



**T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ
HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Vehbi UZUNDAĞ

ŞANLIURFA - 2019



**T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ
HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Vehbi UZUNDAĞ



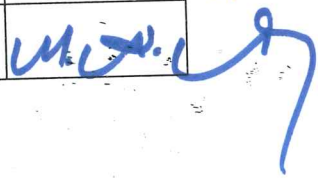
**Danışman
Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL**

ŞANLIURFA - 2019

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim bilimleri Anabilim Dalı 175215019 numaralı Vehbi UZUNDAĞ'ın hazırladığı "Okul Müdürlerinin Karar Verme Süreçleri Hakkında Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 17/06/ 2019 tarihinde, saat 14.00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

17.06/2019

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL	Kabul	
Üye	Dr. Öğ. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU	Kabul	
Üye	Dr. Öğ. Üyesi Mehmet Ali AKIN	KABUL	

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

24/07/2019

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür



Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır
 Almamıştır.

Orijinallik Raporu ve Beyan Belgesi



HARRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı : Vehbi UZUNDAĞ
Öğrenci Numarası : 175215019
Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Başlık : Okul Müdürlerinin Karar Verme Süreçleri Hakkında Öğretmen

Görüşlerinin incelenmesi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tezli yüksek lisans çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 99 sayfalık kısmına ilişkin, 21/05/2019 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 12'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayım etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayım etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

21/05/2019
İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 21/05/2019

Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL
(İmzası)

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

UZUNDAĞ, Vehbi

Yüksek Lisans

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

Haziran, 2019, 96 sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin vermiş olduğu kararların öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemek, araştırmanın bulgularına dayalı olarak uygulamaya ilişkin önerilerde bulunmak.

Araştırma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada olgubilim (fenomenoloji/phenomenology) deseni yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme 2018-2019 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ilinin üç merkez ilçesinde (Karaköprü, Eyyübiye, Haliliye) bulunan okullardan oluşmaktadır. Örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Üç merkez ilçede bulunan farklı okul türlerinden (Meslek lisesi, Anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip ortaokulu, ortaokul, ilkokul ve okulöncesi) 7 okulda görev yapan 24 öğretmen ile bireysel görüşme, yine farklı okullarda görev yapan 7 öğretmen ile odak grup görüşmesi yapılarak tamamlanmıştır. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Okul müdürlerinin karar verme süreçleri ile ilgili olarak öğretmen görüşlerine yer verme durumu, iletişim becerileri, kurum içindeki tutumları, nasıl bir yöntem izledikleri, verilen kararın yararlılık durumu, çevresinden yararlanma becerisi ile liderlik özellikleri ile ilgili öğretmenlerden görüş alınmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda hem bireysel görüşmelerde hem de yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürünün karar aşamasında okulda çalışan öğretmenden görüş almadıkları belirtmişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin karar verme süreçleriyle

ilgili Odak grup görüşmesine katılan öğretmenler; genel olarak okul müdürlerinin okulda çalışan öğretmenlerin görüşlerini önemsemedikleri ve öğretmenlerin bu durumdan rahatsız oldukları, öğretmenlerin çalışma şevkini ve azmini en aza indirdiğini ifade etmişlerdir.

Okul Müdürlerinin yeterli olmadığı konularda nasıl bir yol izledikleriyle ilgili olarak katılımcılar, okul müdürlerinin hem yatay hem dikey(dikey kelimesinden kasıt üst makamlardır) olarak sağlıklı bir ilişki ağını geliştirdikleri bu ilişki ağını aktif olarak kullandıklarını belirtmişlerdir.

Yapılan görüşmelerde (odak grup görüşmesi dâhil) genel olarak okul müdürlerinin bir şekilde kayırmacılık yaptıkları belirtmişlerdir. Kayırmacı tavır alınmasına etki eden faktörler ise; aynı düşüncede olma, aynı cemaatte olma, akrabalık, hemşerilik, aynı sendikada olma ile sosyal çevre, arkadaşlık ilişkilerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Kişisel iletişimi güçlü, aynı zamanda kültürel yapısı ve kurumla ilgili bilgisi yüksek olan idarecilerin ise okul yönetiminde daha başarılı oldukları belirtilmiştir. Odak grup görüşmesine katılan katılımcıların geneli mevcut okul müdürlerinin iletişim konusunda sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun karar sürecinde risk almadıkları, otoriter davrandıkları, ayrıca görüşmeye katılan öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin karar alma sürecini doğrudan etkilediğini ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Karar, Karar Verme Süreçleri, Okul Müdürü, Öğretmen

ABSTRACT

EXAMINATION OF TEACHERS' OPINIONS ABOUT SCHOOL PRINCIPALS' DECISION MAKING PROCESSES

UZUNDAĞ, Vehbi

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

June, 2019, 96 pages

The aim of this research is to examine how the school principals' decisions are perceived by teachers, and to make recommendations for practice based on the findings of the research.

The research was carried out with qualitative research method. In the research, Phenomenology desing approach was used. The sample is composed of the schools in the three central districts of Sanliurfa (Karaköprü, Eyyübiye, Haliliye) in the 2018-2019 academic year. Maximum diversity method from sampling methods was used. The research was completed by an individual interview with 24 teachers from different kinds of 7 schools (Vocational High School, Anatolian High School, Science High School, Imam Hatip Secondary School, Secondary School, Primary School and Preschool) in these three central districts and also by focus group interviews with 7 teachers working in different schools. Semi-structured interview technique was used in this research. Research data are collected by applying face to face interview method and interview form developed by the researcher. The data were analyzed by content analysis method.

Regarding the decision-making process of school principals, teachers' opinions were taken about the principals' giving wide publicity to teachers' opinions , communication skills, attitudes in academic institution, how they follow a method, status of benefits of the decision , ability of taking advantage of environment and having a feature of leadership.

As a result of the research, both at the individual interviews and the focus

group interviews, it is stated that the school principal do not receive the opinion of the teachers working in the school at the decision stage. In addition, the teachers who participated in the focus group interview on the decision-making process of school principals; generally state that school principals do not care about the views of teachers working in the school and that teachers are uncomfortable with this situation and that teachers' enthusiasm and determination are minimized.

Regarding the way in which school principals follow the issues that are not sufficient, the participants stated that the school principals develop a healthy network of relations, both horizontally and vertically (vertical means that higher authority) and they actively use this relationship network.

In the interviews (including focus group interviews), it was stated that generally school principals had favouritism in some way. It was stated that the factors such as being in the same community, kinship, fellow citizenship, being in the same union and social environment and friendship relations are influential in the way that the principals receive this kind of favouritism.

It is stated that the administrators who have strong communication and who are culturally equipped and knowledgeable about the institution are more successful in school management. Almost all of the participants in the focus group interview state that the existing school principals have difficulties in communicating.

The majority of school principals are stated that do not take risks in the decision making process and act authoritatively, besides all the teachers who participate the interview state that the school principals' leadership characteristics directly affect the decision-making process.

Key Words: Decision, Decision Making Processes, School Principal, Teacher

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ
HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY TUTANAĞI	III
Orijinallik Raporu ve Beyan Belgesi	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1 PROBLEM	1
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	1
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
1.4 SAYILTIAR	3
1.5 TANIMLAR	3

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KARAR KAVRAMI	4
2.2. KARAR VERME SÜREÇLERİ	5
2.3. KARAR VERME MODELLERİ	7
2.3.1 Klasik Karar Modelleri	7
2.3.2 Yönetmel Karar Modeli	7

2.4. KARAR VERME STİLLERİNE DİSİPLİNLER ARASI YAKLAŞIM	9
2.4.1. Kuzgun Yaklaşımı	9
2.5 KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN BAZI FAKTÖRLER	10
2.5.1 Dürüst Açık ve Etkili İletişim	10
2.5.2 Gurup Süreci ve Kolaylaştırma	11
2.5.3 Gerçekle Yüz Yüze Gelmede Esneklik	11
2.5.4 Kayırmacılık- Nepotizm-Favorizm	11
2.5.5 Karar Verme ve Etik Değerler	12
2.5.6. Hukuka uygunluk	13
2.5.7 Karar Vermede liderlik	16
2.5.7.1 Karar Verme ve Liderlik	16
2.5.7.2 Geçmişten Günümüze Liderlik	17
2.5.7.3Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri	18
2.5.7.3.1 Tam Serbesti Tanıyan Lider	18
2.5.7.3.2 Katılımcı veya Demokratik Lider	18
2.5.7.3.3 Karizmatik Liderlik	18
2.5.7.3.4 Dönüşümcü Liderlik	19
2.5.7.3.5 Etkileşimci Liderlik	19
2.6 ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMA MODELİ	27
3.2 ÖRNEKLEM	27
3.3 VERİ TOPLAMA ARACI VE VERİLERİN TOPLANMASI	31
3.4 ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİĞİ	32
3.5 VERİLERİN ANALİZİ	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGU ve YORUMLAR

4.1 BİRİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	34
4.2 İKİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	41
4.3 ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	48
4.4 DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	55
4.5 BEŞİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	64
4.6 ALTINCI ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	69
4.7 YEDİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	74

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 SONUÇLAR	84
5.1.1 Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	84
5.1.2 İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	84
5.1.3 Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	85
5.1.4 Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	86
5.1.5 Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	87
5.1.6 Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	87
5.1.7 Yedinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	87
5.2 ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	89
EKLER	

KISALTMALAR

RAM	Rehberlik Araştırma Merkezi
vb	Ve Benzeri
TUBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu
Dynet	Dinamik Eğitim (Dnamic Education)
TDK	Türk Dil Kurumu



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Görüşmeye katılan öğretmenlerin demografik bilgileri	28
Tablo 2: Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin demografik bilgileri	30
Tablo 3: Okul Müdürlerinin öğretmen görüşlerine başvurma durumu (olumsuz)	34
Tablo 4: Okul Müdürlerinin öğretmen görüşlerine başvurma durumu (olumlu)	37
Tablo 5: Okul Müdürlerinin alan hâkimiyetine ilişkin bilgi düzeyi (olumsuz)	42
Tablo 6: Okul Müdürlerinin alan hâkimiyetine ilişkin bilgi düzeyi (olumlu)	43
Tablo 7: Okul Müdürlerinin Sergilemiş Oldukları Kayırmacı Tavır (evet)	48
Tablo 8: Okul Müdürlerinin Sergilemiş Oldukları Kayırmacı Tavır (hayır)	51
Tablo 9: Okul Müdürünün Sağlıklı İletişim Becerileri(olumsuz yanıtlar)	55
Tablo 10: Okul Müdürünün Sağlıklı İletişim Becerileri(olumlu yanıtlar)	57
Tablo 11: Okul Müdürünün Karar Verirken Gözettiği Yarar	64
Tablo 12: Okul Müdürünün Karar Verme yaklaşımı	69
Tablo 13: Okul müdürlerinin liderlik becerileri	74

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Yarı yapılandırılmış görüşme formu

ek s.1

EK-2: İzin belgesi

ek s.3



GİRİŞ

Bu bölümde: araştırmanın problemine, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sayıltılara, sınırlılıklara ve bazı tanımlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM

Bilimsel ve teknolojik çalışmaların ilerlemesiyle birlikte örgütsel yönetim şekillerinin de bu gelişim ve değişimden etkilenmemeleri düşünülemez. Geçmişteki yönetim anlayışlarında birtakım katı kurallar ve bürokratik uygulamalar yer bulurken bugünün yönetim anlayışları, katı kuralların yerine daha esnek ve süreç içinde değişime açık bir yapıda sürdürüldüğünü söylenebilir.

Toplumsal değişimin taleplerini dikkate alınarak sürdürülebilir bir eğitim anlayışını ortaya koyabilmek için, kurumsal aktörlerin de dâhil olduğu bir yönetim anlayışı okul kültürü açısından önemli olduğu, Etkili karar alabilen ve kararları paydaşlarıyla birlikte uygulamaya koyabilen yöneticilerin, buldukları şartları değiştirmede daha başarılı oldukları söylenebilir. Kararın etki alanını artırmanın yegâne yolu karar alma sürecinde paydaşların, yani karardan doğru veya dolaylı yoldan etkilenen kitlenin duygu ve düşüncelerinin de dikkate alınmasıdır.

Ülkemizde genel olarak okulların iyi yönetilmediği, yöneticilerin yeterlilik düzeyleri, alınan kararların yararlılık durumunun iyi analiz edilmediği veya hedef kitlenin göz ardı edilerek hedefin saptırıldığı, kararın verilme biçimi, paydaşların verilen karar hakkındaki düşünceleri, karara katılma durumları ve alınan kararların uygulamasındaki yöneticilerin iletişim ve liderlik becerileri gibi birçok faktör okul işleyişine etki etmektedir. Bu araştırma ile iyi yönetilmeyen eğitim kurumlarına etki eden faktörlerin neler olduğunu ortaya koyarak, kurumun daha iyi bir şekilde yönetilmesi hedeflenmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın genel amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan okul müdürlerinin karar verme süreçleri hakkında öğretmen görüşlerini alarak eğitim kalitesinin artırılması ve kurumun daha iyi yönetilmesi için gereken verileri

ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin demografik bilgilerinin yanı sıra aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken öğretmen görüşlerini ne ölçüde almaktadır?
2. Okul Müdürleri karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hakim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurmakta mıdır?
3. Okul yöneticilerin verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergilemekte midirler?
4. Okul müdürleri karar verme sürecinde öğretmenlerle olan kişisel iletişim becerileri nasıldır?
5. Okul müdürleri karar verirken ne tür bir yarar gözetmektedirler?
6. Okul müdürleri karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar vermektedirler?
7. Okul müdürleri liderlik becerisi karar verme süreçlerini nasıl etkilemektedir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

21. yüzyılın kurumsal yönetim anlayışında “yönetişim” kavramıyla açıklanabilecek bir yeni yönetim anlayışı yaygın hale geldiği söylenebilir. Bilimsel çağ olarak ifade edilen günümüz dünyasında bilinenin tekrarından ziyade bilinmeyene odaklanılmaktadır. Dünyada gelişen ve değişen, değişimle birlikte yeni uygulamalarla gündeme gelen kurumsal yapıları tek bir kişinin organize etmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Birlikte yönetmenin ön plana çıkardığı kurumsal aidiyet, değişen toplumsal taleplerin karşılanmasında, farklı fikir ve anlayışları daha önemli hale getirmiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde yönetişim: ‘Resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımı.’ Şeklinde ifade edilmektedir. Bu vesileyle okulun paydaşlarından biri olan öğretmenlerin, okulda verilen kararlara katılım durumuyla birlikte okulun yönetim biçimi, okul müdürünün iletişim becerisi, alınan kararların yararlılık düzeyi ve okul müdürünün liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmaktadır. İyi bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler hakkında farkındalık ve duyarlılık oluşturularak, okul müdürlerinin seçiminde izlenecek yeni, farklı, yöntemlerin arayışına katkı sunulacağını umulmaktadır.

1.4. SAYILTILAR

1. Araştırmada geliştirilen veri toplama aracı ile okul m¼d¼rlerinin karar verme s¼reçlerini ortaya çıkarmada yeterlidir.

2. Bireysel ve odak grup g¼r¼řmesine katılan ¼ğretmenler, sorulan sorulara samimi ve içtenlikle cevap vermişlerdir.

1.5. TANIMLAR

Y¼netici: Okulu (kurumu)y¼neten kişi. Okul m¼d¼r¼.

Eğitim: Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye (TDK).

¼ğretmen: Devlet okullarında kadrolu olarak bir bilim dalını, bir sanatı ya da teknik bilgileri ¼ğretmeyi meslek edinmiş, okulda ¼ğrencilere ders veren kimse.

¼ğretmenler Kurulu: Okullarda ders yılı başlamadan, ikinci d¼nem başında ve d¼nem sonunda olmak ¼zere yılda en az ¼ kez toplanan, toplantılarında eğitim ¼ğretim faaliyetlerine ilişkin yol haritası niteliğinde kararlar olan, y¼netmelik gereği de yapılması zorunlu olan ve aynı zamanda yasal bağlayıcılığı y¼n¼yle “İ t¼z¼k” niteliğinde olan toplantılardır.

Karar: Bir iş veya sorun hakkında d¼ř¼n¼lerek verilen kesin yargı.

Karar Verme: Bir soruna ilişkin olası öz¼m yollarından en uygun olanın seçilmesidir.

Karara Katılma: Okulda alınacak kararların belirlenmesinde ve bu kararların uygulanmasında aktif olarak yer almaktır (Serençelik, 2016).

Otoriter: Mevzuatı kendince yorumlayan, kurum içinde farklı g¼r¼ř ve d¼ř¼ncelere yer vermeyen, bildikleri dışına çıkmayan.

Sinmişlik: ¼ğretmenlerin çevresel baskı nedeniyle sinmesi, içine kapanması ya da kabuğuna çekilmesi.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KARAR KAVRAMI

Türk Dil Kurumu tarafından “Aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu” olarak tanımlanmıştır. Karar, karar verme süreci sonucunda ulaşılan nihai durum olarak da ifade edilmektedir. Kişi karar verme sürecinde, seçenekleri değerlendirir. Bu değerlendirme aşaması birçok faktörün etkisi altındadır. Hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkisi büyüktür. Özellikle kişinin hayata dair tecrübeleri bireysel faktörlerin başında gelmekte, bu tecrübeler bireyin bilişsel ortamında yer ederek karşılaşılan problemlerin çözümünde birer şablon görevi görür. Bu şablonlar zihinsel kestirmeler olarak da ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra birey karar verme sürecinde içinde bulunduğu örgütün, yapısı, kültürü, politikaları, iklimi vb. faktörlerin etkisi altındadır. Ayrıca karar seçeneklerinin muğlaklığı, zaman faktörü, risk ve benzeri faktörler de süreci etkileyen önemli faktörler arasındadır (Nas. 2010).

Yöneticinin temel sorumluluğu karar vermektir. Yönetici karar verdiği ölçüde yöneticidir. Tüm yöneticiler aynı zamanda da karar vericidirler. Karar verme, yönetici açısından önemli bir yeterlilik ölçütüdür. Karar vermede diğer önemli bir husus ise kurumun hedeflenen amaçlarını gerçekleştirmek için karşılaşılan sorunların çözümünde en az madde ve enerji kullanımı ile en üst düzeyde sonuç alıcı (tatmin edici) olması gerekir (Uras. 1995). Modern örgütlerde kararı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin karar vermede grup, takım ve hatta bilişim teknolojilerine ihtiyaç duyulur. Bu da karar vermenin aynı zamanda örgütsel bir niteliğinin olduğunu gösterir (akt: Özmusul. Can 2005). Örnek vermek gerekirse bir okul müdürünün öğrenci başarısını artırmak amacıyla yapılması gereken işlemleri kararlaştırması onun tek başına yönetsel yanını aşan bir durumdur. Okulda bu konunun araştırılması, uygulanacak olası stratejilerin belirlenmesi ve izleme-değerlendirme faaliyetlerine olan ihtiyacı ortaya çıkaracağından okul müdürünün, müdür yardımcılarının, öğretmenler, veliler, öğrenciler ve çevre kurumlarda yer alan kurum paydaşlarının bilgi ve görüşlerine başvurması ve teknolojik imkânlardan yararlanması, verilecek kararların daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır (Özmusul,

2018:81-82). Karar verme: “Bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak” olarak ifade edilir (TDK).

Bir kararın oluşmasını sağlayan temel faktörler aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir (Akt: Topçu, 2000, Evren ve Ülengin, 1992)

- Karar verme gerektiren sorun
- Karar vermesi gereken kişi(ler) ve sonuçlara katılanlar
- Seçenekler
- Amaç(lar), ölçüt(ler) ve kriter(ler)
- Yöntemler

Okulda alınacak kararlarda karar vericiler ile kararda etkilenecek kişilerin yeterince bilgi birikimi ve tecrübesi yok ise mevcut yasal mevzuat ve alanda uzman kişilerden yararlanmaları gerektiğini belirtir. Özellikle teknik konularda uzman kişilerin fikirlerine başvurulması alınacak kararların sağlıklı olması açısından olumlu olacaktır (Özmuşul, 2018: 82).

Karar süreci şansa bırakılmayacak derecede önemlidir. “Öğretmenlerin okullarında kendi işleriyle ilgili konularda fikirlerini belirtmeleri sağlanmalı, demokratik okul idaresi benimsenmelidir. Öğretmenler eğitim ve okulla ilgili alınan kararların tarafı olarak kabul edilmeli, görüşleri dikkate alınmalıdır (Usta, 2004).”

2.2. KARAR VERME SÜREÇLERİ

Okul müdürlerinin verdikleri kararlar, kısa vadeli kararlar olsa da sonuç alma bakımında uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel nitelik taşımaktadır.

“Karar işleminin doğasına bakıldığında, her zaman baskın bir şekilde var olan faktör yöneticidir. Dolayısıyla yöneticinin kişiliği, karar vermedeki özsaygı düzeyi ve bunun karar verme sürecinde kullandığı stratejiler arasındaki ilişki bu süreci önemli bir şekilde etkileyebilir (Izgar ve Yılmaz, 2007: 343).” Eğitim yöneticileri karar verme sürecinde, yetkiyi otoriteye dönüştürüp, bireysel öc alma ve muhatabını zarara uğratma amacı gütmemelidir (Altun, 2003).

Okul müdürlerinin en önemli özelliklerden biri hiç kuşkusuz birlikte çalıştıkları kişileri güdüleyebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Özellikle çalışanların

dahil olduğu zamanlarda alınan kararlar daha etkilidir. Yetkin kurum kendiliğinden, hiçbir emek sarf etmeden, gelişigüzel ortaya çıkan bir kurum değildir. Başarılar bilinçli yapılan planlamalar sonucunda gerçekleştirilen etkinliklerle ortaya çıkmaktadır. Bu etkinliklerin baş mimarı da okul müdürleridir. Okul müdürleri, özellikle karar alma süreçlerinde okulun amaç ve görevlerini açık şekilde tanımlamak, okul içinde sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak ve belki de en önemlisi kurum kaynaklarını, programları, eğitimi olumlu yönde etkileyecek biçimde kullanılması için hassasiyet göstermelidir.

Bir okul yöneticisinin yerine getirmesi gereken en önemli görevi ve sorumluluğu onun karar verme durumudur. Karar gelişigüzel, kendiliğinde oluşan bir süreç değil yöneticinin bilinçli çabaları sonucunda oluşan bir aşamadır. Yöneticinin bir konuda karar vermesi yeterli değildir. Verilen kararın uygulanmasını takip etmesi gerekir. Uygulanamayan veya uygulama alanı bulamayan kararlar bir temenninin ötesine geçememektedir (Çelikten, 2001).

Karar verme, bir örgütün başarılı olmasında en büyük etkidir. Ayrıca verilen kararların sürekliliği de başarıyı doğrudan etkilemektedir. Çünkü zamanında alınmayan kararlar, örgütü büyük bunalımlara götürebilmektedir. Kararsızlık sadece zaman kaybına sebebiyet vermez, aynı zamanda endişeyi, kaygıyı beraberinde getirir. Karar vermede yetkinin kimde olduğunun açık olmaması, kararın verilmesi ve uygulamaya geçilmesinde gecikmeye sebep olabilmektedir.

İyi bir yöneticinin özelliklerinden biri de zamanı etkin ve verimli kullanabilmesidir. Örgütsel yaşamın en önemli parçası olan yöneticilerin zamanı doğru yönetemiyorlarsa örgütü iyi ve doğru yönetmiş sayılmazlar. Yöneticiler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde zamanı etkin bir şekilde kullanmaları gerekir (Yılmaz ve Aslan, 2002)

Başarılı bir okul yöneticisinin, isabetli karar vermenin önemli olduğunu ancak tek başına yeterli olmadığını bilerek, okul paydaşlarının inançlarını, tutumlarını ve ön yargılarını da verilecek kararda hesaba katması gerekir. Çünkü kararın etkililiği, kararın nesnel ve öznel boyutlarına bağlıdır. Kararın özneliği kişilerin duygularına dayanması ve verilen kararın katılımcılar tarafından benimsenmesi gerekirken, nesnel boyutta ise kararın tamamen yansız ve somut verilere dayanması gerekir (Yıldırım, 1989).

Karar verme süreçleri uzun, orta ve kısa vadeli planlar olmak üzere üç aşamalı eylemler planı şeklinde ortaya çıkar (Özmuş, 2018). “Örneğin 2015-2019 döneminde ortalama eğitim süresinin 9.1 yıla çıkarılması Milli Eğitim bakanlığı (MEB, 2005) tarafından uzun vadeli olarak alınan bir karardır. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü veya il Milli Eğitim Müdürlüklerinin sorumluluk alanlarına düşen kararlar vermesi orta vadeli, okul müdürlüklerince verilecek kararlar ise kısa vadeli (Özmuş, 2018: 83).”

2.3. KARAR VERME MODELLERİ

Karar vermede genellikle iki model kullanılmaktadır. Bu modeller klasik model ve yönetsel karar modelleridir.

2.3.1 Klasik Karar Modeli

Bu karar modeli, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yöneticilerden kuruluşun ekonomik geleceğini gözeterek en iyi kararları vermeleri istenir. Klasik model aynı zamanda normatif bir modeldir. Çünkü karar verme öncülleri, kuralları açıkça ortaya konmuştur. Yöneticinin bu kuralların dışına çıkma şansı yoktur. Bu nedenle, bir karar vericinin nasıl karar vermesi gerektiği belirtilmiş ve kuruluş için en mükemmel sonuca nasıl ulaşılabileceğinin tanımı belirtilmiştir. Takip edilmesi gereken yol, dikkat edilmesi gereken kurallar açıktır. Yani, nasıl karar vereceği hakkında talimat vardır (Eren, 2003).

Bu modele göre karar verme süreci birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar: öncelikli olarak sorun tanımlanır, sorun tanımlandıktan sonra amaç ve hedefler oluşturulur, bütün olası seçenekler tek tek değerlendirilir. Amaç ve hedefleri gerçekleştirme düzeyi en üst seviyeye çıkaracak en uygun seçenekler üzerinde durulur. En sonunda verilen karar uygulanır ve değerlendirilir (Hoy, Miskel. 2015).

2.3.2 Yönetsel Karar Modeli

Bu model, yöneticilerin zor koşullarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Program dışı gelişen kararlarda, yöneticiler belirsizliğin ve muğlaklığın belirgin olarak hissedildiği koşullarda çalışmakta ve sorunları çözmeye

çalışmaktadırlar. Bu model, betimseldir, yani tasviridir. Yöneticinin karmaşık durumlarda daha çok nasıl karar vermeleri gerektiği üzerinde durur. Klasik modelde, hangi koşullarda nasıl karar vermesi gerektiği açık iken yönetsel modelde ise tam tersi hangi koşulda nasıl karar verilmesi gerektiği yönünde bir talimatnamesi yoktur. Birçok karar nicel veriler ve açık seçik olarak belirlenen olasılık rakamlarına dayanmamaktadır. Bu nedenle, klasik modelde olduğu gibi yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar verme imkânlarına sahip değillerdir. Buna sınırlandırılmış rasyonellik adı verilir. Yani yöneticiler, bir karar verme sürecinde ihtiyaç duydukları tüm bilgileri elde etme imkânını bulamamaktalar. Bu da, her kararda kesin bir yol ve yöntemin izlenme imkânını ortadan kaldırmaktadır. Bu gibi hallerde minimum karar kriterlerini gerçekleştiren ilk alternatif veya seçenek karar vericileri tatmin edebilmektedir. Şu halde, karar vericiler sorunu çözecek ilk seçeneği kabul etmektedirler. Yönetsel modelin bir başka aracı da sezgidir. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin çoğu kez uzun yıllardan beri elde ettikleri bilgiler ve uygulama tecrübeleri sayesinde bireysel sezgileri geliştirdiği, bu sayede basiret kazandıklarını ve kararlara ilişkin tutumları da bu sezgisel temele dayandırdıklarını göstermektedir (Eren, 2003)

Karar verme modülü seçiminde etkili olan unsurlar şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- 1) Yöneticinin kişisel(bireysel) tercihleri
- 2) Karar verme sorunlarının program dahilinde düzenlenebilir veya bir program dahilinde düzenlenemez nitelikte olup olmaması
- 3) Sorunun belirsizlik derecelerinin durumu gibi hususlar etkili olmaktadır.

