemektedir. Okul müdürleri üzerindeki baskı hem mesleki hem de kişisel anlamda etkiler meydana getirmektedir ve okul yönetimini zaman zaman zor durumda bırakmaktadır. Baskının artması okul müdürlerinde yetersizlik ya da güçsüzlük hissini artırabilmekte ve bu durum okul kültürüne olumsuz yansıtılabilmektedir. Baskının ortadan kalkması okul müdürlerinin görev alanlarında yönetsel özerkliklerinin desteklenmesi ve artırılması ile mümkün görünmektedir ve kendi okuluyla ilgili sağlıklı karar alabilen okul müdürleri daha iyi yöneticilik davranışı ortaya koyabilecektir.

5.3. Öneriler

5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması konusunda yerleşik, bilimsel ve liyakati gözetilen bir sistemin kurgulanması ve kullanılması okul müdürlerinin yönetsel özerkliğini güçlendirilebilir ve baskıyı ortadan kaldırabilir.
- İç ve dış paydaşlarla yapılan istişarelerin artırılması ve yönetimin ortak sorumluluk etrafında yürütülmesi baskıyı azaltacak niteliktedir.
- Baskı durumlarında çatışmaya düşmeden iyi bir iletişim tekniği oldukça pratik fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin pedagojik, akademik ve bilimsel üslubu iyi kullanması işe yarar sonuçlar üretebilir.
- Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı baskının ortadan kalkmasını sağlayacak niteliğe sahiptir.
- Okul müdürlerinin kendi görev alanları ve tanımları ile ilgili yasal düzenlemelere iyi hâkim olması üzerlerinde çeşitli türden baskının olmasını büyük ölçüde engellemektedir.
- Okulla ilgili kritik kararlarda farklı düşünce ve görüşlere yer verilmesi örgütsel sesliliği artırabilir ve bu durum baskıyı azaltabilir.

5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu araştırmada kadın okul yöneticilerine hiç yer verilmemiş olması önemli bir sınırlılıktır. Farklı araştırmalarda kadın okul müdürleri üzerindeki baskı türlerinin neler olduğunu ve erkek okul müdürlerine göre baskının ne gibi etkiler oluşturduğunu farklı çalışmalarda görmek mümkün olacaktır.
- Farklı çalışmalarda öğretmen, eğitim bürokrasisi ya da ailelerle yapılacak görüşmeler veri toplama süreçlerinde kullanılabilir ve ne türden baskıların yapıldığı, hangi durumlarda baskı mekanizmasının paydaşlar tarafından kullanıldığı araştırılabilir.
- Başka çalışmalarda baskının okul iklimine, okul kültürüne, yöneticilerin mesleki performansına nasıl yansıdığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve Örs, Ç. (2015). Okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 161-180.
- Aksay, K., Erbil, C. ve Öğüt, A. (2016). Çalışanların karar alma sürecine katılımının yenilikçilik kapasitesi ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 114-129.
- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik bir teorik çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213.
- Allio, R.J. (2011). Henry Mitzberg: still the zealous skeptic and scold. *Strategy and Leadership*, 39(2), 4-8.
- Altan, S. (2020). Karar alma sürecinde duyguların rolü ve etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi*, 6(2), 52-65.
- Altunay, E. (2021). Okulların finansman yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 90-106.
- Androniceanu, A. & Ristea, B. (2014). Decision making process in the decentralized educational system. *Procedia Social and Behavioral Sciences Journal*, 149, 37-42.
- Anıl, F. ve Sarpkaya, R. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-21.

- Arar, K. (2017). Leading research in educational administration: a festschrift for Wayne K. Hoy. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 1147-1149.
- Atsan, N. (2017). Karar vermede çatışma kuramı ve özsaygı ilişkisine yönelik kültürel bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 63-73.
- Aydın, M. (1986). Bir hizmet içi eğitim olarak denetim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 241-249.
- Ayeni, A.J. (2018). Principals' decision-making strategies and teachers' productivity in secondary schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(10), 18-30.
- Bayrakçı, M.E. (2021). Kamu denetçilerinin karar alma mekanizmalarını etkileyebilecek bilişsel unsurlar ve bunların olası negatif etkilerini azaltmanın yolları. *Sayıştay Dergisi*, 32(122), 107-123.
- Beceril, M.J., Carcallas, M.C., Bentillo, J.D., Omilig, H.S., Nellas, M.a., Pacaldo, M.C., Cabilla, E.B. & Ocba, P.S. (2021). School administrators' leadership styles in the new normal. *World Journal on Education and Humanities Research*, 3(1), 81-92.
- Beytekin, O.F. ve Kılıç, F. (2021). İlkokul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen faktörler. *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi*, 1(1), 37-54.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). Images of leadership. *The National Center for Educational Leadership*, 7, 1-21.
- Bursalıoğlu, Z. (1975). Eğitim sisteminin yenilenmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 8(1), 1-7.
- Calabrese, R.L. & Zepeda, S.J. (1999). Decision making assessment. *International Journal of Educational Management*, 13(1), 6-13.