Karar verme işleminde bir programa dâhil edilebilen kararlar, kurum yöneticinin karşısına sık sık çıkan, karara dair kuralları gerçekleştirebilecek ve her seferinde yeni çözümler için kullanabilecek niteliklere sahiptir. Bu kararlarda kurallar belirlendiği takdirde, sorunun çözümü çeşitli teknolojik araçlarla(örneğin bilgisayar) da yapılabilmektedir. Programlanabilen kararlarda, karara ilişkin kurallar ortaya konduktan sonra karar verme işlemi astlara devredilebilir, böylece yöneticiler, daha zor ve programlanamayan kararlarda ise kendine has özellikler taşımakla birlikte, bu kararların sık sık tekrarlanması olası değildir bu nedenle kurallara bağlanmaları oldukça zordur (Eren, 2003: 188-189).

2.4. KARAR VERME STİLLERİNE DİSİPLİNLER ARASI YAKLAŞIM

“Bu yaklaşımda araştırmacıların ortak özelliği, karar vericinin kişilik özellikleri üzerinde odaklanmaktan ziyade, karar vericinin davranışsal olarak geliştirmiş olduğu stiller üzerinde odaklanmalarındır (Nas, 2010: 46).”

2.4.1. Kuzgun Yaklaşımı

Karar verme yaklaşımları belirlenirken karar verme konusunda esas aldığı boyutlar şu şekilde belirtmektedir:

- Karar verme ile ilgili seçenekleri incelerken ayrıntılı ve sistematik inceleme yapma veya ani karar verme.
- Karar verilirken isteklere öncelik tanıma veya başka önerilere öncelik verme.
- Karar verdikten sonra verilen kararı sık sık değiştirme veya kararı değiştirmeme yönünde direnç gösterme.

Kuzgun (1992) yukarıda sayılan boyutlara göre “Sezgisel”, “Bağımlı”, “Mantıklı”, “Aceleci”, “Kararsız” karar verme stilleri ifade etmiştir. Kuzgun daha sonra yaptığı çalışmalarda şu karar stillerini belirtmiştir:

Bağımlılık: Karar vermede başkalarının doğru bildiğine inanarak, getirilen önerilere önem verme. Kendi düşüncelerinden ziyade başkalarının daha isabetli önerilerde bulunduğunu düşünerek öncelliği kendi dışında gelen önerilere tanıma.

Kararsız: Hiçbir karardan hoşnut olmama, verilen kararları sık sık değiştirmeye istekli olma, karar verememe.

Mantıksal-Sistematik: Karar vermeden önce var olabilecek tüm seçenekler dikkatli bir şekilde inceledikten sonra ve her bir seçeneğinin pozitif ve negatif yönlerini değerlendirmeye alma.

İç tepkisel: Duygusal tepkisel de denilebilir. Karar verirken hoşuna giden seçeneğe yönelerek karar alma, kendi isteklerini ön plana alarak karar verme, kararı tek seçenek olarak kesinleştirme (Akt: Nas, 2010. Kuzgun, 1992).

2.5 KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN BAZI FAKTÖRLER

Verilen kararların uygulanması ve istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için karar verme sürecini sabote edilebilir pozisyonundan kurtarmak gerekir. Karar verirken, kararın etkinliğini artırmak ve verilen kararın nihai hedefine ulaşılabilmesini sağlamak amacıyla karar sürecinde gözden kaçırılmaması gereken bir takım ilkelere uyulması gerekir. Bunlar şu şekilde verilebilir:

2.5.1 Dürüst, Açık ve etkili iletişim

İletişimin temel amacı kişiler arasında etkileşimi (etki/tepki) sağlamaktır. İletişimin etkili olması kaynaktan gelen duygu ve düşüncelerin alıcı tarafından kaynağın beklentisine, isteğine ve amacına uygun olarak çözümlenmesi ve beklentilere uygun olarak davranış sergilemesine bağlıdır.

Sağlıklı ve etkin bir iletişim için kaynak ile alıcı birbirini tanımalı. Çünkü alıcı aldığı iletiyi kaynağına göre değerlendirmeye alır. İletici kaynağın alıcı tarafından ne derece tanındığına ve nasıl tanındığına bağlı olarak (olumlu/olumsuz) değişiklik gösterir. Etkili bir iletişim için kaynağın; ses tonunu, yüz ifadesini ve beden dilini olumlu duygu uyandıracak biçimde kullanması gerekir. Etkili iletişimin gerçekleşebilmesi için kaynağın;

- 1- İletmek istediğimiz mesajı karşımızdakilere(kaynak- alıcı)amaçladığımız biçimde iletmesi gerekir.
- 2- İsteneni elde etmek için karşımızdakilerde beklenen tepkiyi uyandırması gerekir
- 3- İletişimin istenilen düzeyde alıcı tarafından algılanabilmesi için alıcının içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel değer yargılarının kaynak tarafından dikkate alınması gerekir.
- 4- Kitle iletişim araçlarının birey üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak kitle iletişim araçları vasıtasıyla gelen uyarı ve iletileri doğru çözümlenerek anlamlı hale getirip dönüştürebilmesi gerekir.

Sağlıklı bir iletişim için alıcıda yer alması gereken özellikler ise: Vericiyi tam olarak dinlemek, sözcüklerin içeriğine ve aktarılmak istenilen duygulara açık ve anlamaya hazır olmak. Sözcüklerin, anlamları dışında kullanılıp kullanılmadığını, “kaynakta” ne anlama geldiklerini tanımak, ana konuyu kaçırmamaktır. Vericinin

vermek istediği mesajda ortak noktaları açıklığa kavuşturmak, karar aşamasında da olsa iletişimi koparmamak dinlemek ve sağlıklı geri bildirimleri sũrdũrmekte ısrar etmek gerekir. İletişimde geri bildirim çok önemlidir (Orta, 2009).

Kararların başarıya ulaşmasının temelinde, katılımcılar arasında açık, dũrũst ve etkili bir iletişimin varlığı yatar. İnsanlar otoriteye karşı açıktan konuşma eğilimden olmadıklarından, otoriteyi elinde bulunduran liderlerin grup üyelerine karşı dũrũst ve aynı zamanda etkili iletişim içinde olmaları gerekir. Açık, dũrũst ve etkili bir iletişim kurmadıkları takdirde karar verme sũrecinin başarısı ciddi biçimde tehlikeye atmış olur.

2.5.2 Grup Sũreci ve Kolaylaştırma

Grup içinde karar verme sũrecini kolaylaştıracak birilerinin olması gurubun kolay organizasyon olmasını sağlar. İyi bir iletişim becerisine sahip bireyler kararların duyurulması ve gereken adımların atılması kolaylaştırmakla birlikte gurubun karşılaştığı problemlerle ilgili yaratıcı dũřünme, problemlere zũm geliştirme ve alternatif zũmlerin üretilmesine katkı sunacaktır. Böylece gurubun kolayca organize olmasını ve hedefe yönelmesini sağlamış olur.

2.5.3 Gerçekle Yũz Yũze Gelmede Esneklik

Karar vermede belli aşamalar olsa da bu aşamalar her zaman takip edilmesi mũmkũn olamayacak durumlar da yok değildir. Buna rağmen fazla aciliyet arz etmeyen ve zaman açısında problem olmayan bir takım kararların verilmesi veya kararların revize edilmesinde grubun yeleri ile sağlıklı, açık ve etkili bir iletişimin sũrdũrũlmesinde hem rgũt kũltũrũnũ hem de çalışanların yũksek morale sahip olmasını olumlu katkı sunar. Zaman zaman aciliyet arz eden bir takım işlemler için hiyerarşik yapı içerisinde karar verilmesi olumlu sonuçlar doğursa da başarılı kararların alınmasında paydaşların açık katılımına ihtiyaç duyulduğu da açıktır (Yılmaz, 1999).

2.5.4 Kayırmacılık, Nepotizm ve Favorizm

Argon'a (2016:239) göre kayırmacılık: "adalet, eşitlik ve yansızlık ilkelerinden uzaklaşılarak sũbjektif bakışla kişinin yeterliliği yerine akraba, eş-dost, arkadaş ilişkileri ve siyasi dũřũncenin temel alınıp ayrıcalıklı davranılması (avantajlı,

başarılı kılma, destekleyip, koruma vb.) ve bu kişilere hak ettiğinden fazlasının verilmesi anlamına gelmektedir.”

Kayırmacılık Türk Dil Kurumu tarafından: Belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma. Nepotizm: Akraba ve yakın arkadaşlarını kayırma şeklinde tanımlamaktadır. Favorizm ise: belli bir birey, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak istendiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma olarak ifade edilmiştir (TDK, 2019). Nepotizm ile favorizm arasında çok ince bir fark vardır. Nepotizm, daha çok akraba kayırmacılığı olarak ifade edilirken, Favorizm ise sosyal çevre, dost ve arkadaşlık ilişkilerine dayalı yapılan kayırmacılığı ifade etmektedir (Barut, 2015).

Kayırmacılık, liyakat ilkesi yerine akrabalık, arkadaşlık, dostluk, hemşericilik, aynı meslekten olma, aynı ideolojik hedefler, aynı cemaatten olma vb. olarak sınıflandırılmıştır (Özkanan ve Erdem, 2016). “Kayırmacı uygulamalar adam kayırmaca ve siyasi kayırmaca olmak üzere iki başlıkta ele alınmıştır. Adam kayırmacılığı, kendi içinde nepotizm(akraba kayırmacılığı) ve kronizm (eş-dost kayırmacılığı) olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir (Özkanan ve Erdem, 2014: 179).”

Nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin incelemesine yönelik yapılan araştırmada, nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Nepotizmin örgütsel başlılığı olumsuz etkilediğine dair bulgular elde edilmiş olup, sadece çalışanları üzerinde ekonomik ve psikolojik sonuçlar değil aynı zamanda kurumsal ve toplumsal anlamda olumsuz sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur (Karahana ve Yılmaz, 2014).

2.5.5 Karar Verme ve Etik Değerler

“Yönetmel alanda etik olgusu: doğru eylem ve işlemlere ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartların ifadesidir. Etik kavramı, kişinin davranışlarına temel teşkil eden değerlerin tümüdür. Bu değerlerin unsurları ise: görev ve sorumluluk, vicdan ve iyi niyet, iyilik ve doğruluk, sevgi, onur ve kamu yararı olarak karşımıza çıkmaktadır (Çevikbaş, 2006: 285).”

Eğitim kurumlarında hem çalışanların hem de üretim yönelik uğraş alanının insan olmasından dolayı verilen kararların etik olup olmaması önem arz etmektedir. Etik karar verme, etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Hakkaniyet, adalet, dürüstlük ilkeleri etik karar verme ile ilgilidir. Etik karar verme verilen kararlara saygınlığı da beraberinde getirir. Kişilerin, vermiş olduğumuz kararlara istediğimiz oranda saygı göstermesi, onların da almış oldukları bir takım kararlara da saygılı olmamızı gerektirir (Kıranlı ve İlđan, 2007).

Karar, karar veren bireylerin ve örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerini sağlayan en önemli unsurlarından biridir. Karar rgtlerde yönetim sürecinin temeli oluşturur. Dolayısıyla yöneticilerin, örgüte ve çalışanlara daha fazla yarar sağlayacak şekilde karar vermesi gerekir. Çünkü yönetim: içinde adalet, doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk gibi etik değerleri barındıran sosyal yönü olan bir bütünlük olarak ifade edilir. Verilen kararın toplum veya birey tarafından yanlış veya doğru olarak ele alınması kararın etik olarak değerlendirildiğinin ifadesidir. Etik karar vermek isteyen yöneticilerin kararda etkilenecekler için doğru olanı bulmaya çalışmak için yoğun çaba sarf etmesi gerekir. Yönetim açısında karar için hiçbir zaman sadece bir doğru olarak ele alınmaması gerekir. Farklı yaklaşımları değerlendirerek en uygun olanın ve aynı zamanda etik olanın tercih edilmesi gerekir (Kıral, 2015).

2.5.6 Hukuka Uygunluk

Verilen kararın, yürürlükte bulunan yasa ve yönetmeliklere aykırı olmamasıdır. Keyfiyet içermemesidir (Karayalçın, 1992).

Verilecek kararlar, okulun ve çalışanların amaçlarına uygun olmalı.

Esnek durumları gzetebilmeli.

Danışıklı olmalı.

Rasyonel ve bilimsel olmalı.

Bilgiye dayalı olmalı.

Maliyet- yarar ilişkisi gözetilmelidir (zmusul, 2018 :83-84).

“rgtlerde alınan kararlar çoğunlukla, hem karar verme aşamasında hem de kararın uygulanması sırasında birden çok kişiye ilgilendirir ve etkiler niteliktedir. Bu yüzden de en katı yönetimlerde bile alınan kararlarda birden çok kişinin payının ve etkisinin olduğu gözlenir (Can, 2018: 149).”

İşgörenin örgütte alınan kararlara katılması hem işgörene hem de örgüte bazı yararlar sağlamaktadır. Karara katılma süreci hem birey açısından hem de örgüt açısından değerlendirilmiştir.

Birey açısından bakıldığında bu yararlar şöyle ifade edilmiştir:

a) Bilgi birikimi ve tecrübeleri dikkate alındığı, bu bilgi ve tecrübelerinden yararlanıldığını fark eden iş gören morali yükselerek, işine ve yakın çalışan çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirebilecektir. Okul yöneticilerin kendilerine olan güven ve saygıdan dolayı daha dikkatli karar aldıkları, kendi potansiyelinin farkındalığı, kendisiyle barışık olması ve kendine olan güvenden kaynaklı karar vermede doğru seçeneği seçme becerisi daha yüksek olduğu söylenebilir (Izgar ve Yılmaz, 2007).

b) Karara katılma, birçok kişinin katıldığı bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşebileceği düşüncesinden hareketle, oluşacak böyle bir ortamın, iş gören açısından yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, dolayısıyla işgörenin kendisini geliştirmesine yardımcı olması açısından, bu süreci bir fırsat olarak değerlendirmesi beklenir. Ayrıca işgörene bir takım ön yargılarını test etme fırsatı vereceğinden, işgörenin gelişmesini engelleyen bazı ön yargılardan kurtulmasına da fırsat yaratacağı düşünülmektedir.

c) Düşüncelerinin saygı ve kabul gördüğünü düşünen iş görenin, bu saygı ve güveni koruyabilmek ve devam ettirebilmek için kendini yenileme ve geliştirme çabası içine girme imkânı sağlayacağı belirtilmektedir (Uras, 1995).

Örgütsel açısından kararlara katılmanın yararları ise şöyle ifade edilebilir:

a) Karara katılmasından dolayı morali düzelen ve yükselen işgörenin, kendilerini yenilemek ve geliştirmek için daha yüksek bir iş bilinci ve amacına yönelik olumlu bir performans sergilemesi olasıdır.

b) Bireysel alınan kararlara oranla, çoğulcu, katılımlı kararlarda sorunun bir çok farklı yönden ele alınması, konuya dair daha fazla bilgi toplanması, birden çok seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin muhtemel sonuçları hakkında daha mantıklı önermelerde bulunması ve tüm bunların sonucunda daha isabetli daha mantıklı kararlar verilmesi ihtimali yüksektir.

c) İşgören, kendisinin de katkı sağladığı karara karşı direnemeyeceğinden, örgütsel yapının, işgörene katılımlı bir yol izlenerek alınan kararları benimsetmek

daha kolay olacağı ve işgörenin kurumsal yapı içinde uygulamaya konulan bir takım uygulamaları içtenlikle kabul edebileceğinden hareketle daha çok zaman, madde ve enerjiden tasarruf edilme imkanı yakalamış olur. İşgörenin karara katılmasının birçok olumlu etkisi vardır (Uras, 1995).

Bunun yanı sıra işgörenin karara katılmasında gözden kaçırılmaması gereken bazı olumsuz durumların oluşabileceğinin bilinmesi gerekir. Bu olumsuz özellikleri şu şekilde ifade etmek gerekir: bunlardan biri kararın grupça alınması, tek başına alınan kararlara göre daha fazla zaman alacak olmasıdır. Hızla gelişen ve değişen bir çevreye uyum sağlamak zorunda olan örgütlerde, kararların zaman kaybetmeden alınması ve uygulanmaya konulması açısından zaman, çoğu kez, işgörenin karara katılımını engelleyen bir etken olarak ortaya çıkabilmektedir. Katılımlı bir kararın alınması için işgörenle görüşme ve bunun sonucunda zaman zaman tartışmaya yol açabileceği düşünüldüğünde süre ve katılanların sayısı arttıkça eşgüdüm bir şekilde çalışma ortamına kavuşması zorlaşır. Karar almaya katılmanın gruplarda yaygın çatışma yaratma ihtimaline karşın, grup olarak sorun çözmede başarı ve aynı zamanda güçlü bir bağlılık yaratır ki: bu bağlılık çatışmada olduğu gibi tehlike arz edebilir. Çatışma verimi engeller, güçlü bağlılık grup içindeki farklılıkları en aza indirerek benzerlikleri artırır. Gruplarda benzerliğin artmasıyla birlikte örgüt içinde, eleştirel olmayan bir uyum yaratması yanı sıra yaratıcılığı yok edecek boyuta getirebilmektedir

Katılımlı karar alınırken oluşabilecek tüm faktörleri dikkate alarak, katılımlı kararlardan beklenen olumlu etkinin elde edilebilmesi için olabilecek tüm olumsuz faktörlerinin en alt düzeyde tutulmasını sağlayacak önlemlerin alınması, yönetim açısından bir sorumluluktur. Dikkat edilmediği takdirde kurumsal olarak büyük risklerle karşı karşıya kalınabilecektir (Uras 1995).

Her alanda etkililiğin ön plana çıktığı günümüzde eğitim örgütlerinin bu gelişmelerden etkilenmemesi beklenemez. Etkililik amaçlara en yüksek düzeyde ulaşabilmek ve değişen gelişen beklentilere karşılık verebilmek amacıyla sürekli değişikliği ihmal etmeden gelişmektir. Eğitim kurumlarında öğrenci başarısı ölçü alındığında yöneticinin etkisi dolaylıdır. Yönetici öğretim şartları iyileştirmek ve geliştirmek için gerekli önlemleri alır, öğretmenin hedeflediği amaçlarına ulaşması için ana destek ve rehberlik hizmetleri açısından liderlik rolünü yerine getirir. Bununla

etkili yönetici ve etkili öğretmenle etkili okula ulaşmak hedeflenmektedir (Can, 1998). Etkili yönetici olmanın zamanında ve uygun karar verme ile mümkün olunabileceği düşünülmektedir.

Etkili kararlar yöneticilerin zihinsel hazırlık ve çabaları sonucunda oluşur. Eğer yönetici, karardan önce ayrıntılı olarak zihinsel bir hazırlık yapmaz, gerekli olan ön bilgilere ulaşmaz ve çevresinde bulunan kişilerin görüşlerinden etkilenirse sağlıklı ve etkili kararlar veremez. Sağlıklı ve etkili karar alınabilmesi için gerekli hazırlıkları yapmak, ihtiyacı olan bilgilere ulaşp ve kişisel bilgilerini de ayırarak karar verdiği taktirde kararlar ne olursa olsun verilen karar diğerlerine göre daha etkili bir karar olmuş olacaktır (Çelikten, 2001).

Bir diğer önemli husus ise lider pozisyonundaki kişilerin karar alırken kararların etik olmasına dikkat etmesidir. Lider etik karar verme modeline uyduğu sürece çalışanlar da onu kendilerine rol model alacaklardır. Bu sayede etik karar verme konusundaki kararlılık tüm kuruma yansiyacaktır. Bunu uygulayan bir karar verici ilk olarak etik kodlarının varlığı hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Çünkü kurum çalışanları tarafından kabul görmeyen bir modelin başarılı olma şansı çok düşüktür (Bektaş ve Köseoğlu, 2007).

Yöneticiler karar vermeden önce konuyla alakalı olarak kurumda çalışan tüm personelin görüşlerini almaları kurum yöneticilerin farklı bakış açısı kazanmaları, aynı zamanda kararlara katılım sağladıkları düşüncesinden hareketle kurum içi motivasyonları en üst seviyeye çıkmaktadır. Bu şekilde alınan kararların aynı zamanda yönetim kademesinde görev yapan kişilerin yetki ve sorumluluklarını kurum çalışanlarıyla paylaşması demektir. Bu şekilde işletilen bir karar verme mekanizması aynı zamanda kurum içi muhalefeti de en aza indirmiş olacaktır. Böylece yönetici karar vermede katılımlı bir yönetim anlayışı ortaya koyarak herkes tarafından benimsen bir lider konumuna gelmiş olur (Yılmaz ve Talas 2010).

2.5.7 Karar Vermede liderlik

2.5.7.1 Karar Verme ve Liderlik

Liderlik, bir takım insanı belirli hedefler çerçevesinde bir araya getirebilme, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirecek yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren,1998:342, akt: Cemaloğlu).

Liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde liderlik hakkında birçok tanımın yapılmış olduğu görülecektir. Araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalarda liderlik, grup süreçlerinin merkezi olarak görülmüştür. Grubun yönetilmesi ve yönlendirmesinde grup liderinin vermiş olduğu kararlar çok önemlidir. Bu bakımdan lider, grup faaliyetlerinin ve değişiminin merkezindedir. Grubun istek ve iradesini temsil etmektedir (Bozkurt ve Güral, 2014).

Okul liderliği için en önemli prensip okul liderliği ile birlikte liderin geniş bir vizyon ve diğer liderlik özellikleriyle dolu olması gerekiyor.

Eğer ki: yönetici, vizyon eksikliklerini tamamlamaya yönelik nasıl karar vermesi gerektiğini anlamamış ise sahip olduğu hiçbir vizyon işe yaramayacaktır. Haklı bir görüş, kötü bir kararla desteklenirse kocaman bir boşluğa yol açar. İyi bir karar verici yanlış görüşü çok nadir seçer. Çünkü bir organizasyon için iyi karar veren bir kişi hem şuan hem de gelecekte nasıl olması gerektiğini tutarlı bir şekilde ortaya koyar. Sonuçlar her zaman için aynı zamanda bir bedeldir. Müdürlerin denetim mekanizmasındaki algıları ve mevzuat çerçevesi karar vermede aslında riskin ne kadar alınabileceğini belirtir. Denetim çerçevesi (mevzuat) aslında kontrolü hiyerarşik bir şekilde sağlamaktadır. Hem müdürün tecrübeleri hem de denetim mekanizması yapısı karar vermede ve çıktıları uygulamada etkilidir (Calebrese ve Zepeda, 1999).

Liderlikle ilgili tanımların bir diğer bileşeni ise kişiliktir. Bu tanımlar liderliği kişinin sahip olduğu özel kişisel ve karakteristik özelliklerinin birleşimi olarak ifade etmektedir. Diğer bir yaklaşım ise liderliği, örgütte değişim meydana getirmek için sergiledikleri davranış ve eylemler olarak tanımlamaktadır (Bozkurt ve Güral, 2014).

2.5.7.2 Geçmişten Günümüze Liderlik

Tarihi süreç incelendiğinde her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen değişik türde liderler ortaya çıkmıştır. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler. Bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları değişmesi geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.5.7.3 Liderlikte Öne Çıkan Bazı Yaklaşımlar

2.5.7.3.1 Tam Serbesti Taniyan Lider:

Tam serbesti taniyan liderler, takipçilerini kendi haline bırakan takipçilerine sunulan kaynaklar sayesinde plan yapmasına ve bu planın uygulanmasına imkan sunar. Takipçiler kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları verebilme iradesine sahiptir. Bu liderlik modelinde liderin esas görevi takipçilerine kaynak sağlamaktır. Kendisine danışıldığında görüş bildirmekle birlikte bu görüşler bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmazlar. Yetki kullanma haklarını astlara bırakırlar (Arun, 2008).

2.5.7.3.2 Katılımcı veya Demokratik Lider:

Eğitimde demokratik liderliğin en önemli unsuru hem okul içinde hem de okul dışında sağlıklı bir iletişim kurabilmektir. Çevresindekilerle katılım ve iş birliğini sağlamalı, çevrede bulunan başka liderleri de sürece katabilmeli, söylentilerden ziyade gerçeklerle çevresindekileri güdüleyebilmeli, iletişim araçlarını iyi kullanmalıdır. Demokratik ve katılımcı liderliğin en önemli unsuru İyi bir iletişimin kurulmasıdır(Yörük, Kocabaş, 2000). Bu tarzdaki liderler, yönetim yetkisini takipçileri ile paylaşma eğilimindedir. Bu tarz liderler, astlarıyla daima iletişim halindedir, astlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilerler (Arun, 2008).

2.5.7.3.3 Karizmatik Liderlik:

Karizmatik liderlik, örgütsel kültürün oluşturmasında, geliştirmesinde, yönetilmesinde ve örgütsel hayatın devam ettirilmesinde en temel belirleyicidir. Örgüt kültürü tek taraflı gelişen bir olgu olmadığından karizmatik liderin aynı zamanda örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte kararlara yer vermesi gerekir. (Aykanat, 2010). Bu tür liderlik özelliklerine sahip olanlar, astları tarafından model alınma, astları güdeleme, dinamik olmalarını sağlama ve astların stratejik bilgisi, ikna yeteneği, özgüveni ve dinamik enerji sayesinde lideri idolleştirmeleri gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Aykan, 2004).

2.5.7.3.4 Dönüşümcü Liderlik:

Dönüşümcü Lider, vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak takipçileri ile sürekli iletişimde olan, takipçileri tarafından saygı duyulan mimardır (Arslan, 2006). Dönüşümcü liderlikte: karizma, bireysel destek, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım gibi özellikler önemlidir (Önk, 2015). Toplumsal değişimin öncüsüdür.

2.5.7.3.5 Etkileşimci Liderlik:

Etkileşimli liderlik yaklaşımında, uyarı ve tehditlerle kurum içi disiplin sağlarken, övgü ve ödüllerle çalışanları motive etme yöntemini uygular.

2.6 ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Özden (1996) çalışmasında öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları halinde kurumda demokratik yönetim biçimini geliştirecek ve bu oluşturulan iklim sayesinde öğretmenlerin kurumu daha çok sahiplenmesine zemin hazırlayacak, öğretmenlerin yapılan uygulamalarda kendi etkisini görmesinden dolayı çalışmalarında zevk almasına, mesleğinde doyum elde etmesine yol açacağı belirtmiştir. Buna ek olarak yazar, dikkatle uygulanmayan katımlı yönetim anlayışları zamanla otoritenin zayıflanmasıyla birlikte okul müdürleri ile öğretmenler arasında çatışma çıkma endişesi hakim olacaktır.

İlgili araştırmaya bakıldığında “okullarda karar sürecine katılmanın sıklığı konusunda verilen yanıtlardan öğretmenlerinin yarısından çoğunun (%60) “oldukça sık” ya da “ilgili her konuda” okul yönetimine katıldıkları anlaşılmaktadır.” Yine aynı araştırmada katılmanın şekli iyice incelendiğinde kararların büyük çoğunluğu idarecilerin kendi aralarında almış oldukları kararların onayını almak amacıyla usulen öğretmenlerin görüşlerine başvurdukları anlaşılmaktadır. Kısaca okullarda (araştırmaya dahil okullar) alınan kararların öğretmenler açısından katımlı değil katılmıslık düzeyinde kaldığından uygulamalar üzerinde öğretmenlerin etkisi zayıf kalmaktadır (Özden, 1996).

Bolu ili merkezinde bulunan ve en az bir yıl görev yapmış ortaöğretimde çalışan öğretmenlerine yönelik yapılan çalışmada öğretmenlerin, eğitimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetimsel kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu, bu farka göre öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyi, eğitimsel

kararlara katılma düzeyinden daha düşüktür. Öğretmenlerin görüşlerine göre, eğitimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde: mesleki kıdem, cinsiyet, çalışılan okul türü ve branş grubu değışkenliklerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (Aksay ve Ural, 2008).

Bakan ve Büyükbeşe (2008) karara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışmasında “ankete katılanlara kendilerini kararlara teşvik edeceği düşünölen çeşitli önermeler sunulmuş ve bunlara ne derecede katıldıkları sorulmuştur. Katılımcıların %87.4’ü kararlara katılmanın kendilerine işletmelerin amaçlarını daha iyi anlamaya ve öğrenme fırsatı sağlayacağını belirtmişlerdir.” “işimi nasıl yapacağıma ilişkin kararlarda benim de etkim olacağından işimi istediğim gibi yapma imkanı bulurum” önermesinde ankete katılanların % 82.00’si, katıldıkları anketi yanıtlayanların %73.8’i kararlara katılmanın üstleriyle yakın ilişkiler kurma olanağı sağladığını belirtmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe 2008).

Dönmez, Uğurlu ve Cömert (2011) Malatya ile Sivas illerinde 6 ilköğretim okulunda 24 öğretmen ile yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenler öneri sunma konusunda sunulan önerilere karşı yöneticileri açık ve ilgili olarak değerlendirmişlerdir. Yine okullarda müdür ve öğretmenlerin birbirlerini etkiledikleri ve birimlerin ara bağımlı olarak çalıştıkları belirtilmiştir. Okullarda liderlik ön plana çıkarken ceza verme okullarda uygun görölen bir yöntem olarak bakılmıyor. Yapılan çalışma sonucunda okul müdürleri için şu öneriler getirilmiştir:

Okul yöneticileri otokratik davranışlarını ve kuralcı yönetim anlayışlarını en aza indirmelidirler.

Okul yöneticileri ‘*durumsal liderlik*’ davranışları benimsemeli, karar verme durumunda çalışanların katılımını esas almalıdır.

Çatışma yaratan etkenlerin yönetimi için açık bir okul iklim ve kültürü vurgulanmalıdır.

Başka bir araştırmada görüşlerine başvuruölen öğretmenlerinin büyük çoğunluğu, okullarda karar alma süreçlerine katıldıklarını, kalan diğör az bir kısmı ise bazen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenler, okullarında karar alma sürecine dahil oldukları taktirde, alınan kararların uygulanabilirliğinin sağlandığını, alternatif fikirlerin üretilebilme fırsatı yakalanacağı, böylece eğitim-öğretim

ortamının daha sağlıklı işleyebileceğini ifade etmişlerdir. Karar uygulayıcıları olarak öğretmenlerin kurum içinde alınacak kararlara katılmaları halinde alınacak kararların uygulanabilirliği daha kolay ve daha iyi uygulanabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Okul müdürlerinin yanısıra eğitim denetçilerinin de öğretmenlerin sürece dahil olmaları konusunda ayın fikirde olmaları katılımlı bir yönetim anlayışının gerekliliği ve önemini vurgulamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu alınacak kararlara katılmalarında bir sakınca görmediklerini belirtmişlerdir. Buna rağmen bazı öğretmenlerin birlikte alınan kararların uygulaması sonrasında olumsuz sonuçlanmasından endişe duyduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarısından fazlası, karar alma sürecinde diğer öğretmenlerin katılıp katılmamasının kendilerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemediklerini belirtmişlerdir. Sonuç itibariyle okullarda öğretmenlerin, müdürler tarafından eğitim öğretim sürecinde alınacak kararlara katılmaları sağlandığı takdirde okul işleyişi açısından daha sağlıklı bir eğitim- öğretim ortamına kavuşabileceği söylenebilir (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012).

Karar verme stili karar vericinin bir alışkanlığı veya davranışı olarak ele alındığında, karar verme stilini etkileyen çevresel faktörler, iç faktörler ve karar vericinin kendi iç dünyası dahil bir çok faktör etkilemektedir. Karar verme aynı zamanda bir süreci ifade ettiği düşünöldüğünde, karar vermeye uzanan zaman sürecinde karar vericinin karar verme konusunda edindiği tecrübeler, çevre ile kurmuş olduğu etkileşim gibi çeşitli faktörlerin etkisi vardır. Karar vermede kişisel gelişim özelliklerinin de etkili olduğu gözden kaçırılmaması gereken diğer önemli hususlardan biridir.

Yöneticinin karar verme konusundaki ihtiyaç duyduğu bilgi, bilginin nasıl edinileceği, bilginin nasıl kullanılacağı, varsa alternatifler arasında nasıl seçim yapılacağı, nasıl değerlendirmesi gerektiği gibi konuları deneyerek öğrenmesi ve zamanla alışkanlık haline gelmesi riski yüksek ve belirsiz bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle yöneticiler zaman içerisinde kazanacakları alışkanlıkları kurumun yapısına ve ihtiyacına yönelik olarak şekillendirirler (Nas, 2010).

Bütün bu değişim ve beklentilerden yola çıkarak günümüz okul müdürlerinin gerçekleştirmekte oldukları rollerin geçmişe göre çok çeşitli ve değişiklik gösterdiği söylenebilir. Okul müdürlerinde beklentiler değişen ve gelişen şartları göz önünde

bulundurarak kurumun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir mesleki bilgi ve beceriye sahip olması gerektiğidir (Balyer, 2012).

Bakioğlu ve Demiral (2013) tarafından ‘ okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları’ alanında yapılan çalışmada görüşmeye katılan okul müdürlerinin tamamı yaşadıkları belirsizlik sebeplerinden birinin planlamada yapılan hatalar ve eksiklikler olduğunu, yeterince ön hazırlık yapılmadan uygulamaya konulan değişikliklerin değişime hazırlıksız yakalandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, kendilerine danışılmadan yapılan değişikliğin kurumlarda görev yapan yöneticileri zor durumda bıraktığını ifade etmektedir. Aynı zamanda yöneticiler, hazırlıksız yakalanmadan kaynaklı uygulamada ciddi sıkıntılar yaşandığını, bunun sonucunda istenilen verimin elde edilememesinin, yaşanan aksaklıklar nedeniyle kurum yöneticilerinde ciddi strese yol açtığını belirtmektedir. Eğitimde istikrarın olmaması, mevzuattan kaynaklanan sorunlar, üst yöneticilerin okul yöneticileri üzerinde baskı kurması, özellikle üst yöneticilerin yazılı bir belge olmaksızın sözlü olarak ilettikleri açıklamalar uygulamada belirsizliğe yol açtığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin yaşadıkları belirsizlik sebepleri arasında ekonomik durum ve idare arasında uyumsuzluk da sayılmaktadır (Bakioğlu ve Demiral, 2013).

Bu araştırma sonucuna göre yöneticiler, belirsizlik durumlarının ortadan kaldırılması için karar alırken paydaş desteğine ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Yöneticiler, karar alırken kendilerini destekleyen, yapıcı ve destekleyici eleştirilerde bulunan öğretmenlerin varlığının süreci kolaylaştırdığını ifade etmiştir (Bakioğlu ve Demiral, 2013).

Okulların belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için, kurum içinde bulunan bireylerin ortak amaç etrafında birleşmeli ve koordineli bir şekilde çaba göstermesi gerekir. Kurum içinde çalışanların bir amaç etrafında birlikteliği sağlamının en önemli koşulu sağlıklı bir iletişimdir.

Yönetimsel faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, karar verme, planlama, organizasyon, uygulama ve sağlıklı bir iletişim süreçleri gereklidir. Kurum amirinin en önemli işi, kurum çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurması gerektiğidir. Kurumda sağlıklı iletişim kuran ve düzgün bir şekilde işlemesine olanak sağlayan okul müdürüdür. Kurum içinde sağlıklı bir iletişim, aynı zamanda kurumsal kültürün oluşmasına zemin hazırlar. Çünkü verilen kararların uygulanması ve kurumsal

kültürün oluşabilmesi için kurum içinde etkili bir iletişimin sağlanmış olmasıyla mümkün hale gelmektedir. Kurumların sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve verilen kararlar doğrultusunda amaçlarına ulaşabilmesi, kurumda açık ve etkili bir iletişim ağının var olmasına bağlıdır (Araç, 2014).

Örgüt içerisindeki iletişimin sağlıklı ve iki yönlü gelişebilmesi, öncelikli olarak yönetim kademesinde görev alan yöneticilerin tutumlarına bağlıdır. Yapılan araştırmaya bağlı olarak ilkokullarda yeterli düzeyde iletişimin iki yönlü olarak gelişmediği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin eğitim öğretim ve etkinlikler konusundaki duygu ve düşüncelerini yöneticilere iletmede sorun yaşadıkları, ilişkileri yasal boyutla sınırlı kaldığı ve özellikle içselleştirilmemiş bir yöneticiyle uzun vadeli planların yapılmadığı, alternatif okullar arayışına yöneldikleri gözlemlenmiştir (Celep, 1992)

Atik (2009), yaptığı tez çalışmasında: ilköğretim kurumlarında yöneticilerinin iletişim becerilerinin liderlik kalitesine önemli katkı sunduğu, karar sürecini etkilediğini, sürecin donanımlı hale gelmesine ettiğini, insan kalitesinin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Sonuç itibariyle, sağlıklı bir iletişim becerisine sahip olan yöneticiler, kendilerini sürekli geliştirecek, edindikleri bilgi, beceri ve donanım yönüyle de toplumun gelişmesine katkı sunacaktır. İletişim, kaliteli bir kurum için en önemli araçların başında gelir (Atik, 2009).

Okulları fonksiyonlarını (görevlerini) başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri, okul müdürlerinin sahip olduğu iletişim becerisiyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, kurum yöneticilerince verilen kararların çalışanlar tarafından zamanında ve doğru anlaşılmasıyla olanaklı hale gelmektedir. Kurum yöneticisinin çalışanlarla kurmuş olduğu iletişim ağının etkili ve güçlü olması, hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır (Çınar, 2010).

Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, (cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumları) yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileriyle ilgili görüşlerini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda: cinsiyet değişkeni, medeni durum değişkeni, yöneticilerin hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları

bölüm, çalışma süreleri gibi iletişim becerileri açısından farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2015).

Yine okul öncesi kurum yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik yapılan bir başka araştırmada: yöneticilerin öğrenim düzeylerinin (ön lisans, lisans, yüksek lisans) değişkenlik göstermesi iletişim becerileri arasında her hangi bir fark oluşturmamaktadır. Aynı zamanda öğretmenlerin sahip olduğu kıdem ile iletişim arasında da farkın olmaması, yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik farklılık oluşturmamaktadır. Araştırma sonucunda: yöneticilerin problem çözme sürecine katma ve okulda güçlü imaj oluşturma konuları yanı sıra güven verici, personelle iletişim kuran, sempatik vb. gibi kişisel özellikler konusunda yeterli bulunmuştur (Kurt, 2015).

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerin iletişim becerileri orta(kararsız) olduğu, arzu edilen düzeyde olmaması, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini sergileme konusunda yeterli olmadıkları dolayısıyla öğretmen-yönetici ilişkileri yeterli derecede olumlu, içten ve samimi olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır (Okçu, Doğan ve Dayanan, 2016).

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güveni ve yıldırma hangi düzeyde ve yönde etkilediği incelenmiştir. Çıkan sonuçlara göre, etik bir okul ortamı ve güvenli bir okul ikliminin, öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü ortaya konmuştur. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yerine getirmesi, öğretmenlerin yıldırma algısını düşürmekte ve örgütsel güven düzeyini artırmakta olduğunu gözlemlenmiştir. Kurum içinde sağlanmış etik bir iklim beraberinde güven dolu bir kurum ortamını getirmekte ve böyle bir kurum ortamında yıldırma davranışlarının görülme sıklığı azalmaktadır. Etik liderlik, örgütsel güvenin üst düzeyde olduğu ve yıldırmanın yaşanmadığı bir eğitim ortamı yaratmakta, öğretmenlere sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamakta ve okuldaki akademik kalitenin yükselmesinde doğrudan ve dolaylı bir etkide bulunmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Büte (2011) 'etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki' adlı çalışmasında kurumda oluşan etik iklimin çalışanların örgütsel güven

üzerinde çok olumlu bir etkisi olduğunu, kurumda etik ilkeler ve kuralların uygulanması belirsizliği azaltarak, çalışanların kurumda kendilerini daha güvenli bir ortamda hissettiklerini ortaya koymuştur. Etik iklimin oluşmasının bireysel performans üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmanın diğer önemli bir sonucu ise örgütsel güvenin sağlanmasıyla birlikte bireysel performans üzerinde olumlu yönde yüksek bir etkisinin ortaya konmuş olmasıdır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar itibariyle: kurum çalışanlarının bir üretim faktörü olarak görülmesinden ziyade, kurum çalışanlarına değer verilmesi ve onlara değerli olduklarının hissettirilmesi için kurum çalışanlarıyla çift yönlü bir iletişim ikame edilmeli, çalışanların morallerinin yüksek tutulmasına yönelik oryantasyon programlarına önem verilmelidir. Kurum içinde güvenli bir ortamın oluşması için süreklilik arz eden politikalara yer verilmeli, güvenin olduğu işletmelerde çalışanlar daha kalıcı olacak ve böylece performans açısından önemli bir artış sağlanmış olacaktır (Büte, 2011).

Alanda yapılan çalışmalar dikkatli bir şekilde incelendiğinde aşağıda belirtilen hususların ön plana çıktığı söylenebilir:

1) Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları, kurumda demokratik yönetim anlayışını geliştirecek ve bu oluşturulan iklim sayesinde öğretmenlerin kurumu daha çok sahiplenmesine zemin hazırlayacak, öğretmenler, yapılan uygulamalarda kendi etkisini görmesinden dolayı çalışmalarında zevk almasına, mesleğinde doyum elde etmesine yol açacak kendini mutlu hissedecektir.

2) Kurum yöneticileri kurum içinde zaman zaman karar verme konusunda bir gereklilik ortaya çıktığında, uygun zamanda ve uygun karar verdiği takdirde çalışan nezdinde kurumsal yönetimi etkili bir şekilde kullandığı algısı oluşabilecektir. Bu sebeple çalışanların kurumsal yönetime olan güven artabilecektir.

3) Okul Müdürü kurumsal gelişim açısından aldığı kararlarda başarılı sonuçlar almak istiyorsa alınan kararların etik kurallarına uygun olması gerekir. Alınan kararlar kurumda çalışanlar tarafından etik kabul edilmiyorsa, kararların uygulanmasında beklenen başarıyı yakalama şansı çok zayıf kalacaktır. Bu da başarıyı düşürecektir.

4) Okul müdürü öğretmenleri sadece eğitimsel kararlara katmakla yetinmeyip, aynı zamanda yönetsel kararlara katmasını da sağlamalıdır.

Öğretmenleri sadece eğitimsel kararlara katmakla yetinmemek gerekir. Öğretmenleri hem eğitimsel hem de yönetsel kararlara kattığı takdirde öğretmenlerde kurumsal sahiplenme duygusu gelişim gösterebilecektir.

5) Yöneticiler karar vermeden önce konuyla alakalı olarak kurumda çalışan tüm personelin görüşlerini almaları kurum yöneticilerin farklı bakış açısı kazanmaları, aynı zamanda kararlara katılım sağladıkları düşüncesinden hareketle kurum içi motivasyonları en üst seviyeye çıkaracaktır. Böylece yönetici karar vermede katılımlı bir yönetim anlayışı ortaya koyarak herkes tarafından benimsen bir lider konumuna gelmiş olur. Böylece yönetici kurumsal yönetim anlayışıyla çalışanlar tarafından takdirle karşılanacak ve çalışanlara, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi için gerekli motivasyon kaynağı sağlamış olacaktır.

6) Okul yöneticileri ‘durumsal liderlik’ davranışları benimsemeli, karar verme durumunda çalışanların katılımını esas almalıdır.

Durumsal liderlik yaklaşımlarında açıkça belirtilen “her duruma uygun tek bir liderlik tipi yoktur” tezinden hareketle, liderlerin karşılaşılabilecekleri farklı durumlara hazırlıklı olabilmeleri için taşınmaları gereken ortak nitelikler ortaya konmaktadır. Oluşabilecek çeşitli durumlara uygun davranışlar gösterebilecek, liderlerin sahip olması, taşınması gerekli (öğretilbilir) nitelikler ortaya konmaktadır (Çetin, 2008).

7) Okul müdürlerinin gerçekleştirmekte oldukları rolleri geçmişe göre çok çeşitli ve değişiklik göstermektedir. Okul müdürlerinde beklentiler değişen ve gelişen şartları göz önünde bulundurarak kurumun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir mesleki bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.

8) Verilen kararın saygınlığı kararın etik açısından sorunlu olup/olmamasıyla orantılıdır. Etik karar verme, etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Hakkaniyet, dürüstlük, adalet, görev ve sorumluluk, vicdan ve iyi niyet, sevgi, onur ve kamu yararı gibi unsurlar (ilkeler) etik karar verme ile ilgilidir.

9) Okul müdürünün almış olduğu kararları uygulayabilmesi, kurumsal olarak amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve kurumsal kültürün oluşabilmesi için kurumda çalışan paydaşlarla sağlıklı bir iletişim ağının kurulmasıyla mümkün olabilmektedir. Sağlıklı bir iletişimin tek yönlü değil, çift yönlü olması gerekmektedir. Hem karar alıcının hem de karar uygulayıcının (karardan etkilenen) karşılıklı olarak iletişimde olmalarıyla mümkün olabilmektedir.

10) Okul yöneticilerinin yaşadıkları belirsizlik sebepleri arasında ekonomik durum, idare arasında yaşanan sıkıntılar, ön bilgilendirme yapılmadan yapılan değişiklikler, üst yöneticilerin okul yöneticileri üzerinde baskı kurması ve yazılı talimatlardan ziyade sözlü talimatlarla yönlendirmede bulunmaları olarak sayılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu araştırma, “Okul Müdürlerinin Karar Verme Süreçleri Hakkında Öğretmen Görüşlerini” belirlemek amacıyla öğretmenlerin bakış açısını öğrenmeye/incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Araştırmada olgubilim (fenomenoloji/phenomenology) deseni yaklaşımı kullanılmıştır. ‘Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2013, 78).’

Olgubilim araştırmalarında veri toplama aracı araştırmacının yapmış olduğu görüşmelerdir. Olgulara ilişkin yaşantı ve anlamlarını ortaya çıkarmak için araştırmacıların görüşme aşamasında yaşadıkları etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla konuyla ilgili detayları yakalama fırsatı sunar. Olgubilim araştırmalarında görüşmeler uzundur. Bu tür araştırmaların en belirgin özelliği, görüşmelerde elde edilen bilgilerin teyit ettirme fırsatı sunmasından dolayı olgubilim deseni, geçerliliği ve güvenilirliği artmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2013, 78). Olgubilim “neyin”, “nasıl” deneyimlendiğini bütünleştiren, kişilerin yaşamış olduğu deneyimlerinin özünün tartışıldığı betimleyici bir yaklaşımdır (Creswell, 2016, 81-82).

3.2. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ilinin üç merkez ilçesinde (Karaköprü, Eyyübiye, Haliliye) bulunan okullar oluşturmaktadır. Merkez ilçede bulunan farklı okul türlerinden (Meslek lisesi, Anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip ortaokulu, ortaokul, ilkököl ve okulöncesi) 7 okulda görev yapan 24 öğretmen ile bireysel görüşme, yine farklı okullarda görev yapan 7 öğretmen ile odak grup görüşmesi yapılarak tamamlanmıştır. Görüşmeye katılanlarla ilgili istatistiksel bilgi Tablo 1’de verilmiştir:

Görüşmeye katılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Görüşmeye katılan öğretmenlerin demografik bilgileri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	13	54,166
	Erkek	11	45,833
Öğrenim Durumu	Önlisans	1	4,166
	Lisans	19	79,166
	Yüksek lisans	4	16,666
Yaş	20-25	1	4,166
	26-30	6	25
	31-35	4	16,666
	36-40	6	25
	41 ve üzeri	7	29,166
Çalışma Süresi	1-5	5	20,833
	6-10	5	20,833
	11-15	5	20,833
	16-20	2	8,333
	21 ve Üzeri	7	29,166
Şimdiye Kadar Birlikte Çalıştığı Müdür Sayısı	1 Müdür	3	12,5
	2 Müdür	3	12,5
	3 Müdür	3	12,5
	4 Müdür	5	20,833
	5 Müdür ve Üzeri	10	41,666
Branşı	Beden Eğitimi Öğretmeni	2	8,333
	Din Kül. Ve Ahlak Bil. Öğrt	2	8,333
	Felsefe Öğretmeni	1	4,166
	Fen Bilimleri Öğretmeni	1	4,166
	İngilizce Öğretmeni	1	4,166
	Matematik öğretmeni	2	8,333
	Müzik öğretmeni	1	4,166
	Sınıf Öğretmeni	5	20,833
	Türk Dili ve Edebiyat öğretmeni	2	8,333
	Okul Öncesi Öğretmeni	5	20,833
Görev Yaptığı Okul Tipi	Anaokul	4	16,666
	İlkokul	8	33,333
	Ortaokul	5	20,833
	Ortaöğretim Kurumu(Lise)	7	29,166

Bireysel görüşmelere katılan öğretmenlerin % 54.166’sı kadın (13), % 45.833’ü erkektir (11). Önlisans mezunu (1) %4,166 iken, lisans mezunu öğretmenlerin oranı (19) %79,166, lisansüstü mezunların oranı ise (4) %16,666 olmuştur. Görüşmelere

katılan öğretmenlerin yaş aralıkları ise: 20-25 yaş aralığında bulunan öğretmen (4) %16,666, 26-30 yaş aralığında bulunan öğretmenler ile 36-40 yaş aralığında bulunan öğretmen sayısı aynı çıkmıştır. Bu yaş aralığında bulunan öğretmen sayısı altışar olarak (6-6) %25'tir. İki yaş aralığında bulunan öğretmen sayısı katılan tüm öğretmenlerin %50 sine tekabül etmektedir. Görüşmeye katılan öğretmenlerin çalışma süreleri ise: 1-5 yıl görev yapan öğretmen, 6-10 yıl görev yapan öğretmen ile 11-15 yıl görev yapan öğretmen sayıları eşittir. Üç kategorideki öğretmen sayıları 5'er öğretmen ile toplamda %62,499 oranına denk gelmektedir. 16-20 yıl aralığında görev yapan öğretmen (2) %8,333 oranı ile çalışma süresine göre sayısal olarak en düşük orandır. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmen (7) oranı ise %29,166 dır. Görev süresince birlikte çalışılan müdür sayısına bakıldığında bir müdürle çalışan öğretmen sayısı 3'tür. Görüşmeye katılan öğretmenler arasındaki oranı %12,5 tir. En az iki müdür ile çalışan öğretmenlerin (22) oranı %87,5 tir. Çalışan müdür sayısı arttıkça öğretmenin birlikte çalıştığı müdürü değerlendirebilme ve birlikte çalıştığı müdürlerin karar verebilme yeterliliklerini gözleme ve kıyaslama imkânı da o derece artmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin 5 ve üzeri müdürle ile çalışan öğretmen(10) oranı % 41,666 dır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin branş bazında değerlendirilmesi ise şu şekilde olmuştur. Sınıf öğretmeni(6) ile Okulöncesi Öğretmenlerin(6) toplam oranı %50, görüşmeye katılan tüm öğretmenlerin oranının yarısına eşittir. Felsefe öğretmeni (1), fen bilimleri öğretmeni (1), müzik öğretmeni (1), İngilizce öğretmeni (1), birer kişi ile branş bazında her bir branşın oranı toplam oran içinde %4,166'dır. Beden Eğitimi Öğretmeni (2), Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni (2), Matematik Öğretmeni (2), Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeninin (2) toplam oran içinde her bir branşın oranı ise % 8,333 tür. Görüşmelere katılan öğretmenlerin görev yaptığı okul tipi açısından ise: Ana okulda(4) görev yapan öğretmen oranı %16,666, ilkokulda (8) görev yapan öğretmen oran %33,333, ortaokulda (5) görev yapan öğretmenlerin oranı %20,833, Ortaöğretimde(7) görev öğretmen oranı ise % 29,166'dır.

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin demografik bilgileri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	3	42,857
	Erkek	4	57,143
Öğrenim Durumu	Lisans	5	71,428
	Yüksek lisans	2	28,572
Yaş	26-30	1	14,285
	36-40	4	57,143
	41 ve üzeri	2	28,572
Çalışma Süresi	6-10	2	28,572
	11-15	2	28,572
	16-20	1	14,285
	21 ve Üzeri	2	28,572
Birlikte Çalıştığı Müdür Sayısı	5 Müdür ve Üzeri	7	100
Branşı	Felsefe Öğretmeni	1	14,285
	Fen Bilimleri Öğretmeni	1	14,285
	Matematik Öğretmeni	1	14,285
	Sınıf Öğretmeni	1	14,285
	Meslek (Tarım Teknolojisi) Öğrt	1	14,285
	Özel Öğretim Öğretmeni	1	14,285
	İHL Meslek Dersi Öğretmeni	1	14,285
Görev Yaptığı Okul Tipi	İlkokul	1	14,285
	Ortaokul	2	28,572
	Ortaöğretim Kurumu(Lise)	4	57,143

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin cinsiyet durumlarına bakıldığında erkek(4) oranı %57,142 iken, kadın(3) oranı ise %42,857 olmuştur. Öğrenim durumlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğu lisans mezunu olduğu, lisans mezunu(5) oranı%71,481, yüksek lisans mezunu(2) oranı %28,571 dir. Odak görüşmeye katılan öğretmenlerin yaş ortalaması ise 36 yaş ve üzeri olanların oranı toplam oranın %85,712 dir. 26-30 yaş aralığında sadece bir öğretmen bulunuyor. Katılımcı sayısı oranına göre %14,825 tır. Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin tamamı birlikte çalıştığı müdür sayısı 5 ve üzeridir. Çalışma süreleri ise: 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmen(2) oranı %28,571 dir. 11-15 ile 21 ve üzeri çalışan öğretmen oranı ile aynıdır. 16-20 yıl aralığında çalışan öğretmen(1) sayısı

oranı ise, 14,285 dir. Görüşmeye katılan öğretmenlerin branşları açısından incelendiğinde felsefe grubu öğretmeni, fen bilimleri öğretmeni, matematik öğretmeni, sınıf öğretmeni, meslek(tarım teknolojileri) öğretmeni, özel eğitim öğretmeni ve İHL öğretmeni branşlarında bire öğretmen olmak üzere 7 farklı branşta öğretmen katılmıştır. Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin görev yaptığı okul tipi açısından ise: ilkokul (1) oranı %14,285, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin (2) oranı %28,571 dir. Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin (4) oranı %57,142 olmuştur.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI VE VERİLERİN TOPLANMASI

Görüşmeler yarı yapılandırılmış bir görüşme formu üzerinden yapılmıştır. Sorular hazırlamadan önce, araştırma konusuyla ilgili alan taraması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan form üzerinden yapılmıştır. Cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, çalışma süresi, branş, gibi demografik soruların yanında konuyla ilişkili 7 açık uçlu soruya ek olarak toplam da 13 sorulu görüşme formu uygulanmıştır.

Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular şu şekildedir:

Soru 1) Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa en çok hangi konularda görüşlerinize başvuruyor?

Soru 2) Okul Müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hakim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?

Soru 3) Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi?

Soru 4) Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz?

Soru 5) Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?

Soru 6) Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir?

Soru 7) Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi?