- Coşkun, Ü. (2020). Karar ve karar verme süreci. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 1181-1191.
- Çalık, C. (2007). Okul-çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139.
- Çankaya, İ. ve Gün, C. (2016). Okul merkezli yönetime ilişkin özel okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(5), 38-43.
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y. ve Yıldırım, A. (2019). Örgüt yönetiminde karar verme süreci. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Çınar, İ. (2020). Okul çevre ilişkileri bağlamında etnopedagojinin rolü. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Sempozyumu*, 1, 369-375.
- Çobanoğlu, F. ve Yürek, U. (2018). School administrators' self-efficacy beliefs and leadership styles. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 555-565.
- Doğan, S. ve Yiğit, Y. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetimi tutumları ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 159-171.
- Ercan, G. (2014). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 103-118.
- Ersoy, F. (2017). *Fenomenoloji*. Eğitimde nitel araştırma desenleri (Ed. Ahmet Saban & Ali Ersoy) içinde, ss. 81-138. Ankara: Anı Yayınları

- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1756-1791.
- Gül, H. (2006). Çevresel baskı gruplarının okulun genel işleyişine etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 71-84.
- Güner, F., Öztoran, M., Meriç, İ. ve Özcan, Ç. (2022). Okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Academic Social Resources*, 7(35), 349-361.
- Güngör, S. ve Özcan, U. (2022). Karar kuramı ve karar verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 33, 119-125.
- Güven, S., Gediz, B.Ö. ve Kosukoğlu, N. (2020). Karar verme sürecinde motivasyon ve yaratıcılığın etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(33), 41-69.
- <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38297&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5>, Erişim Tarihi: 21.09.2022.
- <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.9913184.pdf> , Erişim Tarihi: 21.09.2022.
- Izgar, G. ve Altınok, V. (2013). Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 41-55.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan & İnsan Dergisi*, 8(27), 235-253.
- Kesen, İ., Toklucu Sundaram, D. ve Abaslı, K. (2019). *Öğretim lideri ve okul müdürü*. Siyaset Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, İstanbul.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 73-89.

- Kiraz, Z. (2022). Öğretmenlerin bakış açısından okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliklerinin değerlendirilmesi. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 36(1), 198-216.
- Köylü, D. ve Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.
- Lyon, L., Nadershahi, N., Nattestad, A., Kachalia, P. & Hammer, D. (2014). A curricular reform viewed through Bolman and Deal's organizational frames. *Journal of Scholarship of Teaching and Learning*, 14(3), 16-33.
- Marshall, Gordon (1999). Soyoloji Sözlüğü. Çev. Osman Akinbay, Derya Kömürcü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Marchisotti, G.G., Domingos, M.C. & Almeida, R.L. (2018). Decision making at the first management level. *Revista de Administração*, 19(3), 1-26.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma* (Çeviri Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları
- Nadolna, K.K. & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science Journal*, 192, 2375-2384.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 415-426.
- Ordu, A. ve Tanrıoğen, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 93-106.
- Özcan, K. (2014). Çevresel baskı gruplarının okul yönetimine etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 88-113.
- Özer, M.A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170.

- Özmuşul, M. (2018). Okul yönetiminde karar sürecine öğrenci, veli ve personelin katılması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 94-108.
- Panpatte, S. & Takale, V.D. (2019). To study the decision-making process in organization for its effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 73-78.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Sağır, C. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etinin önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Schoemaker, P.J. & Russo, J.E. (2015). Decision making. *Palgrave Publishers Journal*, 1-4.
- Sever, I. (2018). *Dördüncü sınıf öğrencilerinin karar verme becerilerinin öğrenci ve öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools. *Educational Administration Quarterly*, 46, 174-209.
- Tabak, H., Şahin, F. ve Tabak, B.Y. (2020). Okul yöneticilerinin karar alma yaklaşımları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24 (3), 713-725.
- Tatlılıoğlu, K. ve Okyay, E.O. (2012). Özel eğitim okul müdürlerinin ve öğretmenlerin öğretim liderliği rolleri. *Turkish Studies*, 7(2), 1045-1061.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Topçu, İ. (2013). *Okulu geliştirmede velilerin rolü*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Torunlar, M. (2018). Yönetim eyleminin bir parçası olarak karar verme süreçlerinde belge/bilgi yönetiminin önemi ve katkıları. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 1(1), 32-43.
- Tuncer, M.A. (2013). *Okul yöneticilerinin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verem stratejileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Turpin, S.M. & Marais, M.A. (2004). Decision making theory and practice. *Orion Journal*, 20(2), 143-160.
- Uğurlu, C.T. (2007). Gevşek yapılı sistemler olarak okulların üç kavramı karar verme, liderlik ve çatışma. *Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 15-30.
- Urun, Z. ve Gökçe, A.T. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher and Educators*, 4(1), 105-125.
- Üzüm, H. ve Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 95-112.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2007). *Karar verme sürecinde eğilimler ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaylacı, A.F. ve Beldağ, A. (2015). Karar verme sürecinde okul yöneticileri ve değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 165-176.
- Yörük, S. ve Akdağ, G.A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1), 66-92.

Web sitesi 1:

<https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38297&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5>

Web sitesi 2: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.9913184.pdf>



EK

Ek 1: Araştırma İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayı: 17.05.2022-165874
Evrak Tarih ve Sayısı: 25.05.2022-166127



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-903.05.05-49680267
Konu : Anket Uygulaması

16.05.2022

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü)

İlgi : 10/05/2022 tarih ve 162880 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi **Hakan MARMARA**'nın, "**Çeşitli Baskı Unsurlarının Okul Yöneticilerinin Okul İle İlgili Karar Alma Süreçlerine Etkisi**" adlı araştırmasını, İlimiz Gazipaşa İlçesinde bulunan ekli listedeki okullarda uygulama isteği ile ilgili yazınız Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş; "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama 2020/2 Genelgesi" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 15/05/2022 tarih ve 49632705 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

İlgili genelgenin 28. Maddesi gereğince, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda; Gereğini arz ederim.

Fatma ZEYNEP ŞERAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (3 sayfa)
- 2- Dilekçe Örneği (1 sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. No:59 Muratpaşa / Antalya

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (242) 238 60 00

E-Posta: projeler07@meb.gov.tr

KeP Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: antalya.meb.gov.tr

Bilgi için: E.ER
Unvan : Memur
Faks:2422386111

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0639-62d7-374a-a3da-b4a6 kodu ile teyit edilebilir.