3.4. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİĞİ

Bu maddeler, farklı illerde görev yapan 2 eğitim müfettişi, 2 okul yöneticisi, 2 doçent öğretim üyesi rehberliğinde, amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmiştir. Bu aşamalardan sonra görüşme formu son şeklini almıştır.

Araştırmaya ilişkin veriler, 07 Ocak -08 Şubat 2019 tarihleri arasında araştırma kapsamındaki öğretmenlerle görüşülerek elde edilmiştir. Görüşmelerde iki yöntem izlenmiştir.

- 1) Odak grup görüşmesi
- 2) Bireysel görüşme

Odak grup görüşmesi: Nitel bir veri toplama yöntemi olan odak grup görüşmeleri, derinlemesine ve detaylı bilgi elde edilmesinde kullanılan bir görüşme yöntemidir. Odak grup görüşmeleri katılımcıların duygu, düşünce, tecrübe, eğilim gibi kişisel özelliklerini yansıtabilecek bir görüşme yöntemidir (Çokluk, Yılmaz, Oğuz, 2011). Odak grup görüşmelerinde genellikle aynı demografik özelliklere (yaş, sosyo-ekonomik düzey, meslek vb.) sahip 6–8 kişi, bir moderatör eşliğinde bir araya gelmekte ve araştırma konusu grup ortamında tartışılmaktadır (Ekiz, 2003).

Görüşme esnasında araştırma ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Cevapları anlaşılır kılmak için görüşme esnasında yönlendirici, başka alanlara kaymaya yol açacak sorulardan kaçınılmıştır. Odak grup görüşmesi yaklaşık 1.53 dakika sürmüştür. Bireysel görüşmeler ise yaklaşık olarak 45-50 dakika sürmüştür. Verilerin güvenliği artırmak için odak grup görüşmesi yapılmıştır.

Örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. “Çeşitleme (triangulation) farklı veri kaynakları, farklı veri toplama ve analiz yöntemleri kullanarak araştırma sonuçlarının inandırıcılığını artırmaya yönelik çabaların bütünüdür. Nitel araştırmalarda geçerliliğin ve güvenirliliğin sağlanmasında kullanılan önemli stratejilerden biri “çeşitleme”dir (Yıldırım, Şimşek, 2013, 102).”

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada Nitel Araştırma Yaklaşımı Deseni kullanarak görüşme tekniği ile açık uçlu sorular kullanılmıştır. Elde edilen verilerin “içerik analizi” yapılarak

değerlendirilmiştir. Çözümlemelerde görüşmeye katılan öğretmenlere birer kod numarası verilmiştir (Ö1, Ö2, Ö3, ... gibi). Elde edilen veriler kodlanmıştır. Cevaplardaki ifadeler farklılık ve benzerliklerine göre analiz edilerek temalar belirlenmiştir. Kodlar ve temalar düzenlenerek tablolara aktarılmıştır. Frekans değerleri ayrıca gösterilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGU ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sorularına verilen yanıtlara ilişkin elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.1 BİRİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa en çok hangi konularda görüşlerinize başvuruyor? Sorusuyla ilgili katılımcıların görüşleri:

Tablo 3 : Okul müdürlerinin okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa daha çok hangi konularda görüşlerinize başvurur? Sorusuna verilen olumsuz yanıtlar.

Yanıtlar	Kodlanmış olumsuz yanıtlar	f
1	Genellikle danışılmıyor(Ö1, Ö3, Ö5, Ö17)	3
2	Genel olarak görüş almakla birlikte bildikleri dışına çıkmazlar(Ö2, Ö6, Ö11)	3
3	Sadece sosyal etkinlikler ile ilgili görüşlerimizi alır(Ö12, Ö23)	2
4	Sadece materyal alımında görüşlerimizi alır(Ö24)	1
5	Sadece öğrenci davranışları ile ilgili görüşlerimizi alır(Ö20)	1
6	Daha çok branşıyla ilgili görüşlerime başvurur(Ö9)	1

“Genellikle danışılmıyor” diyen katılımcıların çoğu hem eğitim öğretim işlerinde hem de yönetim işlerinde öğretmenlerin görüşlerine yer vermediklerini ifade etmişlerdir. Şimdiye kadar birlikte çalıştıkları müdürleri kıyaslayarak düşüncelerini aktarmışlardır. Katılımcılardan Ö1 “birlikte çalıştığım son iki müdürü saymazsam diğer birlikte çalıştığım okul müdürleri görüşlerimizi hiçbir şekilde dikkate almadıkları” belirtmiştir. Katılımcılardan:

Ö1: Genellikle danışılmıyor. Öneriler dikkate alınmıyor. Hem yönetim işlerinde hem de eğitim işlerinde görüşlerimize başvurmaz. Son iki okul müdürünü kıyasladığımda daha önceki okul müdürü hiçbir zaman önerimizi dikkate almazdı. Ancak şimdi çalıştığım kurumda görev yapan okul müdürü yeterli olmasa da görüşlerimizi dikkate alır. Şartlara göre önerileri uygulamaya dahil eder.

Emrivaki davranan okul müdürleri çalışanların moral ve motivasyonunu bozuyor. Verimli çalışmaya engel oluyor. Katılımcı bir yönetim anlayışı öğretmeni motive ettiği gibi aynı zamanda eğitim kalitesinin artmasına etki etmektedir.

Okul müdürünün demokratik katılımcı ve aynı zamanda şeffaf bir yönetim biçimi izlediğinde başarılı olmama ihtimalini düşünemiyorum.

Diğer katılımcı (Ö5, Ö17) ise müdürlerin genellikle kendi bildikleriyle hareket ettikleri, bazı konularda öğretmene danışmayı acizlik olarak düşündükleri, çokça zor durumda kalmadıkça öğretmenlere danışmadıkları veya çok sınırlı görüş aldıkları dolayısıyla kendi bildikleriyle yetindiklerini ifade etmişler.

Ö5: Birlikte çalıştığım okul müdürü %90 almıyor. Kendisinin her şeyi bildiğini düşünür. Yeni eski fark etmiyor. Çok nadir öğretmen görüşüne başvurur. Eğitim sürecinde karşılaşılan problemlerle ilgi bazen, çok nadir görüş aldığına şahit oldum.

Katılımcılardan (Ö17) bir kişi ise bunun sebebini şu şekilde açıklamaktadır:

- 1- Benlik algısı*
- 2- Öğretmene sormanın acziyet olarak düşünmeleri*

Genelde görüş almakla birlikte kendi bildikleri dışına çıkmazlar şeklinde ifade eden katılımcılardan Ö2 aynı zamanda öğretmenlerin görüşlerine yer veren yöneticilerin daha başarılı olabileceklerini ve bu tür idarecilerle birlikte çalıştığında daha yüksek bir motivasyonla çalıştıklarını belirtmiştir. Ö2 görüşlerini şu ifade etmiştir:

Genel olarak görüş almakla birlikte bildiklerini uygulamaya koyuyorlar. Toplamda sekiz müdür ile birlikte çalıştım. En az iki müdürle okulun işleyişi hakkında görüş alışverişinde bulunduğumu söyleyebilirim. Aynı okulda idareci değişikliğinin bile kurumun yapısında, kurumun işleyişinde çok büyük değişikliklere yol açtığını fark ettim. Buna şahit oldum. Genel olarak okul müdürleri siyasi görüş veya inanç değerlerini dikkate alarak bir yönetim anlayışını takip ettiklerinde, farklı görüş ve düşüncede olan öğretmenler kurum içinde çok fazla sıkıntı yaşıyorlar. Farklılıklara tahammül edilmesi gerekir. Genel olarak dayatmacı olmayan, demokratik katılımcı yöntemle okulu idare eden idarecilerle daha yüksek bir performansla çalıştığımı söyleyebilirim.

Katılımcılardan Ö6 ise sadece görüş alınmamasından şikayetçi değil aynı

zamanda yöneticilerin görüş alıyorlar gibi davranmasını da eleştirmiştir. Görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

Okulda görüşlerimiz alınıyor. Ancak alınan görüşlere uygulamada yer verilmiyor. Şimdiye kadar çalıştığım tüm müdürlerde bunu gördüm. Öğretmenlere danışılmıyor, danışılıyor gibi davranıyorlar.

Katılımcılardan Ö11 ise kurum içerisinde rahatsızlığa neden olan uygulamaları dile getirdiğimizde yöneticilerin genel olarak dile getirilen konuyu inkâr yoluna gittiklerini, böyle bir uygulamanın söz konusu olmadığını söylemekle yetinirler. Herkesçe aleni olan bir durumu gizleme yoluna gitmeleri anlaşılır gibi değildir. Ö11 görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

Başvuruluyor. Uygulanabilirliği yok denecek kadar azdır. Örnek: seçme sınıfı yapılması büyük bir haksızlık. Bu uygulamayı eleştirdiğimizde böyle bir uygulamanın olmadığını söylüyorlar. Bu anlaşılır gibi değildir. Tüm öğretmenlerde bunun farkında seçme sınıf yapıldığı bilinen bir şey. Buna rağmen uygulamayı inkar etmiş olmaları bizlerde güven duygusunu zedeliyor.

Sadece sosyal etkinliklerle ilgili görüşlerimize başvurur şeklinde ifade eden katılımcıların görüşleri ise:

Ö12: Evet. Ancak sadece sosyal etkinlikler konusunda görüşlerimizi alır.

Kurum yönetimi ile ilgili görüş almaz.

Ö23: Evet alıyor. Etkinlik planlaması veya kurum içi bir etkinlik olacaksa genel olarak öğretmenlerin görüşlerine başvurur. Başka konularda görüşlerimize baş vurmaz.

Katılımcılardan Ö24 sadece materyal ile ilgili konularda görüşlerine başvurulduğunu ifade ederken, Ö20 ise okul idaresinin öğrenci davranışlarıyla ilgili konularda görüşlerine başvurduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Ö9 da sadece branşla ilgili konularda görüşlerimizi alıyorlar demiştir. Katılımlar özetle:

Ö24: Şimdiye kadar 5 müdürle çalıştım. Görüşlerimizi alan da oldu almayanda hatta görüşlerimizi alıp hiç uygulamayan sadece görüşleri aldım dedirtmek amacıyla zaman zaman görüşlerimize başvuran da oldu. Okul öncesinde görev aldığım için daha çok kullanılan malzemeler konusunda görüşlerimize başvurur. Yönetimi ilgilendiren konularda görüşlerimize başvurmaz. Şimdi birlikte çalıştığım okul müdürü kendini her şey bildiğini sanıyor. Ona göre öğretmen görüşüne başvurmak bir eksikliktir.

Ö20: Çokça dikkate aldığını düşünmüyorum öğrencilerin davranışlarıyla ilgili problemin çözümünde öğretmenlerle görüş alış-verişinde bulunur. Bunun dışında öğretmenlerin görüşlerini aldıklarına şahit olmadım.

Ö9: Evet. Daha çok branşım ile ilgili sorular sorar. Okul yönetimi ile ilgili öğretmenin görüşünü aldığını düşünmüyorum...

Birinci soruya ilişkin olumlu yanıtlar Tablo 4'te açıklanmıştır:

Tablo 4: Okul müdürlerinin okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa daha çok hangi konularda görüşlerinize başvurur? Sorusuna verilen olumlu yanıtlar.

Yanıtlar	Kodlanmış olumlu Yanıtlar	f
1	Genellikle eğitim öğretim ile ilgili konularda danışılıyor (Ö3, Ö4, Ö7, Ö10, Ö19).	5
2	Genel olarak görüşlerimizi dikkate alır (Ö8, Ö13, Ö16, Ö18, Ö22)	5
3	Öğrenci ile ilgili konularda görüşlerimize başvurur (Ö14, Ö15, Ö21)	3

Görüşmelere katılan 5 katılımcı (Ö3, Ö4, Ö7, Ö10, Ö19) okul müdürlerinin zaman zaman öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu, öğretmen görüşlerini aldığını ancak, alınan bu görüşler eğitim öğretim ile sınırlı olduğu ve yönetimi ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerine başvurmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Ö3: Genelde müdürler eğitim, öğretim ve sınıf içi durumlarımla ilgili görüşümüze başvurur. Yönetimle ilgili çok nadir görüş alır. Hatta almaz diyebilirim.

Ö4: Bazı konularda alıyorlar. Daha çok eğitim-öğretim ortamının düzenlenmesiyle ilgili görüşler alır. Örnek: kurumun iç mimarisi hakkında görüşümü aldı. Genel olarak projelerini öğretmenlere sorar destek görürse iletişimi sürdürür.

Ö7: Evet. Daha çok okulun eğitim ortamıyla ilgili görüşler aldığımı söyleyebilirim. Alınan bu görüşlerin bir çoğunun uygulanmadığını gördüm. Hem imkân yetersizliği hem de önem derecesine göre değişebilmektedir. Okul yönetimi ile ilgili öğretmen görüşleri altında da okul müdürünün öncelikleri vardır ve bunlar daha önemlidir.

Ö10: Evet, kurum için eğitim-öğretim işleri ve ders programı düzenlerken

görüşlerimizi dikkate alır. Çevremde ki duyumları dikkate aldığımda beraber çalıştığım müdür katılımcı bir yaklaşım izler.

Ö19: Görüşlerimi dikkate alır. Daha çok eğitim öğretim işleri gezi, inceleme gibi şimdiye kadar beraber çalıştığım iki müdürümüz öğretmenlerin görüşlerini önemsiyordu.

Genel olarak okul müdürü görüşlerimizi alır ve imkânlar ölçüsünde kurum içinde görüşlerimiz doğrultusunda uygulamalara yer verir diyen katılımcıların görüşleri özetle şu şekilde verilebilir:

Ö8: Çalıştığım sekiz müdürden ikisi dikkate alırdı. Aynı zamanda varılan görüş neticesinde uygulamaya geçerdi. Üslup, yaklaşım, kullanılan dil önemli...

Ö13: Evet. Özellikle toplantılarda rahat konuşmamızı sağlıyor. Ders programı düzenlenmesinde hakkaniyetli davrandığını düşünüyorum. Birlikte çalıştığım iki okul müdürü buna dikkat ederdi...

Ö16: Minimum düzeyde alıyor. Bizimde paydaş olduğumuz (bizi etkileyen) konularda görüşlerimizi alıyor...

Ö18: Evet alıyordu. Özellikle okulu ilgilendiren konularda görüşümüzü alıyordu...

Ö22: Evet alıyor. Etkinlik planlaması veya kurum içi kurumla ilgili bir düzenleme olacaksa genel olarak öğretmenlerin görüşlerine başvurur.

Sadece öğrenci işleriyle ilgili görüşlerimizi alır. Bunun dışında okul müdürümüz görüşlerimize pek itibar etmez diyen katılımcıların (Ö14, Ö15, Ö21) sayısı 3 tür.

Öğrenci başarısına yönelik konularda öğretmenlerden yararlanır diyen katılımcılar konu hakkında düşüncelerin şu şekilde ifade etmişlerdir:

Ö14: Görüşlerimizi dikkate alıyor. Özellikle öğrenci başarılarının nasıl arttırılacağı ile ilgili, okul düzeni vb. gibi

Ö15: Dikkate alıyorlar. Öğrenci başarılarının artırma yolları, öğretmenleri ilgilendiriyorsa danışır. Örnek: hizmet alımında danışır.

Ö21: Sık sık olmasa da görüşlerimize başvurur. Genellikle öğrenci işleriyle ilgi veliyi ilgilendiren konularında görüşlerimize başvurur

Okul müdürlerinin okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa daha çok hangi konularda görüşlerinize başvurur? Sorusu ile

ilgili olarak 24 katılımcıdan 11 katılımcı genel olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin görüşlerine dikkate almadıklarını beyan etmişlerdir. Görüşlerimizi dikkate alıyor diyen 13 öğretmenden 8'i ise okul müdürünün kısmen görüşlerine başvurduğunu ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan 5'i eğitim öğretim ile sınırlı görüş alışverişinde bulduklarını ifade ederken, katılımcılardan 3'ü ise öğrenci işleriyle sınırlı görüş alındığını ifade etmişlerdir. Görüşmelere katılan 24 öğretmenden 5'i okul müdürleriyle okulu ilgilendiren bir çok konu hakkında görüş alış-verişinde bulduklarını ifade etmişlerdir. Okul yönetiminde öğretmenlerin görüşlerini dikkate alıyor mu sorusuna kısmen dahil olumlu yanıt verenlerin %54,166 dır. Okulu ilgilendiren tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini alır diyenlerin oranı ise %20,833 tür. Bu oran yüzdeler dilim içinde değerlendirildiğinde çok sınırlı olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan odak grup görüşmesinde, katılımcılardan bir kişi (Ö4) hariç diğer katılımcıların tamamı genel olarak okul müdürlerinin karar verme süreçleri ile ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurmadığı, sene başı öğretmenler kurulu toplantılarda zaman zaman karar alınsa bile kâğıt üzerinde kaldığı, yöneticilerin bildikleri dışına pek çıkmadıklarını ifade etmişlerdir.

Görüşmeye katılan öğretmenlerden bir kısmı:

Ö1: Okul müdürlerinin görüşlerimize dikkat ettiklerini hiç sanmıyorum. Genel olarak kurum dışında bildiği, tanıdığı bazı kimselerden görüş almış olabileceğini düşünüyorum.

Ö2: Ben idarecilik de yaptım. Hatta gereksiz konuşan öğretmenlere yönelik önlem alırdık. Kurumun işleyişi ile ilgili bir takım kanunlar, yönetmelikler var. Yöneticiler de bunun dışına çıkmak istemezler. Sadece yöneticilerden kaynaklı bir durum değildir.

Ö3: genel olarak öğretmenler tarafında gündeme getirilen konularla iliği idarecilerin görüşleri bellidir. Daha sonra görüşürüz deyip konuyu kapatıyorlar.

Ö4: şimdiye kadar toplam 7 müdürle çalıştım. Şimdi birlikte çalıştığım müdür diğerlerinden farklıdır. Bu müdürümüz bizi dinliyor. Görüşlerimizi alıyor. Kurum içi ile ilgili düşüncelerimizi alır. Örneğin sene başında bahçe düzenlemesi ile ilgili taleplerimizi aldı. Ve imkânlar ölçüsünde düzenlemeler yaptı. Sınıfımın boyanmasını ve sınıfım için bir dolap talebim olmuştu. İmkânsızlıklardan dolayı sınıfımı

boyayamadım ancak, sınıfım için dolap aldım.

Ö7: Daha çok para toplama konusunda görüşlerimize başvuru. Bunun da maçı belli. İstenilen parayı toplayabilmesidir.

Ö6: Ben sadece idarecilerin uyguladığı psikolojik baskıdan dolayı okul değiştirdim. Beğenmediği veya anlamadığı öğretmenlere resmen mobbing uyguluyor.

Ö5: Ben daha böyle bir müdürle(görüşlerimizi alıp değerlendiren anlamında) çalışmadım. Genel olarak görüşlerimize başvuramazlar. Bundan rahatsız mısınız sorusuna: Evet tabii ki. Ö6: Ben öğretmenleri dikkate alan bir müdürle çalışmadım. Öğretmenler kurulunda gündeme alınan, konuşulan konular genellikle kâğıt üzerinde kalır. Uygulama olanağı bulmaz.

Ö4: Daha önce birlikte çalıştığım okul müdürlerinden biriyle yaşamış olduğum bir süreci anlatmak istiyorum: askeri sistemi gibi uygulama yapan bir anlayışı vardı. Herkesin içinde öğretmeni rencide ederdi. Daha okulun ilk günlerinde 1. Sınıflar dâhil öğrencilerin tek düzen içinde askeri sistem gibi sınıflara girmesini isterdi. Bahçe de durur öğrencilerin okula girişini izler örneğin Yasemin hocanın sınıfı iyi, bravo derdi. Okulda öğle arası dinlenme ve yemek için 40 dakikalık zaman ayrılmıştı. Bu çocuklar yemeklerini yedikten sonra bahçede oynarlardı. Doğal olarak bir koşuşturma olurdu. Okul dairesi anonsla öğretmenleri uyarırdı. Ben de içimden söyle derdim. Koşun çocuklar koşun durmayın derdim. Bu tür anonslar hem öğretmenleri hem de öğrencileri zora sokardı. Dolayısıyla oluşan baskı sonucu öğrencilerde öğretmenlerde stresli hale gelirdi. Hem öğretmenler hem de öğrenciler mutsuz olurdu. Öğrenci öğretmen, öğretmen idareci çatışması kaçınılmaz olurdu. Öğretmen arkadaşların okulla ilgili bir şey yapma isteklerini yok etmişti.

Okul müdürlerinin karar verme süreçleriyle ilgili Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldığında “okul müdürlerinin çoğu öğretmenlerin görüşlerini önemsemedikleri ve öğretmenlerin bu durumdan rahatsız oldukları ve çalışma şevkini en aza indirdiği” söyleyebiliriz. Görüşlere başvuruyorsa daha çok hangi konularda başvuruyor sorusuna ise “okula para lazımsa paranın nasıl toplanacağı hakkında bilgi alışverişinde bulunur. Bunu yapmanın amacı da belli. Öğretmenlerden yardım alıp ekonomik desteğe erişebilmektir.”

“Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu?”

Dikkate alıyorsa en çok hangi konularda görüşlerinize başvuruyor?” Sorusuna yönelik bulgular incelendiğinde hem bireysel görüşmelerde hem de yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürünün karar aşamasında okulda çalışan öğretmenlerin görüşünü almadıkları, zaman zaman alıyor gibi davrandıklarını ifade etmişlerdir. Görüşlerimize başvurur diyen öğretmenler ise; okul müdürlerinin başvurduğu konular daha çok sınıf içi ve öğrenci davranışlarıyla ilgili kısmen de materyal konusunda görüş aldıklarını öne sürmüşlerdir. Okul müdürleri genel olarak bildiklerinin dışına çıkmadıklarını görüş alınsa bile alınan görüşlerin uygulanmada yer bulmadığını belirtmişlerdir.

Başka bir araştırmada da benzer sonuçlar ortaya konmuştur: alınan kararların büyük çoğunluğu idarecilerin kendi aralarında almış oldukları kararların onayını almak amacıyla usulen öğretmenlerin görüşlerine başvurdukları anlaşılmaktadır. Kısaca okullarda(araştırmaya dâhil okullar) alınan kararların öğretmenler açısında katılmalı değil katılmışlık düzeyinde kaldığından uygulamalar üzerinde öğretmenlerin etkisi zayıf kalmaktadır (Özden, 1996).

Zafer ve Titrek (2009) tarafında yapılan araştırmaya göre öğretmen görüşleri: yöneticilerin okullarda daha çok yasal ve zorlayıcı güç kullandıkları, çağımızda yöneticinin en temel gücü olması gereken uzmanlık gücünü ise en az düzeyde kullanmaktadırlar. Bu nedenle etkili ve verimli bir örgüt için yöneticilerin, demokratik liderlik becerilerini geliştirmeye dönük eğitim programlarına katılmaları önerilebilir.

4.2 İKİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara Okul Müdürünüz Karar Verilecek Konular hakkında bilgi sahibi midir, konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/yetkili Kişilerin fikirlerine başvurup başvurmadığı ile ilgili görüşler Tablo 5’te verilmiştir:

Tablo 5: Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hakim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu? Sorusuna karşılık gelen olumsuz yanıtlar

Yanıtlar	Kodlanmış olumsuz yanıtlar	f
1	İlgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurmazlar (Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö9, Ö24)	6
2	Sadece aynı statüde bulunanlarla iletişim kurar (Ö5)	1
3	İlgili mevzuat dışına çıkmaz. Yasal yetkilerini kullanır (Ö17)	1

Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/yetkili kişilerin fikirlerine başvuru mu? Sorusunu katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö17, Ö24) sekiz kişi olumsuz yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt verenlerden (Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö9, Ö24) 6 kişi hiçbir şekilde başkalarına danışarak iş yapmazlar. Kendi bildikleri dışına çıkmazlar ve kendilerinin konuya hâkim olduklarını düşünürler hatta konu hakkında birilerine danışmak onlardan fikirsel anlamda yararlanmak bir zaafiyet olarak görülür. Çevre ile istenilen düzeyde iletişim kuramadıkları için de sorun çözmekten ziyade sorun üretir duruma gelmektedirler. Katılımcılar genel olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmişler:

Ö1: Beraber çalıştığım müdürlerden en az 6 tanesi kendi alanında bilgi sahibi değildi ve aynı zamanda genel kültür seviyeleri de çok düşüktü.

Sadece sınav veya sadece mülakatla atanmaları sorunu çözmiyor. Atanacak okul müdürleri için genel olarak genel kültürü yüksek , sosyal çevreye yakınlığı iyi olanların seçilmesi halinde kurum yönetimi açısından daha isabetli olacaktır. Ya da atanmayla birlikte hizmetçi yolu ile yönetim alanında yetiştirmeleri de iyi olabilir.

Genel olarak baktığımda yönetim anlayışı açısından yetersiz olanlar çevrede etkili/bilgili/yetkili kişilerden de yararlanmayı ihmal ettiğini söyleyebilirim.

Ö2: Kesinlikle hayır. İlgili ve bilgili olduklarını düşünmüyorum çünkü %80'in liyakat sahibi olduklarını düşünmüyorum. Fikir alışverişine gerek duymuyorlar, zaten kendilerinin çok bilgili olduklarını düşünüyorlar. Daha doğrusu bilgi eksikliği konusunda zaafiyet yaratmak istemiyorlar. Onların bilmediği konu yoktur. Onlar her konuda bilgi sahibi olduklarını düşünürler. Bilmedikleri konular

hakkında araştırma yapmak onlar için bir zaafiyet olarak telaki edilmektedir.

Ö6: Hayır. Çünkü uygulamaya çalıştıkları konular genelde yetersiz ve gereksizdir. Destek almış olsalar alınan kararların uygulanabilirliği de göreceli olur.

Ö7: Genelde bildiğini okur. Bir kimseden bilgi aldığını düşünmüyorum. Uygulamalarda bu rahat bir şekilde anlaşılıyor. İlgili kişilerden bilgi almaları sorunun çözümünü de kolaylaştırır.

Ö9: Şuan ki süreçte zannetmiyorum. Yeter ki iş yürüsün. Sağlıklı iletişim kaynakları olduğunu düşünmüyorum.

Ö24: En azında öyle sanıyor. İlgili ve yetili kişilerden bilgi aldığına şahit olmadım. Aldığını da düşünmüyorum. Çünkü sözlerimin başında da belirttim her şeyi kendisinin doğru bildiğini sanıyor. Bilgi alma gibi bir ihtiyaç da hissettiğini de düşünmüyorum.

Katılımcıların ikinci soruya ilişkin olumlu yanıtları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 : Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu? Sorusuna karşılık gelen olumlu yanıtlar

Yanıtlar	Kodlanmış olumlu yanıtlar	f
1	İlgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvururlar (Ö3, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14, Ö16, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23)	12
2	Akademik yönü güçlü idareci profili (Ö4, Ö15, Ö18)	3
3	Sadece kurumda çalışan müdür yardımcılardan destek alır (Ö12)	1

“Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?” Sorusuna karşılık katılımcılar (Ö3, Ö4, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23) 16 kişi genel olarak olumlu yanıt vermiştir. Katılımcılardan (Ö3, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14, Ö16, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23) 12’si ilgili/bilgili/yetkili kişilerin görüşlerine başvurular. Statüsüne bakılmaksızın işin uzmanından yararlanırlar. Hem yatay hem de dikey olarak sağlıklı bir ilişki ağını geliştirirler ve bu ilişki ağını aktif olarak kullanırlar. Kendilerine öz güveni yüksektir. İçinde yaşadıkları koşulları göz ardı etmeden çevreden

yararlanmayı bilirler. Farklı fikirlere açıktırlar. Özellikle tecrübeli kişilere danışmayı ihmal etmezler. Katılımcılar konuyla ilgili olarak:

Ö3: Zaman zaman ilgili, bilgili kişilerden bilgi alıyor....

Ö8: Evet, başvurduğumu düşünüyorum ancak sabit fikirli oluşundan kaynaklı çevreden yararlanma yeterli derecede olmuyor. Ben bilirim havasında. Çoğu müdür uygun zamanda plan yapamadığı için geleceği tahmin etmekte başarısız olduğunu düşünüyorum. Örnek: iki ve üç yıllık planlama yapmaktan aciz ve yetersizdir. Genel olarak okulunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine başvurmuyor. Ne yaptığımızı bile bilmiyorlar.

Ö10: Evet. Yeterli bilgi sahibi değilse yatay ve dikey olarak bir iletişim trafiği takip eder. Olması gerekeni öğrenir ve bilgilendirir.

Ö11: Farklı görüşlere açıktır. Gerektiğinde farklı insanlardan yararlanmayı biliyor.(şimdiki müdür) Dokuz müdürden dört tanesi danışır bilgi alır... Genel çoğunluk ben bilirim der.

Ö13: Evet mutlaka alır. Müdür yardımcısı dahil olmak üzere çoğunlukla başvurur

Ö14: Başvuruyor. Gerektiğinde bizlerden konuyla ilgili bilgi başvurusunda bulunuyor bizde elimizden gelen yardımı yapıyoruz

Ö16: Orta düzeyde. Evet, ilgili ve yetkili kişilerden bilgi alır. Çevresine danışır. Genel olarak çalıştığı müdürler çoğunluğu tek başına değil çevresine sorarak karar verir. Kendilerine has orijinal görüşleri fikirleri yoktur

Ö19: Müdürümüz tecrübelidir. Bilgi sahibi olduğu da olmadığı da oluyor. Örnek öğretmenlik mesleğinden önce sucu idim. Bahçe düzenlenmesini muhakkak bana sorar.

Ö20: Tecrübeli hocalardan yararlandığını biliyorum.

Ö21: Okul müdürü her konu hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmüyorum. Zaman zaman ihtiyaç duyulduğunda ilgi, bilgili kişilerden faydalanır.

Ö22: Yeterli derecede bilgi sahibidir. Zaman zaman bilgi almak amacıyla ilgili kişilerin bilgisine başvurur. Örnek bu nasıl yapılabilir. Fikir açısından da sorduğu oluyor.

Ö23: *Hepsi değildir. Zaman zaman çevre okullardan bilgiler aldığı oldu. Üst makamlara danıştığı oluyordu. Kendini geliştirmek bir önceki müdürüm alanıyla ilgili konferans ve seminerlere gidiyordu. Şuan çalıştığım müdürün takip ettiğini sanmıyorum.*

Katılımcılardan (Ö4, Ö15, Ö18) 3 kişi birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin akademik bilgi düzeyinin yüksek olduğunu, kurum yönetimi açısından bilgi zafiyeti yaşamadıkları buna rağmen ilgili/bilgili kişilerden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Ö12 ise okul müdürünün kurumla ilgili işlerde müdür yardımcılardan destek aldıklarını söylemiştir. Katılımcılar genel olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Ö4: *Şimdiki ve bir önceki müdürüm genel olarak akademik yönleri güçlü olan kişilerdi. Hiçbir zafiyetlerine şahit olmadım.*

Ö15: *İki müdürle çalıştım. Kendi alanında hakim insanlardı. Uzun süreden beri görevlerini yürütüyorlar. Üst makamlara da ara ara danıştığı bilgi olmuştur.*

Ö18: *Yeterli derecede bilgi sahibi olduğunu düşünüyorum. İkinci müdürüm ise yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünüyorum. Bilgi teşvik etmek amacıyla zorunlu olmasa da zorunluymuş gibi yapıp bizi ikna etmeye çalışırdı.*

Ö12: *Genelde eksiklikleri kurumda çalışan müdür yardımcısının desteğiyle aşılmaya çalışılıyor.*

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak okul ile ilgili çalışmalarda öğretmenlere danışılmadığını ifade etmişlerdir. “Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu demokratik ve katılımcı değiller, statü olarak kendisinde daha aşağıda bulunan öğretmenlerle danışılması zaten düşünülemez. Verilen bir örnekte okul müdürü ya işi bilmediğinden ya da çokbilmiş olacak ki ilgili müdür yardımcısının yapması gereken işleri öğretmene havale edilerek, öğretmeni sorumluluk altında bırakarak işin içinde çıkma yolunu seçiyor (Ö3).” “İçerik itibarıyla yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında bile öğretmenlere yıkarak kurtulma derdinde olduklarını gördüm (Ö5).” Görüşmeye katılan katılımcıların bazı ifadeleri şu şekildedir:

Ö1: *Beş müdürle çalıştım. Biri en iyi diyebileceğimiz donanıma sahipti. Bu müdürümüz coğrafya öğretmeni olmasına rağmen coğrafya ile iliği coğrafya öğretmeni varken konuşmazdı. Daha çok dinlerdi. Örneğin yeterli bilgi sahibi olmayan, yetkin olmayan bir müdürümüz vardı. Branşı matematik olmamasına*

rağmen matematik öğretmeninden daha fazla matematik ile ilgili konularda konuşurdu. Ancak hiç bilmediği bir alan olduğunda danışıyor olabilir.

Ö2: Katılımcı ve demokratik olmayan müdürler aynı zamanda belli bir benliğe sahip, bencil kişilerdir. Dolayısıyla lütfedip kendisinden daha az bilgili birisine sormaz, kendisi daha iyi bilir havasındadır. Bu anlamda kamuya açık alanda danışmıyor. Danıştıysa bile birinci derecede kendi çevresinde tanıdığı birileri varsa ona danışıyor olabilir. Onu bilmiyorum. Ancak statü olarak kendisinden daha aşağı birisine danışabildiğini sanmıyorum. Statü olarak kendisinden aşağı birinden konuyla bilgi ve tecrübe almak bir eksiklik olarak görüyor. Karizmayı çizmek istemez.

Ö3: Kimse(genel olarak okul müdürlerini kastederek) bilmiyorum demiyor. Konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı için işi birilerine yıkarak işin içinden çıkmaya çalışıyor. Başından geçen bir olayı anlatayım. Eski idarecilerimizden bir tanesi (Ben alan şefiyim. Alan şefi görevleri arasında bu yok. Onu iyi biliyorum)görevlerim içinde yer almayan bir konuyu bana yükleyerek işin içinden çıkmaya çalıştı. Bahsedeceğim konuda sorumluluk olarak teknik müdür yardımcısında olabilir, teknik müdür yardımcısı yoksa okul müdürü sorumludur. Bana bir gün dedi ki (adını söyleyerek)git sigortadan bir şifre alman gerekiyor dedi. Ben de okulun işini yapıyorum diye gidiyorum şifreyi alıyorum. Meğerse aldığım şifre sigorta işlemleri yapılabilmesi için benim kimlik numaramın verildiği bir şey. Ben bu durumda direk sorumlu oluyorum. Bu iş bende kalıyor ve bu işi ben yapmaya başlıyorum. Bakın size daha ilginç bir olaya geleceğim. Bu sigorta işlemleri yaparken bir gün hatalı yapıyorum. Onay vermeyi unutuyorum. Ha çıktıyı alıyorum. Maliyeye götürüyorum. Maliyedeki adamda bunun farkına varmıyor. Normalde barkot numarası olması lazım. Barkot numarası yok. Onaysız yazıyor. Bunu ben de maliyede çalışan da fark etmiyor. Bu hatadan dolayı Parası yatırıldığı halde bana şahsıma iki bin (2,000,00) lira ceza geldi. Bana okul müdürü diyor ki git bu parayı öde. Ben de diyorum ki hocam ben bu işi yapmamdan dolayı bana muhasebeden bir ödeme yapılıyor mu? Hayır. Bana ek ders veriyor musun? Hayır. Ben bunu yapmak zorunda mıyım? Evet. Çünkü şifreyi bana aldırmişti. Ve bu parayı ben ödemek zorunda kalıyorum. Parayı ödemedim. Daha sonra bir şekilde hal yoluna gidildi, onu bilmiyorum ben ödemedim. Böyle bir şey olabilir mi?

Ö5: Ben görmedim. Belki başka birilerinden fikir alıyorlardır. Onu bilmiyorum. Şuan ki müdürümün birilerinden bilgi aldığını düşünmüyorum. Birlikte çalıştığım önceki müdürün 'Bu Benim Eserim' ile 'TÜBİTAK Projesi' birbirinden ayırt edemiyor. Okula yeni gelmişim. Öğrencileri tanımıyorum. Yarışmanın süresi okula geldiğimden günden itibaren 3-4 sonra bitiyor. Daha yeni gelmişim bana Bu Benim Eserim ile ilgili yarışmaya özgün bir eser ortaya çıkarmak gerekiyor. Bunu kendisine izah ettiğimde konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığını fark ettim. Gelen yazıkları sağlıklı şekilde okuyup eğitim öğretime katkı sağlayacak şekilde görev dağılımı yaptıklarını sanmıyorum.

Ö4: Bazı müdürler ise işin kolayına kaçıyorlar. Çalışan öğretmene her şeyi yığıyorlar. Bu aslında yöneticilik açısından yeterli bilgi sahibi olmadığının da göstergesi.

“Okul Müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?” Sorusuyla ilgili olarak katılımcıların sekiz kişi olumsuz yanıt verirken on altı kişi ise olumlu yanıt vermişlerdir. Olumlu yanıt verenler katılımcıların büyük bir çoğunluğu okul müdürlerinin hem yatay hem dikey olarak sağlıklı bir ilişki ağını geliştirdikleri ve bu ilişki ağını aktif olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. okul müdürlerinin kendilerine öz güveni yüksektir. İçinde yaşadıkları koşulları göz ardı etmeden çevreden yararlanmayı bilirler. Farklı fikirlere açıktırlar. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak okul ile ilgili çalışmalarda öğretmenlere (okul dışında başka birilerine danışılıp danışılmadığı konusunda bilgi sahibi olmadıklarını belirterek) danışılmadığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu demokratik ve katılımcı değiller, statü olarak kendisinde daha alt basamakta bulunan öğretmenlerle danışılması zaten düşünülemez. Verilen bir örnekte okul müdürü ya işi bilmediğinden ya da çokbilmiş olacak ki ilgili müdür yardımcısının yapması gereken işleri öğretmene havale edilerek, öğretmeni sorumluluk altında bırakarak işin içinde çıkma yolunu seçiyor (Ö3). İçerik itibariyle yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında bile öğretmenlere yıkarak kurtulma derdinde olduklarını gördüm (Ö5).

Bireysel görüşmeye katılan öğretmenlerin %33,333 oranında odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerle aynı düşündüğü ancak %66,666 ise okul müdürlerinin zaman zaman öğretmenlere danışılmasa bile bazı konularda üst makamlara ve kendi dengi kurum amirlerinin görüşlerini aldıklarını belirtmişlerdir.

4.3 ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara *Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi?* Sorusu sorulmuştur. Soruya ilişkin yanıtlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 7: Okul yöneticileriniz verdikleri kararda kayırmacı tavır sergiler mi?

Sorusuna katılımcıların sergileme durumlarına ilişkin yanıtlar

Yanıtlar	Kodlanmış yanıtlar	f
1	Evet. (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24)	19
2	Aynı fikirde veya aynı cemaatte olmak (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö8, Ö11, Ö13)	7
3	Aynı sendikada olmak (Ö3, Ö6, Ö7, Ö12)	4
4	Sosyal çevre ve arkadaşlık ilişkileri (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24)	15
5	Sendika, fikirselle ve cemaat birlikteliği olarak (Ö7)	1
6	Sosyal çevre ve arkadaşlık ilişkileri ile fikirselle ve cemaat birlikteliği olarak (Ö1, Ö2, Ö5, Ö8, Ö11)	5

Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi? Sorusuna nedenleri farklı olsa da katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24) 19 kişi evet yanıtı vermişlerdir. Birbirinden bağımsız farklı okullarda ve farklı branşlarda görev yapan 24 öğretmenin katılım sağladığı görüşmelerde 'evet' yanıtı verenlerin oranı %79,166'dır. Aynı fikirde ve aynı cemaatte bulunmaları ve aynı sendika üyesi olmasından dolayı (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö11, Ö12, Ö13) 10 kişi kayırmacılık yaptığını belirtmiştir. Bir kişi (Ö7) ise hem sendikal birliktelikten dolayı hem de fikirselle ve aynı cemaatte bulunmalarından dolayı kayırmacılık yaptığını belirtmiştir. Katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24) 15 kişi ise kayırmacılıkta sosyal çevre ve arkadaşlık ilişkileri

etkili olduğunu belirtmiştir. 24 katılımcı içindeki oranı ise %62,5 tir. Kayırmacılıkta aynı fikir ve cemaatte olmak ile sosyal ilişkiler ve arkadaşlık ilişkilerini birlikte ifade eden katılımcıların (Ö1, Ö2, Ö5, Ö8, Ö11) sayısı ise 5'tir. Katılımcılardan (Ö18) ise geçmişte çalıştığı müdürlerin kayırmacı tavırlarından bahsetti. Birlikte çalıştığı müdür ile ilgili soruları yanıtsız bıraktı. Ayrıca katılımcılardan (Ö17) bir kişi çok sayıda (5 ve üzeri) müdürle birlikte çalıştım. Bir okul müdürü hariç tüm müdürlerin bir şekilde kayırmacılık yaptıklarını, ancak kayırmacılık yapmayan tek okul müdürünün ise sınavla atandığını ve dolayısıyla elde ettiği makamı hak ettiğini düşünerek kimseye de kayırmacılık yapmıyordu. Şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi? Sorusuna evet yanıtını veren katılımcıların görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir:

Ö1: Kayırmacı yaklaşım hemen hemen beraber çalıştığım tüm müdürlerde gördüm. Ya fikir de ya ırkta ya da arkadaş dost ilişkilerinde kayırmacı bir tutum sergiliyorlar. Benim gözlemim bu şekildedir.

Kurumda katılımcı ve demokratik bir iklim hakim olduğunda kayırmacılığın aza ineceğine, sınırlanacağına inanıyorum.

Ö2: Evet, genel olarak kayırmacılık vardır. Örnek: aynı cemaatten olmak veya arkadaşı olması kayırmacılık için yeterli sebeptir. Bazı müdürlerin bayanlara pozitif bir ayrımcılık yaptığını gördüm. Bunu da kayırmacı bir yaklaşımla değil ihtiyaca binaen yaptığını düşünüyorum. (çocuk vb.) kayırmacılıkla eş dost ve fikişsel yandaşlık çok belirgindir.

Ö3: Genel olarak bir kayırmacılık söz konusu. Daha çok arkadaşlık ile sendika aidyet konularında kayırmacı davranılıyor. Birde idareyle ilişkilerinde hassas olan ve idaresinin verdiği kararları sorgulamayan her gelen emre uyan tiplerin kayırıldığını söyleyebilirim. Örnek: aidatları sorunsuz toplayan arkadaşlara daha rağbet olduğunu söyleyebilirim.

Ö4: Genel olarak kayırmacılık söz konusudur. Dışardan torpille gelen kişiler olmakla birlikte kurum dışında birlikte olduğu kurum çalışanlarıyla geliştirmiş olduğu samimiyetten kaynaklı kayırmacılık söz konusudur.

Ö5: Kayırmacı bir yaklaşım oluyor. Genel olarak siyasi ve arkadaş ilişkileri belirgindir. Örnek arkadaşlık veya siyasi görüşlerinin aynı olmasından dolayı probleme sınıf verdiği ve bazı aksaklıklarını görmezden geldiği olmuştur. Negatif

anlamda kayırmacılıkta söz konusu. Örnek işini iyi yapana daha fazla görev verdiği oluyor. Daha fazla sorumluluk yüklediği de oluyor.

Ö6: Evet. Genellikle bayan yöneticiler erkek öğretmenlere karşı daha esnek hemcinslerine karşı biraz daha sert tavır aldıklarını söyleyebilirim. Ayrıca sendikal aidiyet de kayırmacılığa etki ettiğini düşünüyorum.

Ö7: Vardır. Birlikte çalıştığım müdürlerin birçoğu sendikal aidiyetlikle kayırmacı bir tavır sergiliyorlar. Ayrıca ideolojik olarak da kayırmacılık yaptıklarını düşünüyorum. Aslında Sendika kayırmacılığı olarak ifade ettiğimde direk olarak buna ideolojik kayırmacı olarak da söyleyebilirim. İkisi de aynı.

Ö8: Kayırma muhakkak oluyor. Hem ideolojik, dost ve ahbab ilişkileri daha ön plandadır. .

Ö9: Evet, sergiler. Sosyal ilişkiler(ikili ilişkiler) kayırmada etkilidir.

Ö11: Evet. Genel olarak okul dışında birlikte olduğu öğretmenleri kayırır. Örnek: Adıyaman da çalıştığım okulda akrabalık ilişkileri öğretmen kayırmada etkili oluyordu. Sol görüşlü müdür daha çok ideolojik davranırlar. Genel olarak diğer idareciler kayırmada öncelikli olarak sosyal ilişkiler etkilidir.

Ö12: Evet. aynı sendikada olmak, sosyal ilişkiler(özellikle okul dışında birlikte olduğu öğretmenler) etkili oluyor. Aile itibariyle sosyal statüsü olanlarda etkili oluyor. Siyasi olarak söylemeye gerek yok zaten var.

Ö16: Evet. alt düzeyde izin gibi konularda kayırmacı tavır sergiler. Yakın hissettiği kişilere daha dikkat eder. Hassas davranır. Genelde zor görevleri yakın olmadığı kişileri görevlendirir.

Ö17, Çalıştığım müdürler içinde kayırma yapmayan sadece 1 müdürüm vardı. Diğerleri genelde kayırmacı bir yaklaşım sergilerdi sosyal çevreyi genişletmek amacıyla kayırmacı bir yaklaşım sergilerdi sosyal çevre öncelikliydi. Kayırmacı bir yaklaşım sergilemeyen sadece 1 müdürüm vardı o sınavla atanan ilk müdürlerdendi. Sanırım kendi hakkıyla atanmış olması bu davranışın sergilenmesinde etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü geldiği konumu hak ettiği dolayısıyla hakperest bir yönetim sergileme gayretindeydi.

Ö18: Eski müdürüm bazı hocaları kayırdığına şahit oldum. Genel olarak çalışan öğretmenlere yönelik görevlendirme yapardı. Çalışmayan öğretmene hiç dokunmaz pasif dururdu. Özellikle bu onun arkadaş çevresinde ise hiç görev

vermediği de oluyordu.

Ö19: Her zaman olan bir durum. Aşırı bir kayırmacılık yok. Zaman zaman çevresel faktörlerin okul müdürleri üzerinde etkili olduğunu söyleyebilir.

Ö21: Zaman zaman kayırmacılık söz konusu olduğunu söyleyebilirim daha çok sosyal çevre kayırmacılığı, buna kurum içinde sağlıklı iletişim kurduğu kişileri de ekleyebiliriz. Hemşerilikte etkilidir diyebiliriz.

Ö22: Kayırmacılık vardır sosyal çevresine karşı daha duyarlı davranabiliyorsa örnek izin ile ilgili samimi olduğu öğretmene karşı müsamaha gösterebiliyor. Kurum içi bir çatışmada arkadaşlık kayırmacılığı hemen ön plana çıkabiliyor ayrıca kadrolu ücretli öğretmen arasında da ayrımcı bir tavır olabiliyor.

Ö23: Vardır. Evet sergiler. Okul dışında birlikte olduğu sosyal çevrenin kaydırıldığına şahit oldum. Yakın arkadaşlık duygusuyla kayırmacılığa da şahit oldum

Ö24: Evet kayırmacı bir tavır sergiler. Daha çok sosyal çevrenin etkisinde kalır. Örnek arkadaşlık ilişkileri vb. hakperest olduğunu düşünmüyorum.

Yapılan görüşmelerde katılımcıların büyük çoğunluğu genel olarak okullarda kayırmacılığın var olduğunu belirtmişlerdir. Kayırmacılık daha çok:

Yakın çevre, arkadaşlık ilişkileri ön planda olsa da aynı sendikadan olma, aynı ideolojik görüş geleneğine sahip, aynı cemaat mensubu olma ve siyasi yakınlık da kayırmada etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi? Hayır olarak yanıtlayanlar

Yanıtlar	Kodlanmış yanıtlar	f
1	Hayır. Şahit olmadım (Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö20)	5

Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi? Hayır olarak yanıt veren katılımcı (Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö20) sayısı 5'tir. Toplam katılımcı içerisindeki oranı %20,833 tür. Katılımcılardan (Ö15) bir kişi kayırmacılığın negatif anlamda değil, pozitif anlamda var olduğunu ve bunu desteklediğini belirtmiştir. Okul yöneticisinin hakkıyla görevi yapan öğretmeni desteklediğini belirterek bu tavrın bildiğimiz negatif olarak kayırmacı bir tavır takındığı anlamına gelmeyeceğini belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerini şu şekilde

ifade etmişler:

Ö10: Genel olarak şahit olmadım. Gördüğüm kurum amirimiz tüm öğretmenlere eşit mesafede durmaya özen gösterir.

Ö13: Daha önce çalıştığım iki okulda bunu yaşadım(sosyal ilişkileri ağı içinde olanları ayırıyordu) şuan çalıştığım okulda kayırma olduğuna kanaat getirmiyorum.

Ö14: Ben şahit olmadım objektif davrandığına inanıyorum

Ö15: Kayırmacılık negatif anlamda yok. Ancak hakkıyla görevi yapan öğretmeni daha dikkate aldığını söylenebilir.

Ö20: Genel olarak kayırmacı bir tavır takındıklarına şahit olmadım. Birlikte çalıştığım ilk müdür ikinci bir müdürle çalışmadım.

“Katılımcılardan hayır ben şahit olmadım, herkese eşit davrandığımı düşünüyorum” şeklinde ifade edenlerden bir kısmı geçmişte beraber çalıştıkları müdürlerin kayırmacı bir tavır aldıklarını biliyoruz. Gördük, şahit olduk demeleri ile nedenleri farklı olsa de evet kayırmacı bir tavır takınıyorlar (19 kişi) oranı dikkate alındığında okullarda idareci olarak çalışanların büyük bir oranı bir şekilde (aynı düşüncede olma, aynı cemaatte olma, akrabalık, hemşerilik, sosyal çevresi, arkadaşlık ilişkileri, aynı sendikada olma vb.) kayırmacı tavır takındıklarını ortaya çıkmıştır.

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak kayırmacılık belirgin olduğunu ifade etmişlerdir. Kayırmacılık çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Hemşerilik, aynı sendikada olma, sosyal çevre, grup kayırmacılığı vb. gibi. Hatta eski yeni öğretmen arasında bile kayırmacılık olduğunu dile getirilmiştir. Katılımcılardan(Ö5) biri okulda kayırmacılığın olup olmadığını anlamak için ders programına bakılabilir. Ders programında kimlerin kayırıldığı rahat bir şekilde görülebilir. Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerinden:

Ö1: Beş müdürle çalıştım. Üç müdürde kayırmacılık vardı. Bunlar hemşerilik, sendikacılık

Ö2: Şuana kadar 7 müdürle çalıştım. Son çalıştığım müdür hariç diğer müdürlerin az veya çok bir şekilde kayırmacılık yaptıklarını düşünüyorum. Aslında en kötü müdürün bile kendisine iyi olduğu öğretmenler oluyor. Eski müdürlerde daha çok belirgin olduğunu düşünüyorum. Örneğin sendikacılık da bazen yetmiyor. Aynı

sendika içinde yakınlık durumuna göre de kayırmacılık yapıldığı gördüm.

Ö3: kayırmacılık sadece pozitif anlamda değil negatif anlamda da ayırmacılık yapıldığını da söylemek gerekir. Örneğin yandaşı, yakın arkadaşı ve fikirsel olarak uyduğu değil de istemediği kişilere yönelik mobbinge varacak derecede uygulamalara şahit oluyoruz. Yapılan psikolojik baskıyla öğretmeni ötekileştiriyor. Kurumdan soğutuyorlar.

Ö6: Kayırmacılık insanın doğasında vardır. Herkes bir şekilde kayırıyor.

Ö7: Eski okulumda yaşadığım bir durum var ondan bahsetmek istiyorum. Ortaokulda görev yapıyorum. 8-9 fen bilgisi öğretmeni olarak görev yapıyorduk. Okulda ikili eğitim yapılıyor. Herkes bir şekilde sabahçı olmak istiyor. Çeşitli mazeretleri öne sürüyorlar. Biz de o okulda yeniyiz. Eski öğretmenler bir şekilde idareyle görüşmüş ve kendilerini sabahçı öğretmen olarak ders programını ayarlamışlar. Biz de sabahçı olmak istiyorduk idare bizim görüşümüzü dikkate almadı. Öğretmenlerle görüşüp sabahçı ve öğlenci öğretmenler kura ile belirlensin dedik. Baktık ki idarede buna sıcak bakmıyor. İkinci yıl oldu. Benim derse girdiğim sınıflar 6. sınıftan 7. sınıfa geçtiler. Normal şartlarda derse girdiğim sınıflar sabahçı olunca doğal olarak benim de sabahçı olmam gerekiyor. Yine olmadı. Benim sınıfımı benden alıp başkasına verdiler. Ben yine öğlenci öğretmen olarak görev yapmaya devam ettim. Ben o okulda iki buçuk sene çalıştım. İki üç öğretmen sürekli sabahçı oluyordu. Onlar genel olarak kendi arkadaşları. Grup kurmuşlar. Grup kayırmacılığı çok belirgin olarak yapılıyordu.

Ö5: Bana göre de var. Örneğin, okulda yapılan ders programında bu net olarak ortaya çıkıyor. Ben genelde yapılan ders programına bakarak kimlerin kayırıldığını görebiliyorum.

Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi? Sorusuna yönelik bireysel görüşmeye katılan katılımcıların büyük çoğunluğu(19 kişi) nedenleri farklı olsa da evet kayırmacı bir tavır takınır demişlerdir. Birbirinden bağımsız farklı okullarda ve farklı branşlarda görev yapan 24 öğretmenin katılım sağladığı görüşmelerde 'evet' yanıtını verenlerin oranı %79,166' dır. Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar da benzer görüşler dile getirmişlerdir. Ayrıca Hayır olarak yanıt veren katılımcıların sayısı 5'tir. Toplam katılımcı içerisindeki oranı %20,833 tür. Katılımcılardan bir kişi kayırmacılığın negatif anlamda değil, pozitif anlamda var

olduğunu ve bunu desteklediğini belirtmiştir. Okul yöneticisinin hakkıyla görevi yapan öğretmeni desteklediğini belirterek bu tavrın bildiğimiz negatif olarak kayırmacı bir tavır takındığı anlamına gelmeyeceğini belirtmişlerdir.

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak kayırmacılık belirgin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kayırmacılık çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Hemşerilik, aynı sendikada olma, sosyal çevre, grup kayırmacılığı vb. gibi. Hatta eski yeni öğretmen arasında bile kayırmacılık olduğunu dile getirilmiştir. Okulda kayırmacılığın olup olmadığını anlamak için ders programına bakılabilir. Ders programında kimlerin kayırıldığı rahat bir şekilde görülebilir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Kayırmacılık ile ilgili yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar ortaya çıktığı rahatlıkla tespit edilebilmektedir.

Argon'un (2015) yaptığı araştırmaya göre öğretmen görüşlerinin tamamı ilkokullarda kayırmacılığın yöneticiler tarafından çeşitli tür ve düzeylerde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkilediği, kurum yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları azaldığı görülmüştür (Polat, Kazak, 2014).

Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmada okul müdürlerinin kayırmacı tutumları, öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki güvene dayalı ilişkilerin niteliğini önemli derecede etkilediğini söyleyebiliriz. Kayırmacılık öğretmenlerin kurum içindeki performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kurumda öğretmenlerin etkili ve verimli olmasını isteniyorsa, okul müdürlerinin okul çalışanları arasında ayırım yapmamaları, öğretmenlerle güvene dayalı ilişkiler geliştirmeleri önünde engel teşkil edecek kayırmacı tutum ve davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir (Özer, Çağlayan, 2016).

4.4 DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara *Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz?* Sorusuna ilişkin katılımcıların yanıtları Tablo 9’da verilmiştir:

Tablo 9: Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz? Sorusunu olumsuz yanıt verenler.

Yanıtlar	Kodlanmış olumsuz yanıtlar	f
1	İletişimde sorun yaşayanlar (Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö17, Ö20, Ö24)	7
2	Görüşmeye açık gibi, bildiklerinin dışına çıkmaz (Ö9)	1

Okul müdürlerinin karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı ilişki kurup kurmadıkları sorusuyla ilgili katılımcıların (Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö17, Ö24) vermiş olduğu olumsuz yanıtların sayısı 8’dir. Olumsuz yanıt veren katılımcıların genelinde öğretmen– idareci ilişkilerinin sağlıklı olmadığı takdirde kurum içerisinde huzursuzluğun hâkim olduğu çalışmaya istekli öğretmenleri bulunmadığı, rutin ders görevi dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyen öğretmen profilinde artış meydana getirdiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan (Ö2) bir kişi karar verme ile ilgili sadece öğretmenlerle sağlıklı bir iletişimin yeterli olmadığını aynı zamanda kurum paydaşı öğrenci, velilerle ve üst makamda bulunan yöneticilerle de sağlıklı bir iletişim kurması gerektiğini belirtmiştir. Sağlıklı bir iletişim olmadığı kurumlarda sosyal ve kültürel faaliyetlere katılım sağlayan personel bulmakta sıkıntı yaşandığı ve bu durumun kurum içinde de huzursuzluğa sebebiyet verdiğini belirtmiştir (Ö3). Olumsuz yanıt veren katılımcıların genelinde üzerinde durdukları en önemli husus: yöneticilik yapacak kişilerin en önemli kuralı, olmazsa olmazı, birlikte çalıştığı personel ile sağlıklı bir iletişim kurabilme yeteneğine sahip olması gerektiğidir. Katılımcıların görüşmelerde ifade ettikleri düşünceleri ise şu şekildedir:

Ö2: Beraber çalıştığım 8 müdürden en az 5 tanesinin iletişim becerilerinde eksiklik olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerle ve aynı zamanda öğrencilerle bir bağ kurduklarını düşünmüyorum. Bu idarecilikte liyakat sahibi olmadıklarının göstergesidir. İletişimi güçlü olan idarecinin okulda karşılaşılan bir takım problemlerin halledilmesinde ikna edici olduklarını düşünüyorum. Organize etmede

sıkıntı yaşamadıklarını düşünüyorum. Bir idarecinin sadece öğretmen ve öğrenci ile iletişimde olması yeterli değil aynı zamanda bir üst makamda olanlarla ve velilerle de sağlıklı bir iletişime sahip olması gerekiyor. İletişim idarecinin (Okul Müd.) birinci kuralı olması gerektiğine inanıyorum

Ö3: Okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerinin çok sağlıklı olduğunu söyleyemem. Dolayısıyla kurum içerisinde gerçekleştirilmesi gereken bir takım sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmayı çekimser buluyor ve okul ortamında huzursuzluk arttığını söyleyebilirim.

Kişisel iletişimi güçlü olan müdürlerle çalışmak öğretmenin mesleğine karşı duyduğu sevgiyi arttırıyor. Öğretmen daha istekli ve azimli çalışıyor. Bu da doğal olarak öğretmenin öğrenciyle iletişimini olumlu yönde etkiliyor. Sınıfı organize etmede öğretmen daha başarılı olduğunu söyleyebilirim. Okul müdürüne yetkilerinden dolayı değil sahip olduğu niteliklerden dolayı saygı duyuyorum. Her şey yasal olmayabiliyor. Eğitim sürecinde daha çok insani duygular ve davranışlar ön plana çıkıyor. Örnek: okul içinde yapılan bilgi yarışmasında sorulan 12 soruyu doğru bilen öğrencilerim birinci Olmasına rağmen beni ve öğrencilerimi tebrik etmedi. Çünkü kendinin seçme sınıf dediği bir öğretmen arkadaşımın birinci olmasını istiyordu.

Öğretmenler arasında ilişkilerde (kişisel çikara göre) kayırmacılık söz konusu örnek eşi kariyer sahibi ise okul müdürü tarafından daha farklı değerlendirildiği söyleyebilirim.

Ö5: Hayır. Öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurduklarını düşünmüyorum. Bugüne kadar çalıştığım müdürlerden sadece biri sağlıklı iletişim kurduğuna şahit oldum. Diğerleri iletişim özürsü diyebilirim. İletişimi kötü olan idarecilerin büyük çoğunluğu eğitim konusunda olgunluğa erişmediğinden dolayıdır. Çünkü eğitim ile ilgili bir vizyonu olan idareciler bir şekilde öğretmenlerle iletişim kurarlar. Öğretmenliği yapamayan idarecilik hiç yapamayacağını düşünüyorum. Çünkü eğitim diye bir düşüncesi ve ilgisi de yoktur.

Ö8: Zayıf yeterince iletişim kurduğunu düşünmüyorum. Daha önce birlikte çalıştığım bir müdürüm iletişimi çok iyi, kendisine özgüveni yüksek, sosyal yönü güçlü olan biriydi. Kurum içerisinde öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle sağlıklı bir iletişim kurmuştu. Okulda genel olarak çözüm üreten bir yönetim anlayışı

hâkimdi.

Ö17: Hayır. Sağlıklı bir iletişim kuramıyor. Sadece 1 müdür hariç. Genel olarak iletişim becerileri yetersiz. Okul müdürü olarak kişileri önce bir merkezi sınavın ardından sosyolojik içerikli seminerlerde yetiştirilmesi gerekir.

Ö20: Çok sağlıklı bulamadım. İletişimi daha iyi olabilirdi.

Ö24: Sağlıklı bir iletişim kurduğunu zannetmiyorum. Öğretmenler kurulunda rahat konuştuğumuzu düşünmüyorum. Kişisel iletişimi yetersiz. Bir sorunumuz olduğunda rahat bir şekilde iletmiyoruz. Bir idarecide bulunması gereken en önemli özellik sağlıklı bir iletişim kurabilmesidir. Bu iletişimi kuramıyorsa çalışanlar kurumda mutlu ve verimli olabileceğini düşünemiyorum. Bir idareci hiç mevzuat hakkında bilgi sahibi olmasa da sağlıklı bir iletişim becerisi varsa bir şekilde kurumu yönetebilir. Diğer taraf da mevzuat bilgisi ne olursa olsun bunun ifade edilmesinde sıkıntı yaşıyorsa kurumda huzursuzluk baş gösterir. Kurumun eğitim öğretim planı ikinci üçüncü plana düşer.

Katılımcılardan Ö9 ise okul yöneticimiz ile görüşüyoruz ancak, kurum içinde kendi bildiğinin dışına çıkmamasından dolayı önerilerimizi sunmuyoruz. Sadece bizi dinliyormuş gibi yaptığını belirtmiştir.

Ö9: Hayır. Bizler rahatlıkla gelip görüşebiliyoruz. Ancak çözüm olmadığından gelip söyleyemiyoruz. Genelde tek başına karar alır. Yeterince bizi dinlediğini sanmıyorum.

Dördüncü soruya ilişkin olumlu görüş belirten katılımcıların görüşleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 10: Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz? Sorusunu olumlu yanıt verenler.

Yanıtlar	Kodlanmış Olumlu yanıtlar	f
1	İletişimde sorun yaşamayanlar (Ö1, Ö4, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23)	15
2	Yetkilerini kullanarak iletişim kuruyor (Ö18)	1

Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz?

Sorusunu olumlu yanıt verenler katılımcıların (Ö1, Ö4, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23) sayısı 16 dır. İletişimin tek taraflı olmadığı, Kişisel iletişimi güçlü, aynı zamanda kültürel yapısı ve kurumla ilgili bilgisi yüksek olan idarecilerin okul yönetiminde başarılı oldukları belirtilmiştir. Başarılı bir okul için öncelikli olan kurum yöneticisinin kurum çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmuş olmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar genel olarak görüşleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

Ö1: Kişisel iletişim iyi olan idareciler genelde okul yönetiminde başarıya daha kolay ulaşırlar. Daha önce çalıştığım müdürlerin çoğu (6) iletişimde zayıf diyalogda sıkıntılar yaşıyordum. Şimdiki beraber çalıştığım okul müdürünün iletişimi iyi öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurduğunu diyebilirim. İletişim becerisinin tek başına yeterli olduğunu düşünmüyorum. Bununla birlikte kültürel alt yapısı ve kurumla ilgili konuya hâkimiyeti de önemlidir. Dolayısıyla okul müdürü olacak kişilerde kişiler de kültürel yapısı, eğitim öğretimle ilgili bilgi düzeyi, iletişimi güç olanlardan seçildiği takdirde kurum daha başarılı yönetilecektir.

Ö4: Genel olarak kurabildiklerini düşünüyorum. İletişim tek taraflı değil bayan öğretmen arkadaşlardan kaynaklı iletişimsizlik söz konusu olabiliyor. Aynı çocuk gibi düşünelim. Okul müdürü iletişimde başarısız olunca doğal olarak öğretmen kurum içinde sarf etmesi gereken performanstan geri kalıyor. Özellikle fikir alışverişinde öğretmeni ötekileştirmesi bir dil kullanıldığında öğretmen bundan sonraki konularda fikir beyan etmekten kaçınıyor.

Ö6: Toplam dört müdürle çalıştım. Üç okul müdürü iletişime kapalı, iletişim konusunda yetersiz idiler. Şimdiki okul müdürünün ise bizimle diğerlerine oranla daha iyi bir iletişim sağladığımı söyleyebilirim. Bizimle iletişimi iyi olan okul müdürleri verimliliğimizi olumlu yönde etkiliyor. Motivasyonumuzu arttırıyor ve okula bağlılığımızı güçlendiriyor.

Ö7: Kurabiliyor. İletişim becerisi iyidir. İlk müdürümün iletişim becerileri için aynı şeyi söyleyemiyorum. Diğer dört müdür çok iyi olmasa da bir iletişim becerilerine sahip olduğunu düşünüyorum.

Ö10: Evet. Her şeyi konuşabiliyorum. Danışabiliyorum. İletişime açık. Ders programı açısından bazı öğretmenlerin isteklerinin yerine gelmediğini bundan dolayı serzenişler olduğunu gördüm. Ancak ders programı imkân ölçüsünde yapıldığı için

tüm arkadaşlar taleplerine karşılık bulmamış olabilir.

Ö11: Evet. Karar aşamasında sağlıklı bir iletişim kurulduğunu düşünüyorum. Her şeyi çekinmeden konuşabiliyor. O güven ve rahatlığı sağlıyor.

Ö12: Özellikle müdür yardımcısı aracılığıyla yaptığını söyleyebilirim. Kendileri birebir bizimle görüşse bile daha çok müdür yardımcısı ile bu iletişimi sağlar.

Ö13: Evet. Sağlıklı bir iletişim kurduğumu düşünüyorum. Örnek kurum içinde bir sıkıntı oluştuğunda kısa toplantılarla öğretmenlerle görüşerek karar verir.

Ö14: Rahatlıkla öğretmenlerle iletişim kurabiliyor. İletişimle ilgili bir sıkıntı görmüyorum.

Ö15: İletişim becerileri çok iyi öğretmenlerle sağlıklı bir ilişki kurduğunu düşünüyorum. Öğretmenler kurulunda herkes görüşünü rahat söyleme fırsatı bulur. Alınan kararların takipçisi olur.

Ö16: Evet kurabiliyor. Fena değildir. Çalıştığım eğitim kurumlarında ortalama iletişim kurulabiliyorsa bu iyi. Çünkü diyaloga açık müdür sayısı azdır. Etkinliklerde görev ve sorumluluk verdiği kişilere aynı zamanda başarı duygusunu tahmin etme amacını güder. Bundan dolayı verilen görev öğretmen tarafından da özenle yerine getirilir.

Ö18: Genel olarak iletişim kurup ikna edilmesinden ziyade yetkilerini kullanarak iletişim kurduklarını düşünüyorum.

Ö19: Sağlıklı bir iletişim kuruyor. Öğretmenler kurulunda rahat konuştuğumuzu düşünüyorum kişisel iletişimi iyi sorunumuz olduğunda rahat bir şekilde odasına gidip durumu ilettebiliyorum. Bir idarecide bulunması gereken en önemli özellik sağlıklı bir iletişim kurabilmesidir. Bir idareci hiç mevzuat hakkında bilgi sahibi olmasa da sağlıklı bir iletişim becerisi varsa bir şekilde kurumu yönetebilir. Diğer taraf da mevzuat bilgisi ne olursa olsun bunun ifade edilmesinde sıkıntı yapıyorsa kurumda huzursuzluk baş gösterir. Kurumun eğitim öğretim planı ikinci üçüncü plana düşer.

Ö21: Olumlu buluyorum. Karar vermeden önce okul çalışanlarıyla iletişim kuruyor. Genel olarak iletişim becerisi iyidir.

Ö22: Evet kurabiliyor. Kendimi ifade ediyorum. Kendimi ifade etme fırsatı

sunuyor. Hem olumlu hem olumsuz dönüş sağlıyor. Bu güzel bir durumdur. İletişim tek yönlü değil çift yönlüdür. Kullanılan dil, davranış biçimi, jestler, mimikler bunda etkilidir. Konuşurken onaylaması veya karşı çıkması bu durumlar karşıyla rahat bir iletişim kurduğunun delilidir.

Ö23: Genel olarak kurabiliyorlar. Ancak iletişim kurdukları düşündükleri bir takım görüşleri dikkate alıyordu. Kişisel iletişim güçlü olanlar oldu. Hatta kişisel sorunlarımızı bile dinleyen oldu. Şuan ki müdürümde bizimle dertleştiği de oldu. Yanlış algıdan dolayı gereksiz yere yargıladığı da oldu.

Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar, bir müdürde bulunması gereken öncelikli kriterin sağlıklı bir iletişim kuruyor olabilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yapılan okul müdürü atamalarında atamayı yapan kişilerinde bu konuda ehil olmaları gerekiyor. İl müdür yardımcıları, şube müdürleri vb. atama komisyonunda görev alanların seçme konusunda ehil değil ise atama komisyonunda kişisel gelişimci, psikolog/sosyolog görev alması gerekiyor. Okul müdürü seçimi ilde görev yapan müdür yardımcıları ve şube müdürlerini de aşiyor olabilir olaya böyle bakmak gerekir. Her zaman her şey yazılı kurallara göre olamayabiliyor. Böyle durumlarda işi çözecek iletişim becerisine sahip olması kurumda çalışan personeli rahatlatır. Aynı zamanda motivasyonu ve çalışma azmini de artırır. Görüşmeye katılan katılımcıların görüşleri kısaca şu şekildedir:

Ö5: Ben zaman zaman odasına gidip kendi adıma değil de arkadaşlarım adına okul müdürüne hitaben biraz iletişim alanında kendinizi geliştirin diyesim geliyor. Ancak açık bir şekilde söylemedim.

Ö4: Birçok müdürle çalıştım. Kapısını çalmak istemediğim müdürlerle çalıştım. Bunun yanı sıra öğretmenlerin odasına rahat girebildiği, girip çıktığı, sorunumuz olduğunda rahat bir şekilde gidip görüşebildiğim müdürlerle de çalıştım. Eğer okul idaresiyle sağlıklı bir iletişim kurulamıyorsa bu motivasyonumuzu olumsuz yönde etkiliyor. (Ö6: ekleme yaparak) Bir sorumuz olduğunda aynı zamanda bu sorunumuzu çözebileceğine de inanmamız lazım. Sorunumu ilettiğimde sorunuma yönelik bir çaba içerisine girecek mi? Bu da önemli. Örneğin ek dersim eksik yatırılmış bunu çözebilecek mi? Ya da il milli eğitim müdürlüğü beni isteğim dışında bir kursta görevlendirilmiş bununla ilgili kişilerle iletişime geçerek iptal edebilir mi? Bundan emin değilim. Çünkü birçok müdürün sorun çözme kapasitesinin olmadığını

düşünüyorum.

Ö2: Aslında karar verme bir kişilik meselesidir. Klasik bir cümlemiz var üslup kişiliktir diye. Bir kişi müdür oldu diye kişiliği değişmez, üslubu değişmez. Değişse bile bu iyi yönde değil daha da kötü yönde değişir. Bu kişilik dediğimiz şey ise bunun birçok ayağı vardır. Sonuçta öğretmenlik mesleği dediğimizde bir milyona yakın mensubu olan bir meslektir. Yönetici seçiminde gerçekten sıkı eleyerek kendisiyle barışık kişilerin seçildiğini de görmedim. Maalesef öğretmenlerinizin birçoğunda bu tür iletişimsizliklerin olduğunu biliyoruz ve nihayetinde yöneticiler de bu öğretmenlerden seçiliyor. Müdür olacak kişilerde olmazsa olmazı sağlıklı bir iletişime sahip olanlardan seçilmesi gerekiyor. Bu böyle olması gerekiyor ancak onu seçecek kişilerin de bu yeterliliğe sahip olduğundan emin olmamız gerekiyor. İl ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan müdür yardımcıları ve şube müdürlerde bu yeterlilik olması gerekir. Örneğin benim iletişim becerilerimi ölçsün. Ölçsün ancak seçecek kişilerin kriteri nedir. Bu eleştiriden rahatlıkla bu sonuç çıkarabilir: o zaman yönetici seçiminde mülakat olsun seçilecek okul müdürlerinin bu becerilere sahip kişilerden seçilsin denilebilir. Öyle değil. Öncelikle seçimi yapacak kişilerin bu kriterlere sahip olması gerekir. Eğer seçecek kişiler bu kriterleri aşarak gelmemiş ise neye göre seçecek. Yönetici seçiminde açık uçlu sorularla kişilik testi yapılması gerekiyor. Dolayısıyla yönetici seçiminde kişisel gelişim uzmanı ve psikolog/sosyoloğun da olması gerekir. Nasıl ki gelişim göstermeyen öğrencileri Rehberlik Araştırma Merkezine (RAM) yönlendiriyorsak, niye yönlendiriyoruz çünkü o konu bizi aşıyor. Normal hayatta da buna benzer yapmamız gerekiyor. Okul müdürünü seçmek İl ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan müdür yardımcıları ve şube müdürleri de aşabilir. Olaya öyle bakmak gerekiyor. Mülakatı öncelesek bile mülakat yapacak kişilerin sahip oldukları uzmanlık alanlarına bakmak gerekir.

Ö6: Başımdan geçen bir olayı anlatayım. Benim babam vefat etti. İzin için yanına gittiğimde bana izin vermedi. bana hitaben: hocam izin yazısını sizin milli eğitim müdürlüğüne götürmeniz gerekiyor dedi. Ben de yazıyı alıp milli eğitim müdürlüğüne gittim. Şube müdürünün odasına girdiğimde, şube müdürü okul müdürün kast ederek bu geri zekâlı yazıyı kendisi getiremez miydi? Cenaze seni mi bekliyor, ne zaman cenazeyi gömecekler dediğinde ben de cenaze beni bekliyor. Ben oraya vardığımda cenazeyi gömeceğiz dedim. Yola çıktım. Cenazeye erken yetişeyim

diye nerdeyse kaza geçirecektim. Cenaze yerine İkinci zamanı vardım. Öylece cenazeyi defnettik. Hâlbuki ya sen bana dilekçeyi bırak git ben ilgilenirim demedi. İletişimsizliği görüyor musunuz? Asli görevi olmasına rağmen böyle davrandı. Sonra bizde adettir. 7. gün mevlit yapılır. Ben okul müdürü aradım. Dedim ki: babamın vefatının 7. gününde bizde adettir mevlit yapılır. Rapor alıp mevlit yaptıktan sonra geleceğim. Okul müdürü: sen nasıl rapor alırsın, burada müfettiş dolu ben kabul etmiyorum, hemen gelmen lazım vb. ifadeler kullandı. Ben de telefonu orada bulunan bir tane müfettişe verir misin dedim. Telefonu orada bulunan müfettişlerden birine verdi. Kendisine dedim ki hocam babamın vefatı dolayısıyla burada adettir. Vefatının 7. gününde mevlit yapılır. Ben rapor alacağım, babamın mevlidini yaptıktan sonra döneceğim dedim. O müfettiş bana, hocam rapor alma mevlidini de yap öyle gel herhangi bir sorun olursa sen yanıma gel dedi. Bunu diyen bir insan. Herhangi bir insan. Bir de birlikte çalıştığım okul müdürünün yaşadığım süreç ile ilgili takındığı tutuma bakın. Görüyor musunuz?

Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı kurup kurmadığı, okul müdürünün kişisel iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı sorusuna yönelik katılımcıların görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir: bireysel görüşmeye katılan katılımcılardan sekizi(8) olumsuz yanıtlamıştır. Olumsuz yanıt veren katılımcıların genelinde öğretmen– idareci ilişkilerinin sağlıklı olmadığı durumlarda kurumda huzursuzluğun arttığı çalışmaya hevesli öğretmenlerde azalma olduğu, rutin ders görevi dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyen öğretmen profilinde artış meydana getirdiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, karar verme ile ilgili sadece öğretmenlerle sağlıklı bir iletişimin yeterli olmadığını aynı zamanda kurum paydaşı öğrenci, velilerle ve üst makamda bulunan yöneticilerle de sağlıklı bir iletişim kurması gerektiğini belirtmiştir. Sağlıklı bir iletişim olmadığı kurumlarda sosyal ve kültürel faaliyetlere katılım sağlayan personel bulmakta sıkıntı yaşandığı ve bu durumun kurum içinde de huzursuzluğa sebebiyet verdiğini belirtmiştir.

Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurup kurmadığı, okul müdürünün kişisel iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı sorusuna yönelik olumlu yanıt veren katılımcı sayısı on altı (16) %66'dır. Katılımcılardan büyük çoğunluğu olumlu yanıt vermiştir. Katılımcılar genel olarak iletişimin tek taraflı olmadığı, Kişisel iletişimi güçlü, aynı

zamanda kültürel yapısı ve kurumla ilgili bilgisi yüksek olan idarecilerin okul yönetiminde daha başarılı oldukları belirtilmişlerdir. Başarılı bir okul için öncelikli olan kurum yöneticisinin kurum çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmuş olmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir.

Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar, bir müdürde bulunması gereken öncelikli kriterin sağlıklı bir iletişim becerisine sahip olabilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Maalesef birlikte çalıştığımız birçok okul müdürü de sağlıklı iletişim becerisine sahip olmadıklarını düşünüyoruz. Yapılan okul müdürü atamalarında atamayı yapan kişilerin de bu konuda ehil olmaları gerekiyor. İl müdür yardımcıları, şube müdürleri vb. atama komisyonunda görev alanların seçme konusunda ehil kişiler değilse atama komisyonunda kişisel gelişimci, psikolog/sosyolog görev alması gerekiyor. Nasıl ki gelişim göstermeyen öğrencileri RAM'a (Rehberlik Araştırma Merkezi) yönlendiriyor isek, yönetici atamada da iletişim ve yeterlilik düzeyini ölçmek için işin uzmanına havale edilmesi gerekir. Bu yapıldığı takdirde sorunun büyük bir kısmı halledilmiş oluyor. Okul müdürü seçimi ilde görev yapan müdür yardımcıları ve şube müdürlerini de aşıyor olabilir olaya böyle bakmak gerekir. Böyle durumlarda işi çözecek iletişim becerisine sahip olması, kurumda çalışan personeli rahatlatır. Aynı zamanda motivasyonu ve çalışma azmini de artırır. Şeklinde görüş birlikteliği olduğu gözlemlenmiştir.

Okulların sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi iletişim ile mümkündür. Öğretmenlerin, velilerin ve müdür arasında öncelikli olarak güven oluşması sağlanarak okullarda açık ve etkili iletişim olması sağlanmalıdır. Bu durumda özellikle müdürlerin ve öğretmenlerin iletişim becerisine sahip olması iletişim sürecini etkileyen önemli faktör olarak görülmektedir. Son yıllarda, okulda iletişim literatürünün öğretmen müdür iletişimine odaklanması ve bunun gelişim için öneriler sunması iyileşme yolunda adımların atıldığının bir göstergesidir(Araç, 2014).

Doğan ve Koçak okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin isteklendirme düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapmış oldukları çalışmada kaliteli bir eğitim için öğretmen motivasyonunun çok önemli olduğunu belirtilerek, yöneticilerin iletişim becerileri öğretmen motivasyonu üzerinde %82'lere varan oranlarda ciddi anlamda etkilediğini ortaya koymuştur (Doğan ve Koçak, 2014).

Yönetimde etkili olmak, okul yöneticilerin asli görevidir. Yöneticilerin etkili olması sadece sahip oldukları bilgi düzeyiyle değil aynı zamanda sahip olduğu bilgiyi astlarıyla paylaşacak bir iletişim becerisine sahip olması gerekir. Astlarını yönlendirebilmesine ve astların elde ettiği başarıların takdir edilmesine bağlıdır. Bu da ancak sağlıklı bir iletişim ağının kurulmasıyla mümkün hale gelebilmektedir (Karatepe, 2005).

4.5 BEŞİNCİ ARAŞTIRMA SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara *Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?* Sorusuna ilişkin yanıtlar Tablo 11’de verilmiştir:

Tablo 11: Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?

Yanıtlar	Kodlanmış yanıtlar	f
1	Kurumsal yarar gözetir (Ö22)	1
2	Öğrenci yararı gözetir (Ö10, Ö13, Ö17, Ö18, Ö20, Ö23)	6
3	Kendi geleceği ile ilgili kişisel yarar gözetir (Ö2, Ö4, Ö24)	3
4	Şekli, sadece görüntüye önem verir (Ö1, Ö5, Ö7, Ö11)	4
5	Üst amirlerinin memnuniyetine dikkat eder (Ö6, Ö8)	2
6	Öğrenci- Öğretmen- veli yararı(dengesini) ön planda tutar (Ö14, Ö15, Ö19, Ö21)	4
7	Hem kurum yararı hem de üst amirlerin memnuniyeti (Ö3)	1
8	Kendine has klasik karar şekilleri verir. Yeniliğe açık değil (Ö9)	1
9	Kişisel kaygı üst amirlerin memnuniyeti (Ö12)	1
10	Yönetmelik dışına çıkmaz (Ö16)	1

“Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?” Sorusunu yanıtlayan 24 katılımcıdan: kurumsal yarar gözetir (Ö22) 1 kişi, öncelikli olarak öğrenci yararı gözetir (Ö10, Ö12, Ö17, Ö18, Ö20, Ö23) 6 kişi, kendi geleceğini ön planda tutar, kişisel yarar gözetir diyen katılımcı (Ö2, Ö4, Ö24) sayısı ise 3’tür. İçerikten ziyade şekilsel olarak görüntüye önem verir diyen katılımcı (Ö1, Ö5, Ö7, Ö11) sayısı ise 4’tür. Karar vermede öncelikli yarar olarak üst amirlerin memnuniyetini önceler diyen katılımcı (Ö6, Ö8) sayısı 2’dir. Öğrenci-öğretmen-veli yararını(dengesini) gözetir diyen katılımcı (Ö14, Ö15, Ö19, Ö21) sayısı 4 kişidir.

Hem kurum yararı hem de üst amirlerin memnuniyetini ön planda tutar diyen (Ö3), yeniliğe açık olmayan kendine has klasik karar verme şekilleri vardır diyen katılımcı (Ö9), hem kişisel geleceğini hem de üst amirlerin memnuniyeti ön planda tutar olarak ifade eden katılımcı (Ö12), hiçbir zaman yönetmelik dışına çıkmaz diyen katılımcı (Ö16) sayısı ise 1'er kişi olarak kayıt altına alınmıştır. Üst amirlerin memnuniyetini dikkate alır, hem kurum hem de üst amirlerin memnuniyeti önceliklidir ile kişisel kaygılar ile üst amirlerin memnuniyeti dikkate alarak karar verir diyen katılımcı sayısı 4'tür. Kurumsal yarar, öğrenci yararı, öğrenci-öğretmen-veli görüşlerini dikkate alır diyen katılımcı sayısı 12'dir. Oran olarak %50 ye denk gelmektedir. Eğitim sürecinin öncelikleri arasında yer alması gereken öğrenci, öğretmen, veli ve kurumsal yarar oranı %50 olması düşündürücüdür.

Ö1: Birlikte çalıştığım müdürlerin tümünde şekli (görüntüde olan) bir yarar gözettiğini söyleyebilirim. Mevzuat gereği ne gerekiyorsa onu görmek ister. Örnek öğretmen zamanında nöbete ve derse girsin öğrenciler sınıf içerisinde tutulduktan sonra dersin nasıl işlendiğine bakılmadığını söyleyebilirim. Müdürün gözünde “ sorun getirmeyen öğretmen en iyi öğretmendir.” Anlayışı belirgindir. Aynı zamanda kurum içinde herhangi bir soruna sebep olmayan öğretmeni de söyleyebilirim

1- Sevk ve rapor almayan

2- Aidatı iyi toplayan

3- İdareye sorun getirmeyen öğretmen en iyi öğretmendir anlayışıyla hareket ettiklerini ve bu şekilde yapılan gözlem sonucu ile ödüllendirmenin yapıldığına şahit oldum.

Ö2: Öncelikle kişisel yarar gözetiyorlar. Ondan sonra kurumsal yarar gözettiğini düşünüyorum. Kurumsal yarardan kasıt üst makamda olanların eleştirilerine maruz kalmamak adına yapıyorlar. Zincirin son halkasında ise öğrenci menfaati gözetiliyor.

Ö3: Okul müdürü daha çok sosyal ilişkiler ile kurum yarar gözetir. Birde üst makamların hoşnut olacağı durumları gözettiğini bilirim

Ö4: Okul müdürleri türlü türlüüdür. Özellikle daha sonra yükselmede problem olabilecek kurumlarda daha hassas davranıyor. Aynı zamanda kişisel ihtiyaçları giderme amaçlı da olabiliyor. Okul müdürleri öğretmeni önemsedikleri zaman kurumsal olarak daha faydalı olabildiklerini söyleyebilirim.

Ö5: Başarıdan ziyade günlük olarak problemsiz bir günü geçirme derdindedir. Daha çok kurum içi sükûneti esas alır. Öğrenci çıkarından ziyade görüntüde sorunsuz kendisini zora koyacak pozisyondan kaçır. Merkezde kendisini görür

Ö6: Okul müdürü karar verirken üst amirlerin durumuna göre karar verir. Üst makamlara şirin görünmek en temel hedefidir. Bundan daha çok kendisini bir üst makama taşıtmak olarak görüyorum. Örnek: bir okulda müdür ise daha iyi bir okula müdür olmak ve şube müdürü, müdür yardımcısı vb. görevlere daha kolay erişebilmeyi hedeflemektedir. Kişisel istiklalini gözetir.

Ö7: Genel olarak dışardan görünümüne önem verdiğini söyleyebilirim. Daha çok şekilsel.

Ö8: Daha çok sahip olduğu düşünce ile üst makamların talimatını alır.

Ö9: Değişmeyen, kendine has klasik karar şekilleri vardır. Yeniliğe açık değildir.

Ö10: Üç yıldır bu okulda çalışıyorum. Öğrencileri merkeze aldığını düşünüyorum.

Ö11: Genel olarak Şanlıurfa da çalıştığım okul müdürlerinin çoğunun görüntüye önem verdiğini düşünüyorum. İçerik yeterince önemsenmiyor. Örnek: göstermelik deneme sınavları yapıyor, sahte göstermelik başarılar elde ediliyor.

Ö12: Sadece gelecek kaygısı ve makamlarla ilgili sorun yaşayamamaya endeksli olarak bakar. Örnek: geçen yıl okul folklor ekibini kuralım dedim. Belediyeye görüşmeme rağmen okul idaresi inisiyatif alıp desteklemedi. Ancak bu yıl kaymakamlık yazısıyla okullar için folklor ekibi kurulması zorunlu hale gelince hemen folklor ekibini kurdular.

Ö13: Öğrenci yararı öncelikli olmakla birlikte öğretmenleri de dikkate alır.

Ö14: Öğrenci-Öğretmen veli dengesini gözetir tarafsız olmaya çalışır

Ö15: Öğrenci ve öğretmen yararı gözetir. Resmiyette seviye sınıfları olmamasına rağmen seviye sınıfları oluşturdu. Veliler tarafından olumsuz algılanınca dönem içinde vazgeçildi.

Ö16: Daha çok yönetmelik gereği neyse onu yapar. Risk almayan tam bir yönetici. Yönetmelik ne ise o, tercihler, farklı fikirlerin önemi yok.

Ö17: Genel itibariyle öğrenci faydası gözetilir gibi olsa da öncelikli olarak

kendisinin başarılı olma isteği üst makamlara tatlı gösterebilme algısı daha önceliklidir.

Ö18: Öncelikle öğrencilerin yararını gözettiğini düşünüyorum. Alınan kararların takipçisi olunmuyor. Kısa süreli olanlar hariç günlük konuşmalar içinde kaybolup gidiyor.

Ö19: Bir çok şeyi göz önünde tutar. Öğrenci, veli, öğretmeni mağdur etmeyecek formüller arayışına girer.

Ö20: Okulun çevresel faktörleri etkili olduğunu düşünüyorum. Yarardan ziyade baskı sonucu bir takım kararlar aldığını düşünüyorum.

Ö21: Genel olarak öğrenci ve veli merkezde yer alır. Öğrenci yararına ise tereddütsüz olumlu baktığını söyleyebilirim.

Ö22: Okulun prestiji okul imkânları genişletilmesi ikinci sırada veli memnuniyeti üçüncü sırada öğrenci ve öğretmen yer aldığını düşünüyorum

Ö23: İlk üç müdürüm öğrenci odaklıydı. Sonra veli ikinci sırada yer alırdı. Çalıştığım tüm müdürlerde öğrenci veya öğretmen merkezde yer almadı. Şuan beraber çalıştığım okul müdürü karar vermede öncelikli milli eğitim istekleri daha sonra veliler daha önceliklidir. Veli isteği desek doğru olur. Diye düşünüyorum. Örnek veli idare öğrenci ve öğretmen dörtgenin de öğretmen haklı olsa da velinin istekleri daha baskın gelir. Okul idaresinde veliden yana tavır kayar diye düşünüyorum. Okul müdürü veliye inandığı kadarıyla bize inanmıyor. Yada inanmak istemiyor

Ö24: Okul müdürümüz karar verirken kurumsal yarardan ziyade kişisel geleceğine yönelik yatırım amaçlı karar verdiğini düşünüyorum. Öğrenci yararını da ön planda olduğunu zannetmiyorum. Dışarda bakılınca göze hoş gelebilecek bir takım görsellere önem verdiğini gördüm. Reklam yönü iyi olduğunu ancak buna karşılık öğrenci ve öğretmen motivasyonu dışarda kaldığını düşünüyorum. Kurumca yapılacak bir faaliyetin reklam edilebilir boyutu iyi ise hemen destekler. Üst amirlere iyi gözükmek adına her şeyi göze alabileceğini düşünüyorum.

Yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürlerinin kısmen öğrenci menfaati gözettiği, ancak verilen kararların birçoğunda öncelikli olarak kendi menfaati gözettiğini ifade etmişlerdir. Bu durumu sadece okul müdürüyle de sınırlandırmak

yanlış olur. Üst makamlarda alınan karar gereği yapılan birçok işlem okulun bulunduğu ortam, kurum imkânları ve öğrencilerin başarıp başaramayacağına bakılmak sızın iş ve işlemler yapılıyor. Sadece müdürleri suçlamak doğru olmaz. Nihayetinde o da kuruma gelen yazılar gereği işlem yapmak zorunda. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu (TUBİTAK) Projeleri ve Dinamik Eğitimi/Dnamic Education (Dynet) örnek verebilir. TUBİTAK Projeleri öğretmenin rehberliğinde öğrencilerin yapması gerekirken proje fikri dahil her şey öğretmen tarafından yapılıyor. Dynet'te aynı şekilde. Okulda bilişim laboratuvarı yok. İnternet ağı sıkıntılı okulda bulunan tüm öğrencilerin bir şekilde sisteme girip çıkmaları isteniyor. Birçok yarışma bu şekildedir. Müdürlerin büyük çoğunluğu görüneni önemsemediği, özünde öğrenciye kazanımının ne olacağını sorgulamayan bir karar silsilesiyle okulu yönetme gayretindedir. Hiyerarşik olarak da bu silsile bu şekilde devam ediyor. Bir üst makamlarda alınan kararın da bu şekilde olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan odak grup görüşmesinde katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

Ö5: Bir şey gözettiklerini sanmıyorum. Kısmen öğrenci yararı gözetir diye düşünüyorum.

Ö1: Okul idaresi daha çok kendi yararını gözetir. Zaman zaman deneme sınavları yapılır. Bu deneme sınavlarında okul başarısız olunca üst amirleri tarafından azar işitme durumu ortaya çıkıyor. Hal böyle olunca öğrenci başarısına yönelik çok sıkı önlemler alındığı da oluyor ancak bu tamamen üst makamlara karşı mahcupiyet durumuna düşmemek için yapılır. Aslında gerçekte öğrenci başarısı falan da düşündüğu yok. Bu durum sadece müdürden ibaret bir şey de değildir. Üst makamlardan gelen taleplerde bu yöndedir. Buna benzerdir.

Ö4: Kimi idareci ise üst makamlara karşı mahcup olmaması için başarısız olan öğrencileri sınava almıyor. Sınavın yapılacağı gün için başarısız öğrencilere siz yarın gelemezsiniz. Gelmenize gerek yok diyor. Başarılı öğrencilere bunu demez. Çünkü okulun gerçek seviyesini öğrenme gibi bir niyeti yok. Hocamın da dediği gibi sade kendini düşünüyor.

Ö2: İnsanoğlu karar alırken nihai olarak kendi çıkarını düşünür. En azında böyle düşünüyorum. Eğer insan rasyonel bir varlık ise. Eğer kendi çıkarını gözetmezse muhtemelen bir daha müdür olamayacaktır. İstatistiksel bir güzelleme

peşinde olmayıp gerçek bir güzelliğin peşinde olan bir insanda da yaptığı iyilik görülmez. Çağımız görünenin dikkate aldığı ve iltifat ettiği bir çağdır. Takva ve imaj açısından bakarsak asıl olan imajdır. Çünkü takva görünmez. Muhtemelen hiyerarşik kademelerin tümünde bu böyledir.

Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir sorusuna katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar: Kurumsal yarar, öğrenci yararı, öğrenci-öğretmen-veli görüşlerini dikkate alır diyen katılımcı sayısı 12'dir. Oran olarak %50 ye denk gelmektedir. Eğitim sürecinin öncelikleri arasında yer alması gereken öğrenci, öğretmen, veli ve kurumsal yarar oranı %50 olması düşündürücüdür. Kişisel yarar gözetir(yine kişisel yarar kapsamında değerlendirilebilecek: görüntüye önem vermesi ve üst amirlerin memnuniyeti dikkate alır) diyen katılımcı sayısı 9 dur.

Yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürlerinin kısmen öğrenci menfaati gözettiği, ancak verilen kararların birçoğunda öncelikli olarak kendi menfaatini gözettiğini ifade etmişlerdir.

4.6 ALTINCI ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara *Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir?* Sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 12'de verilmiştir:

Tablo 12: Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir?

Sorusuna verilen yanıtlar kodlanmıştır.

Yanıtlar	Kodlanmış yanıtlar	f
1	Otoriter (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö10, Ö16, Ö17, Ö18, Ö24)	9
2	Demokratik (Ö3, Ö12)	2
3	Katılımcı (Ö4, Ö15)	2
4	Demokratik katılımcı (Ö6, Ö11, Ö13, Ö14, Ö19)	5
5	Kararsız (Ö8)	1
6	Klasik (Ö9)	1
7	Otoriter aynı zamanda demokratik (duruma göre) (Ö20, Ö21, Ö22, Ö23)	4

Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir? Sorusuna verilen yanıtlar 7 farklı kategoride değerlendirmek mümkündür. Katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö10, Ö16, Ö17, Ö18, Ö24) 9 tanesi birlikte çalıştığı okul müdürünü

otoriter olarak tanımlamıştır. Demokratik, demokratik katılımcı, katılımcı ile duruma göre değişen zaman zaman otorite, zaman zaman demokratik diye ifade eden katılımcı (Ö3, Ö4, Ö6, Ö8, Ö11, Ö12, Ö15, Ö13, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23) sayısı ise 12'dir. Tüm katılımcılar arasındaki oranı %50'dir. Bir katılımcı(Ö8) kararsız olarak ifade ederken, bir katılımcı (Ö9) da okul müdürümüz karar verirken klasik, rutin çözümler sunar demiştir. Her soruna farklı çözümler getirmede sıkıntı yaşar. Yenilikçi, farklı çözümlerin daha iyi sonuç getirebileceğini düşünmez. Katılımcının ifade ettiği klasik yaklaşımdan kasıt otoriter yaklaşımdır.

Ö1: Genelde otoriterdirler. Risk almazlar, zaman zaman durumsallık yaklaşımı, dikkate alırlar.

Ö2: Genel olarak risk aldıklarını düşünmüyorum. Genel olarak otoriter bir tavır sergiliyorlar. Demokratik/katılımcı yöntem izleyen müdür azınlıkta. Okulun menfaatinden ziyade üst makama güdümlü bir tavır sergiliyorlar. Bu yaklaşımı genel olarak tüm müdürlerde gözlemlediğimi söyleyebilirim.

Ö3: Genel olarak, demokratik görünür ancak bildiğini yapar uygular otokratik baskıcı olduğunu söyleyebilirim.

Son 5 yılda birlikte çalıştığım müdürler kısmen katılımcı ve demokratik bir yol izlediklerini söyleyebilirim. Önceki müdürler daha despot bir yönetim şekli ile okulu yönettiklerini söyleyebilirim.

Ö4: Daha çok katılımcı olduğunu söyleyebilirim. Geçmişte çalıştığım iki müdürde dayatmacı ve despot bir yönetim anlayışıyla kurumu yönettiklerine tanık oldum. Bu anlayış öğretmenin bir an önce tayin isteyip okuldan kaçmasını sağlıyor.

Ö6: Demokratik katılımcı yönetimi benimsiyor ancak otoriter olmaktan hiçbir zaman ödün vermiyor. Kısaca daha çok otoriter. Otoriteye ihtiyaç yok. Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı hem öğretmen açısından hem de eğitim gören öğrenciler açısından yararlı olacaktır.

Ö7: Karar alırken genellikle bizimle iletişime geçer ancak istediklerimizin (görüşlerimizin) tamamen dikkate alındığını da söyleyemem. Demokratik görünümlü otoriter bir yönetim modeli uyguladığını söyleyebilirim.

Ö8: Daha çok kararsız desem yerinde olur. Yeterince deneyim sahibi olduğu söylenemez. Kurumla ilgili gelecekteki hedeflerini belirlememiştir. (belirleyememiştir)

Ö9: Klasik. Rutin çözümler sunar. Her soruna farklı çözümler getirmede sıkıntı yaşar.

Ö10: Çoğunlukla demokratiktir. Ancak kurum çıkarları ve öğrencinin çıkarı önceliklidir. Bu hususlarda yasal süreci takip eder.

Ö11: Demokratik katılımcı bir yönetim anlayışı sergiler ancak çıkarlar söz konusu olduğunda demokratik ve katılımcı yaklaşım havada kalır. Kişisel çıkarı olmadığı müddetçe demokrattır, katılımcıdır.

Ö12: Demokratik katılımcı görünür ancak yasal prosedürleri dikkate alarak karar verir.

Ö13: Demokratik katılımcı olmakla birlikte son sözü kendisi söyler. Olması gerekeninde bu olduğunu düşünüyorum

Ö14: Öğrencilerin faydasına olan insancıl, anlayışlı bir yaklaşım, empati kurarak düşünebilen bir müdürümüz var.

Ö15: Uzlaşmacı, pragmatik (faydacı) yaklaşımı gözetir. Katılımcı bir yaklaşım izler. Diyebilirim

Ö16: Otoriterdir. Gücünü kanunlardan alır. Art bir yaklaşımı yoktur. Paylaşımçı, demokratik yaklaşım gibi yönetim tarzları uzak bir ihtimal gibi durur.

Ö17: Genel olarak çalıştığım müdürlerin tamamına yakın otoriter bir yaklaşım sergiler. Öğretmenler üzerinde varlığı hissetmek için otoriter davranır.

Ö18, Genel olarak otoriter ve yetkilerini kullanmalarını seçerler. Zaman zaman da olsa arkadaşça bir diyalog kurduklarında demokratik davrandıklarını söylenebilir.

Ö19: Demokratik katılımcı bir yaklaşım ile yönettiğini söyleyebilirim. Genel olarak çalışanların görüşlerini dikkate alır.

Ö20: Otoriter bir yaklaşımın yanında demokratik tavırlarda gösterdiğini söyleyebiliriz. Yarı otorite yarı demokratik davrandığını söylersem daha doğru olur. Otoriterliği göz ardı etmeden zaman zaman demokratik kanalları işletmiştir. Örneğin öğretmenler kurulunda gündem maddeleriyle ilgili görüş belirtmek isteyen herkesi sabırla dinler, not alır. Gerekirse alınan kararı öğretmenlerin oylamasına sunar.

Ö21: Kısmen demokratik olduğu zaman zamanda otoriter bir yaklaşım sergiliyorlar. Tüm bunları da yönetici olduğu okulda liderlik yapabildiğinin göstergesidir.

Ö22: Çok otoriter değildir duruma göre değişiyor. Zaman zaman demokratik katılımcı bir yaklaşım sunduğu da oluyor zaman zamanda tek başına kararlarda verdiği oluyor.

Ö23: Otoriterdi. Zaman zaman demokratik de davrandığı oluyor. Okulun nöbetiyle ilgili bir sorun yaşadık daha önce tüm öğretmenlerin okulun girişinde nöbet tutardık. Bu defalarca müdür beye iletmemize rağmen duyumsamazlıktan geldi. Bu durum sınıfta bir öğrencinin başına olumsuz bir olay yaşanana dek sürdü. Daha sonra öğretmenlerinin önerdiği şekliyle öğlenci grup 45 dk önce gelip dersten önce nöbet tutmaya başladı. Böylece olan öğretmenin dersi tüketmemiş olur denilmişti. Aynı uygulamayı daha sonra mecburiyetten uyguladı.

Ö24: Otoritedir. Önerilerimizi dikkate almaz bildiğini okur. Demokratik değildir. Yapılan toplantılarda söz hakkı almak istemiyoruz. Çünkü biz ne desek de boştur. O bir şekilde kendi istediği şekle getirir. Görüşlerimizde ısrar ettiğimizde ise , siz niye bu kadar peşine düşüyorsunuz bizim bilmediğimiz bir konu mu var. Biz de en az senin kadar hatta senden daha iyi bir şekilde öğrenci, öğretmen ve kurumu düşünüyoruz. Diyerek karşısındakini töhmet altında bırakır.

Odak grup görüşmesine katılan katılımcıların ortak görüşü: okul müdürleri genel olarak risk al(a)mayan otoriter bir yönetim izlediklerini ifade etmişlerdir. Alınan kararlarda sonucun okul müdürü lehine ise bir şekilde katılımcı, demokratik bir yöntem izliyor gibi yapıyor. Katılımcı demokratik davrandığı durumlarda bile önceden belirlemiş olduğu bir takım kararları alırdabileceğine inandığı için yapıyordur. Katılımcılardan bazıları:

Ö5: Son zamanlarda yaşadığım bir olayı anlatayım. RAM'dan raporlu almış öğrenciler sınıflara eşit bir şekilde dağıtılır. Zümrede sınıflarına RAM'dan raporlu olan öğrenci sayısı bir-iki kişi düşerken bir arkadaşımızın sınıfına 4-5 tane RAM'lı öğrenci düşmüştü. Öğretmen arkadaşımız bu hususu dile getirdi zaman okul müdürü bu öğrencileri zümre sınıflarına eşit dağıtımını yapması gerekirken, sert bir şekilde elini masaya vurarak ben sorun istemiyorum. Bu işi kendin halledeceksin. Bununla ilgili eğitim alman gerekiyorsa git eğitim al. Kendini geliştir. Yardım alman gerekiyorsa git yardım al. Bunu bizim yanımızda söyledi. Sorunun mantıklı çözümünden ziyade sorun istemiyorlar. Bu yüzden otoriter bir yaklaşım sergiliyorlar.

Ö2: Okul müdürü alacağı kararın sonuçlarını ön görebiliyorsa ve o sonuçlar kendi lehine olacaksa kimseyi dinlemiyor. O kararı alır ve uygular. Fakat sonuçları ön göremiyor veya almış olduğu kararların sonuçları kendi lehinde olmuyorsa o zaman okul müdürü katılımcı bir yöntem izleme yoluna gidiyor. Aslında tam da demokratik değil, demokratikmiş gibi davranıyor. Çünkü görüşümüze başvuruluyor gibi davranılıyor. Kurum içinde bazı uygulamalar aynen devam ediyor.

Milli Eğitim Müdürlüğü de bir okula müdür atarken, git orda demokratik, katılımcı bir yaklaşımlar okulu kur demiyor. Git orayı düzenle deniyor. Özellikle proje okullarında bu böyledir.

Ö4: Okul idaresi, çoğu zaman istediğine ulaşmak için öğretmenlerden görüş alıyor. Aksi bir fikir ortaya çıktığı zaman kulislerle işi halletme yoluna gidiyor.

Ö7: Örneğin çocuğa çorba içirmek istiyoruz. Çocuğa bu kâsede mi içmek istersin yoksa şu kâsede mi? Diye soru sorduğumuz gibi. Aslında amacımız öğrenciye çorba içirmek. Bizim açımızdan hangi kâsenin olduğu fark etmiyor. Böylece çocuğun görüşünü de almış oluyoruz. İdarecilerimizin de yaptığı budur.

Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir sorusuna yönelik görüşmeye katılan 24 öğretmeni 7 farklı kategoride değerlendirmek mümkündür:

- Otoriter
- Demokratik
- Katılımcı
- Demokratik katılımcı
- Kararsız
- Klasik
- Otoriter aynı zamanda demokratik (duruma göre)

Katılımcılardan 9 tanesi birlikte çalıştığı okul müdürünü otoriter olarak tanımlamıştır. Demokratik, demokratik katılımcı, katılımcı ile duruma göre değişen zaman zaman otoriter, zaman zaman demokratik diye ifade eden katılımcı sayısı ise 12'dir. Tüm katılımcılar arasındaki oranı %50'dir. Bir katılımcı, birlikte çalıştığı okul müdürünün ne tür bir yaklaşımla karar karar verdiği konusunda kararsız olarak ifade ederken, bir katılımcı da okul müdürümüz karar verirken klasik, rutin çözümler sunar demiştir. Her soruna farklı çözümler getirmede sıkıntı yaşar. Yenilikçi, farklı

çözümlerin daha iyi sonuç getirebileceğini düşünmez. Katılımcının ifade ettiği klasik yaklaşımdan kasıt otoriter yaklaşımdır.

Odak grup görüşmesine katılan tüm katılımcıların ortak görüşü: okul müdürleri genel olarak risk alamayan otoriter bir yönetim izlediklerini, alınan kararlar okul müdürü lehine ise bir şekilde katılımcı, demokratik bir yöntem izliyor gibi yapıyor. Katılımcı demokratik davrandığı durumlarda bile önceden belirlemiş olduğu bir takım kararları aldirabileceğine inandığı için yapıyordur. Şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Yapılan bir çalışmada öğretmenlerin okul müdürleri ile ilgili İlköğretim okulu yöneticilerin inisiyatif alma davranışları altında yer alan karşısındakini dinleme, insan ilişkileri, motivasyon, çatışma yönetimi, kişisel uyum konularında diğer becerilere göre daha düşük olduğunu ortaya konulmuş, okul müdürlerinin inisiyatif alma becerilerini geliştirilmesi için hizmet içi eğitime alınması tavsiye edilmiştir. Kurum içinde inisiyatif alamayan bir okul müdürünün kurum yönetiminde demokratik bir yol izlediği söylenemez. Katılımcı demokratik bir yönetim anlayışı beraberinde inisiyatif almayı gerektirdiği açıktır (Şekerci ve Aypay, 2009)

Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin yapılan bir araştırmada öğretmenler: okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü kullandıkları, en düşük düzeyde ise ödül gücü kullandıkları belirtilmişlerdir (Titrek ve Zafer, 2009).

5.7 YEDİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların '*Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi?*' Sorusuna vermiş oldukları yanıtlar Tablo 13'te verilmiştir:

Tablo 13: Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi? Sorusuna verilen yanıtlar kodlanmıştır.

Yanıtlar	Kodlanmış yanıtlar	f
1	Evet (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24)	24

Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi? Sorusuna görüşme katılan katılımcıların tamamı "evet liderlik özellikleri karar verme

sürecini etkiler” şeklinde ifade etmişlerdir. Liderlik özellikleri neler olabilir sorusuna karşılık katılımcıların büyük çoğunluğu liderde bulunması gereken vasıfları şu şekilde sıralamıştır:

- Kurum paydaşlarıyla sağlıklı bir iletişim kurabilmesi
- Kurum kültürünü oluşturması gerekir. Bunun için demokratik katılımcı bir yaklaşım izlemesi.
- Tutarlı olması gerekir.
- Sosyal olması, kurumun sosyal faaliyetlerine katkı sunabilmesi gerekir.
- Kendi alanıyla ilgili yeterli derecede bilgi sahibi olması, alana hâkim olması gerekir.
- Objektif olması.
- Olaylara karşı soğukkanlılığı kuruyabilmesi.
- Eleştirilere açık olması ve kendini yenileyebilir görmesi gerekir. Okuyan gelişime açık olması gibi.
- Kendi alanıyla ilgili akademik çalışma yapması, alanıyla ilgili gelişmeleri takip etmesi gerekir.
- Söylediklerinin arkasında durması ve yapıcı olması gerekir.
- İkna kabiliyeti yüksek, birlikte çalıştığı kişileri yönlendirmede sıkıntı yaşamaması gerekir.
- Samimi ve içten olması.
- Karşısındaki ile empati (duygudaşlık) kurabilmesi gibi özellikler sıralanmıştır. Katılımların genel olarak görüşmede ifade ettikleri ise:

Ö1: Etkiliyor hitabet aynı zamanda sağlıklı bir iletişimi beraberinde getirir. Okul kültürünün demokratik/ katılımcı şeffaf ve hoşgörülü bir yönetim anlayışı olumlu yönde katkı sunar.

Ö2: Evet, etkiler. Tuttuğunu kopararak, liderlik vasfına sahip bir kişilik okul yönetiminde çok daha etkilidir. Örnek okul müdürünün giyim tarzı yönetimi etkilemektedir. Liderlik becerisi okul yönetimini tabi ki etkiler. Olumlu yönde hoşgörülü olmak sorumluluk sahibi öğretmenin motivasyonunu artırırken sorumsuz öğretmenlerde ise suiistimale yol açmaktadır.

Ö3: Evet, etkiler. İletişimi güçlü olan, katılımcı, demokratik bir yöntem izleyen okul müdürleri kurum içinde öğretmenler üzerinde daha kolay ve daha çabuk etki

bıraktığını ve öğretmenleri daha kolay yönlendirdiğini söyleyebilirim. Öğretmenlerle problem yaşayan, iletişimi kötü olan sadece sorun yaratır. Üst makamlarca uygun görülse bile kurum kültürünü olumsuz etkiliyor. Okulun organizasyonunu da başarısız bir yönetim sergiliyor

Ö4: Tabii etkiler. Tutarlı olması gerekiyor. Tutarlı olmadığı takdirde kısa sürede öğretmenler arasında güven kaybına sebep olur. Öğretmenler arasında farklılık gösterse bile bunu çok fark etmeyecek boyutta tutması lazımdır.

Sosyal açıdan öğretmenler arasında koordinasyonu sağlayan müdürler daha başarılı oluyor ve öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurabiliyor diyebilirim.

Çoğunluğu bayan olarak çalışan eğitim kurumunda okul idaresinde en az bir bayanın görev alması öğretmenlerle iletişimi daha kolay sağlayacağını düşünüyorum.

NOT: geçmişte iletişimde başarısız olan kimi müdürlerin zaman içerisinde müdürlükten alındıklarına da şahit oldum. Zaten bu şartlarda okulu ve öğretmenleri yönetebileceklerinden şüpheliydim. Çünkü kurum içindeki mevkilerinden dolayı kurum kültürünü olumsuz yönde etkiliyordu.

Ö5: Etkiler. Örnek: demokratik katılımcı bir yaklaşımla karar veren yöneticiler hem öğretmeni umutlu ediyor hem de okulun organizasyonunu daha kolay gerçekleştiriyor.

Genel olarak beraber çalıştığım müdürlerin birçoğu bilgi konusunda öğretmenlerden daha gerekli oldukları için kurumu yönlendirmede yetersiz kalıyorlar.

Okul müdürü olarak seçilenlerin okulun tatil olduğu dönemlerde(yazın) hizmetçi yolu ile yetiştirilmeleri ya da eğitimle ilgili yüksek lisans yapma olanağı sağlanmalı. Yönetici sınavlarında eğitim bilimlerine daha çok yer verilmesi gerekiyor.

Ö6: Evet etkiliyor. Koordinasyon açısından etkiler, tutarlı olması etkiler, sosyal, iletişim becerisi varsa karar almayı kolaylaştırıyor. Okulda projelerin yapılması ve uygulanması, tamamen okul müdürünün liderlik becerisine bağlı olduğunu düşünüyorum.

Liderlik becerileri deyince:

- Girişimci olması

- *Demokratik ve katılımcı*
- *Kendine has objektif birtakım yargılarının olması*
- *İletişim becerisi iyi olması*
- *Eleştirilere açık olması*
- *Kendini sürekli yeniliyor olması*
- *Yeniliğe açık olması*
- *Makam, mevki telaşından ziyade öğrenciyi merkeze alan bir yönetim anlayışına sahip olması.*

Ö7: Tabi ki etkiliyor. Ne kadar bilgili, kültürlü ve konu hakkında bilgi sahibi ise uygulama o derece başarılı oluyor.

- *İletişimi güçlü*
- *Kararlı (kararının arkasında duran)*
- *Kişilik yapısı (tutarlılığı, kendisiyle barışık olması)*

Ö8: Etkiler.

Sizce lider deyince aklına gelen nedir?

- *İletişimi güçlü*
- *Sosyal yönü güçlü*
- *Akademik yönde çalışma yapıyor olması veya bu çabanın içinde olması*
- *Görev tanımı net açık ve anlaşılır olması gerekiyor. Görev karışıklığı yaşamaması lazım.*
- *Görgü kuralları hakkında bilgi sahibi olması ve bunu sosyal alana taşıyabilmesi gerekir.*

Görüşmeye katılan katılımcılardan bir kısmı yöneticilik özellikleri ile liderli özelliklerinin birbirinden farklı olduğunu vurgulayarak kurumlarda müdürlük yapan bir çok kişinin yöneticilik vasfının olabileceğini ancak liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmüyorum. Çünkü liderlik özellikleri farklıdır. Şeklinde görüş beyan etmişlerdir.

Ö9: Yöneticilik vasfı vardır. Lider olduğunu düşünmüyorum.

Niçin?

Bir yöneticinin lider olabilmesi için kendisinde bazı özelliklerin olması gerekir.

Örneğin:

- *Yeniliğe açık olması*

- Lider olan öncü olur. Yeni arayışlara girer
- Pratik çözümleri olur.

Bu vasıfların yeterince kendilerinde olmadığını düşünüyorum.

Ö10: Liderlik becerisine gelince 5 üzerinden 3 verebilirim. Bazı konularda tüm öğretmenleri memnun etme gayretinde olur. Bunun yanlış olduğunu düşünüyorum.

Liderlik özellikleri:

- Tutarlı olması
- İletişime açık olması
- Söylediklerinin arkasında durması
- Veli ile öğretmeni karşı karşıya getirebiliyor. Öğretmeni korumada eksiklik olduğunu düşünüyorum.
- Sosyal ilişkilerinde edilgen bir tutum izliyor. Bu başkanlık anlamında değil tamamen yumuşak huylu olmasından kaynaklanıyor.

Ö11: Liderlik bulunduğu ortamın verimliliğini arttırmak için çalışanlar arasında iletişimi ve işbirliğini arttırmaktadır. Kurum (okul) tüm çalışanlarıyla bir gruptur. Gurubun birlikte çalışma ruhunu oluşturuyorsa bu liderdir diyebilirim. Örnek: sene sonu etkinliğini gerçekleştirilmesi sene sonu etkinliğinde şiir, tiyatro, yarışma vb. etkinliklerle dolu olmalı.

Ancak okul bu tür etkinlik öğrenci amaçlı değil destekledikleri birkaç öğretmeni ön plana çıkarmak isteğindedir. Bunun için yapılıyor.

Bu organize işler daha çok okul dışında birlikte olan kişilerin planlaması dâhilinde oluyor. Kurum için çalışmalar yeterince dikkate alınmıyor. Urfalı da bir şekilde görevini iyi yapan öğretmenler küstürülüyor. Bundan dolayı herkes farklı illere gitmek istiyor. Urfalı olmamak bir dezavantajdır

Ö12: Sanki okul müdürünün bizim üzerimizde etkili olmasının en önemli sebebi ılımlı, yumuşak huylu olmasıdır. Nihayetinde kararları müdür yardımcısı ile birlikte verir.

Ö13: Çalıştığım iki müdüre 10 üzerinde 5 diğer ikisine ise 10 üzerinden 8 veya 9 verirdim.

İlk iki müdüre 5 vermemin sebebi öğretmenleri ikinci planda bırakması ve biraz daha adaletten uzaklaşmasından kaynaklı olduğunu düşünüyorum sıkıntı

yaşadığım idareciler daha çok ortaokulda görev aldığım döneme rastlar

Liderlik özellikleri:

- *Adalet*
- *Karşı fikirlerine önem veren*
- *Tutarlılığı*

4-Kuruma devam eden öğrenciler nitelikli olduğunda doğal olarak idare de bu şekilde şekilleniyor

- *Yeniliğe açık olması önemlidir*
- *Yapıcı olması*
- *Orta noktayı bulabilme becerine sahip olması*

Ö14: Etkiler lider özelliği olan bir okul müdürü daha etkili kararlar alabilir. Yöneticilik aynı zamanda bir yetenek olduğunu düşünüyorum

Ö15: Etkiler. Öğretmenlerden gelen yeni ya da farklı fikirleri uygulamalar diner uygulanabilirliği yüksek fikirleri öğretmenler kurulunda tartışmaya açar benimsenirse uygular. Yönetmelikte olan bazı hususlar öğretmenlere bildirilmeden uygulanır. Bilgilendirme yapılmadan yetkilerini kullandığı da olur

Ö16: Liderlik becerisi olan müdürlerimiz karar verme sürecini etkiler. Genel olarak liderlik becerisi yüksek müdürlerle çalışmadım. Öğretmeni anlamak yönetim sürecini işler hale getirmek ikinci üçüncü planda kalır. Liderlik becerisi yüksek idarecilerde genel olarak

- *İletişimi yüksek*
- *Diyaloğa açık*
- *İstişareye önem veren*
- *Açık ifade tarzı olan kanunun nasıl ifade edilmesi gerektiğini bilen*
- *Söylediklerinin arkasında duran*
- *Farklı güzel fikirlerin değerlendirmesinde yarar gören*
- *Alınan kararların takip edebilen şeklinde değerlendiriyorum*

Genel olarak milli eğitimde lider olan değil yönetici olanların yüksek makamda olduğu bir kurum olarak görüyorum

Ö17: Etkiler. Beraber çalıştığım müdürlerde genel olarak lider olma özelliği olmayan kişiliklerdi. Lider insan:

- *Geleceği tahmin eder*

- Başarma duygusu ön plandadır
- Beraber çalıştığı paydaşları güdüler. Onlarla işbirliği yoluna geçer.
- Lider insan karar alma sürecinde birlikte çalıştığı ekibi önemser
- Açık sözlüdür
- Söylediklerinin arkasında durur
- Konulara hâkimdir. Neyi nasıl ve niçin yapılması gerektiğini gerekçeleriyle

birlikte ortaya koyar

- İkna edicidir. İkna kabiliyeti yüksektir

Genel olarak saydıklarımın çoğu mevcut yöneticilerde bulunmamaktadır. Kurumları yönetenlerin çok azı liderdir. Çoğu yöneticidir. Yönetmeliklerin dışına çıkmayan yaptığı işi sorgulamayan verilen emirleri harfiyen yerine getirmeye gayret eden kişilerdir. Bu yüzden eğitimde geri kalıyoruz

Ö18: Tabii ki etkiler.

- Çalışanlarla iyi bir diyalog kurmuş ise
- ikna edici ise
- Çalışanlar arasında rekabeti ikinci üçüncü plana düşürebiliyorsa
- Disipline önem vermesi gibi özellikleri sayabiliriz.

Ö19: Evet etkiler. Tecrübeyi de buna ekleyebiliriz. Liderin özelliklerinden kısaca bahsetmek gerekirse:

- Alana hakim olması gerekir.
- Sağlıklı görev dağılımı yapabilmesi gerekir.
- Hakkaniyet ölçüsünde uygulama yapması gerekir.
- Tutarlı olması(zaman zaman değişime açık olması) gerekir.
- Samimi ve içten olması lazım
- Güvenilir olması gerekir.
- Kurum paydaşlarının yararlılıklarının önceleme gerekir
- İhtiyaçlara cevap verebilmesi gerekir.

Ö21: Etkiler.

Liderlik özellikleri nelerdir? Veya bir liderde bulunması gereken özellikler nelerdir?

Konuyu biraz açmak istersek:

- Çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kuran
- Çalışanlarının ihtiyaçlarını gözetten
- Çalışanlara önem veren

- Kurum olarak aile bilincini oluşturan
- Tutarlı olan
- Kısmen açık sözlü olabilen
- İfade becerisi yüksek
- Alanında yetkin olabilme
- Karşısındaki insana karşı hoşgörü gösteren ve duygudaşlık (empati) kurabilen

Ö22: Evet etkiler.

Sizce lider deyince aklınıza gelen olan nedir? Biraz açar mısınız?

- Ne vurdumduymaz nede aşırı titiz olması
- Açık sözlü olması
- Hakkaniyetli olması
- Çalışanlara yönelik motive edici takdirini kullanması
- Tutarlı olması ve ikna edici olması
- Yapıcı bir dil kullanması

Ö23: Evet. Liderlik becerisi daha çok öğretmene güven aşılması gerekiyor. İkincisi ayrımcılık yapmadığını göstermesi gerekiyor. İyi bir lider çalışanlarına güven aşılayan ve çalışanın yanında yer alması gerekiyor

Ö24: Evet. tabii ki etkiler. Etkilemez olur mu?

Sizce kurum açısında bir idarecide bulunması gereken özellikler neler olmalı:

- Ne vurdumduymaz nede aşırı titiz olmalı
- Açık sözlü olması
- Hakkaniyetli olması, hakkaniyeti gözetmesi/
- Çalışanlara yönelik motive edici takdirini kullanması, çalışanların önerilerini önemsemeli. Gelen tüm önerilerin uygulanabilirliği olmayabilir ancak niçin uygulanmadığına dair ilgili kişiye dönüt sağlaması gerekir.

- Tutarlı olması
- İkna edici olması
- Yapıcı bir dil kullanması
- Yeniliğe açık olması, getirilen öneri hiçbir okulda dile getirilmemiş, hiç bir okulda uygulanmamış olsa da kendi okulunda uygulamaya açık olabilmeli.

Odak grup görüşmesine katılan tüm katılımcılar, okul müdürünün liderlik

becerileri karar alam sürecini kesinlikle etkiler şeklinde ifade etmişlerdir. Okul müdürünün liderlik becerisi sadece tecrübeyle ilgili bir şey de değildir. Tecrübe buna katkı sağlar ancak yeterli değildir. Okul müdürünün ön görüşü varsa rahat bir şekilde okulu yönetebileceği söylenebilir. Öngörü doğrultusunda birlikte çalıştığı kişilerin sevk ve idaresini yapabiliyorsa bu okul müdürü gittiği tüm okullarda rahat bir şekilde kurumu yönetir. Okul müdürünün öğretmenle iletişimde kullanmış olduğu dil de önemlidir. İtici buyurgan bir dil ile kimseye sağlıklı bir iş yaptıramayacağını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Ö4 ve Ö5'in görüşleri şu şekildedir:

Ö4: Birlikte çalıştığım son üç müdürüm ile ilgili örnek vereyim. Birlikte çalıştığım ilk müdürüm beni kenara çekti dedi ki: adımı söyleyerek aylıkla ödüllendirme düşünüyorum seni yazacağım dedi. Ben de dedim ki: hocam gençleri yazın. Burada emekliliğime ne kaldı ki, aylıkla ödüllendirme ne yapacağım. Dedim. İkinci müdürüm ise çalışmıyorum diye beni arkadaşlarıma şikâyet ediyor. Arkadaşlarım dediğim biri daha önce birlikte çalıştığım idarecim. O diğer arkadaşıma hitaben ya hocam, bu müdür eğer hocamdan şikayetçi ise bu müdürde sorun var. Ben daha önce bu arkadaşımızla çalışmışım. Çalışkan biri. Eğer müdür çalıştırmıyorsa müdürde sorun var. Dedi. En son birlikte çalıştığım okul müdürü ise benimle ortak çalışıyor. Beni dikkate alıyor. Şuanda okulda proje yürütüyorum. Proje geliştiriyorum. Yani ben mi değiştim. Hayır. Bana ters gidersen ben de sana ters giderim. Bu böyledir. O zaman sadece dersime girer çıkarım. İkinci müdürümün liderlik kapasitesi eksik. Beni çalıştıramadı.

Ö5: Okul müdürü, kaprisli olmayacak, esnek olacak, hoşgörülü olacak, gerektiğinde öğretmeni çalıştırma yolunu bir şekilde bulacak, çevresine güven verecek (kaliteli) bir kişiliğe sahip olması gerekir.

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin tamamı okul müdürünün liderlik özellikleri karar alma sürecini doğrudan etkilediğini ifadede etmişlerdir. Odak grup görüşmesinde de benzer ifadelerle okul müdürünün liderlik özellikleri karar alma sürecini etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sonuç benzer çalışmalarla paralellik arz etmektedir.

Cankara (2008)'in meslek liselerinde görev yapan müdürlerin etkili liderlik özellikleriyle ilgili yaptığı araştırmada, öğretmenler, etkili liderlik ile ilgili müdürlerin "Okulun yalnızca şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da

düşünür.” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırmada Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin etkili liderlik davranışlarını “ara sıra” gösterdikleri ortaya konmuş, Oysa okul müdürlerin etkili liderlik özelliklerini üst düzeylerde göstermeleri gerekmektedir. Çünkü lider müdürlerin vizyon geliştirme, geleceğe yönelik analiz yapabilme, yaratıcı düşünciyi teşvik etme, çalışanlarına yol gösterme, hem kendini hem de grubu yönlendirebilme ve inisiyatif alabilme konularında beceri sahibi olmaları gerekmektedir (Gündüz, Balyer 2012) .

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulun iklimine ilişkin algılar araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun iklim boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. okul müdürlerinin liderlik davranışları arttıkça okul ikliminde çözülme, engelleme ve uzak durmanın azaldığı, ayrıca okul müdürlerinin liderlik davranışları arttıkça okul ikliminde samimiyet, moral, işe dönüklük, yakından kontrol ve anlayış göstermenin arttığı söylenmektedir (Şentürk ve Sağnak, 2012).

İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolü araştırmasında ‘öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla vizyoner liderlik rollerini, en az ise kültürel liderlik rollerini yerine getirdikleri ortaya çıkmıştır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).’

‘Okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stiline güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediğidir. Dönüşümsel liderlik biçimi aynı zamanda okulun örgütsel sağlığını direkt ve öğretmenlerin iş doyumunu etkisiyle de endirekt olarak etkilemektedir (Korkmaz, 2007).’

Kurumlar varlıklarını sürdürebilmeleri için kurum kültürünün oluşmasına ve sürdürülmesine önem vermek zorundalar. Kurumsal kültürü güçlü olan kurumlar başarıya daha hızlı ve daha kolay ulaşmaktadırlar. Kurum çalışanlarınca benimsenen, kalıcı değerler sisteminin oluşmasında öncülük eden, onlara rol model olan, onları motive edecek liderlerin varlığına bağlıdır. Lider tarzı ile kurum kültürü arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bu durum hem liderliği hem de kurum kültürü dinamik olmasını sağlamaktadır. Lider aynı zamanda kurum kültürünün yenilenmesine yol açacak yetki ve imkânına sahiptir (Erdem ve Dikici, 2009)

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 SONUÇLAR

5.1.1 Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar:

Yapılan araştırma sonucunda hem bireysel görüşmelerde hem de yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürünün karar aşamasında okulda çalışan öğretmenlerin görüşünü almadıklarını, zaman zaman alıyor gibi davrandıklarını ifade etmişlerdir. Görüşlerimize başvurur diyen öğretmenler ise: okul müdürlerinin başvurduğu konular daha çok sınıf içi ve öğrenci davranışlarıyla ilgili kısmen de materyal konusunda görüş aldıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri genel olarak bildiklerinin dışına çıkmadıkları, görüş alsalar bile alınan görüşlerin uygulamada yer bulmadığını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin karar verme süreçleriyle ilgili odak grup görüşmesine katılan öğretmenlere göre: okul müdürlerinin çoğu öğretmenlerin görüşlerini önemsemedikleri ve öğretmenlerin bu durumdan rahatsız oldukları, bu durumun öğretmenlerin çalışma şevkini ve azmini en aza indirdiğini söylenmektedir.

5.1.2 İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar:

Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu? Sorusuyla ilgili olarak katılımcılardan sekiz (8) kişi olumsuz yanıt verirken on altı (16) kişi ise olumlu yanıt vermişlerdir. Olumlu yanıt verenlerin büyük bir çoğunluğu okul müdürlerinin hem yatay hem dikey olarak sağlıklı bir ilişki ağını geliştirdikleri ve bu ilişki ağını aktif olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. “İçinde yaşadıkları koşulları göz ardı etmeden çevreden yararlanmayı bilirler.” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak okul ile ilgili çalışmalarda öğretmenlere (okul dışında başka birilerine danışılıp danışılmadığı konusunda bilgi sahibi olmadıklarını belirterek) danışılmadığını ifade etmişlerdir. Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun demokratik ve katılımcı olmadıklarını, statü olarak kendisinden daha alt kademede bulunan

öğretmenlere danışmadıklarını belirtmişlerdir. Bireysel görüşmeye katılan öğretmenlerin, %33 oranında odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerle aynı düşündüğü ancak %66 ise okul müdürlerinin zaman zaman öğretmenlere danışılmasa bile bazı konularda üst makamlara ve kendi dengi kurum amirlerinin görüşlerini aldıklarını belirtmişlerdir.

5.1.3 Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar:

Okul müdürünüz verdiği kararlarda kayırmacı bir tavır sergiler mi? sorusuna ise katılımcılar genel olarak birlikte çalıştıkları müdürlerin bir şekilde kayırmacılık yaptıklarını, hayır ben şahit olmadım, herkese eşit davrandığını düşünüyorum, şeklinde ifade edenlerden bir kısmı da geçmişte beraber çalıştıkları müdürlerin kayırmacı bir tavır takındıklarına şahit olduklarını belirtmişlerdir. Gördük, şahit olduk demeleri ile nedenleri farklı olsa da “Evet kayırmacı bir tavır takınıyorlar (19 kişi)” oranını dikkate aldığımızda idareci olarak çalışanların büyük bir kısmının bir şekilde kayırmacı tavır takındıklarını ortaya çıkmıştır. Okul müdürünün kayırmacı tavır alınmasına etki eden faktörler ise:

Aynı düşüncede olma.

Aynı cemaatte olma.

Akrabalık, hemşerilik.

Sosyal çevresi, arkadaşlık ilişkileri.

Aynı sendikada olma şeklinde ifade edilmiştir.

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak kayırmacılığın belirgin olduğunu ifade etmişlerdir. Kayırmacılık çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Hemşerilik, aynı sendikada olma, sosyal çevre, grup kayırmacılığı vb. gibi. Hatta eski-yeni öğretmen arasında bile kayırmacılık olduğu dile getirilmiştir.

Kayırmacılığın kurum içinde hangi alanlarda daha belirgin olduğuna ilişkin katılımcılar: ders programı yapılırken kayırmacılığın belirgin olduğu, bunun dışında izinlerde, nöbet yerlerinde ve rehberlik yapılacak sınıfların dağıtımında şeklinde görüş belirtmişlerdir.

5.1.4 Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar:

Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurup kurmadığı, okul müdürünün kişisel iletişim becerilerinin öğretmenler

tarafından nasıl algılandığı, sorularına yönelik katılımcıların görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir: bireysel görüşmeye katılan katılımcılardan sekizi (8) olumsuz yanıtlamıştır. Olumsuz yanıt veren katılımcıların geneli, öğretmen– idareci ilişkilerinin sağlıklı olmadığı durumlarda kurumda huzursuzluğun arttığı, çalışmaya hevesli öğretmenlerde azalma olduğu, rutin ders görevi dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyen öğretmen profilinde artış meydana getirdiğini belirtmişlerdir.

Genel olarak katılımcılar, ayrıca karar verme ile ilgili sadece öğretmenlerle sağlıklı bir iletişimin yeterli olmadığını aynı zamanda kurum paydaşı öğrenci, veli ve üst makamda bulunan yöneticilerle de sağlıklı bir iletişim kurması gerektiğini belirtmişlerdir. Sağlıklı bir iletişimin olmadığı kurumlarda sosyal ve kültürel faaliyetlere katılım sağlayan personel bulmakta sıkıntı yaşandığı ve bu durumun kurum içinde de huzursuzluğa sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir.

Bireysel görüşmeye katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (16 kişi) olumlu yanıt vermişlerdir. Katılımcılar genel olarak iletişimin tek taraflı olmadığını, kişisel iletişimi güçlü, aynı zamanda kültürel yapısı ve kurumla ilgili bilgisi yüksek olan idarecilerin okul yönetiminde daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Başarılı bir okul için öncelikli olanın, kurum yöneticisinin kurum çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmuş olmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir.

Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar, bir müdürde bulunması gereken öncelikli kriterin, sağlıklı bir iletişim becerisine sahip olabilmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Birçok okul müdürünün de sağlıklı iletişim becerisine sahip olmadıklarını belirtilmiştir. Sağlıklı bir iletişime sahip müdürlerin atanabilmesi için yapılan okul müdürü atamalarında atamayı yapan kişilerin de bu konuda ehil olmaları gerekiyor (İl müdür yardımcıları, şube müdürleri vb. atama komisyonunda görev alanların seçme konusunda ehil kişiler değil ise atama komisyonunda kişisel gelişimci, psikolog/sosyolog gibi bireyin iletişim becerisini ortaya koyacak yetkin kişilerin görev alması gerekiyor. Nasıl ki gelişim göstermeyen öğrencileri RAM'a yönlendiriyor isek, yönetici atamada da iletişim ve yeterlilik düzeyini ölçmek için işin uzmanına havale edilmesi gerekir). Bu yapıldığı takdirde sorunun büyük bir kısmı halledilmiş oluyor. Okul müdürü seçimi, ilde görev yapan müdür yardımcıları ve şube müdürlerini de aşıyor olabilir, olaya böyle bakmak gerektiği belirtilmiştir.

5.1.5 Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar:

Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir? Sorusuna katılımcılar, kurumsal yarar, öğrenci yararı, öğrenci-öğretmen-veli görüşlerini dikkate alır diyen katılımcı sayısı 12'dir. Oran olarak %50 ye denk gelmektedir. Yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürlerinin kısmen öğrenci menfaati gözettiği, ancak verilen kararların birçoğunda öncelikli olarak kendi menfaatini gözettiğini ifade etmişlerdir. Eğitim sürecinin öncelikleri arasında yer alması gereken öğrenci, öğretmen, veli ve kurumsal yarar oranı %50 de kalmıştır.

5.1.6 Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar:

Okul müdürünün vermiş olduğu kararlardaki yaklaşım tarzlarına bakıldığında, katılımcılardan 9 tanesi, birlikte çalıştığı okul müdürünü otoriter olarak tanımlamıştır. Demokratik, demokratik katılımcı, katılımcı ile duruma göre değişen zaman zaman otoriter, zaman zaman demokratik diye ifade eden katılımcı sayısı ise 12'dir.

Odak grup görüşmesine katılan tüm katılımcıların ortak görüşü: okul müdürlerinin genel olarak risk al(a)mayan otoriter bir yönetim izlediklerini, alınan kararlar okul müdürü lehine ise bir şekilde katılımcı, demokratik bir yöntem izliyor gibi yaptıklarını belirtmişlerdir. Sonuç itibariyle okul müdürlerinin genel olarak risk alamayan otoriter bir yönetim tarzını uyguladıkları söylenebilir.

5.1.7 Yedinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar:

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin tamamı, okul müdürünün liderlik özelliklerinin karar alma sürecini doğrudan etkilediğini ifade etmişlerdir. Yapılan odak grup görüşmesinde de benzer ifadelerle okul müdürünün liderlik özelliklerinin karar alma sürecini etkilediğini belirtmişlerdir.

5.2 ÖNERİLER

Okul müdürlerinin, okulun gelişmesi, yenileşmesi ve sorunlarının hızlı bir şekilde tespit edilip çözülmesi için öğretmenlerin görüşlerini çekinmeden ifade edebilecekleri bir okul ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Okul idaresi, kurum içinde sinmişliği değil, selsiliği sağlamaya yönelik adımlar atılmasına teşvik etmelidir.

Kurum içinde kayırmacılığı en aza indirmek amacıyla kurumda yapılacak denetimlerde kayırmacılığın yapıldığı alanların daha dikkatli incelenmesi sağlanabilir.

Okul müdürü seçiminde komisyonda görev alacak kişilerin buldukları makamlarla değil uzman oldukları alanlara göre komisyonlarda görev verilmesine dikkat edilmesi gerekir.

Atanan okul müdürlerinin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet-içi eğitimler düzenlenebilir.

Okul müdürlerine yönelik demokratik, katılımcı bir yönetim anlayışının kuruma sağlayacağı artılarla ilgili hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

Okul müdürü seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de okul müdürü olarak atanacak kişide etkili liderlik özelliklerine (kurum paydaşlarına karşı alçak gönüllü, öz güveni yüksek, görüş öne sürmede dengeyi gözetme, karar verirken içinde bulunana koşulları göz ardı etmeyen, farkındalığı yüksek, çözüm öğretmede sıkıntı yaşamayan, iletişimi güçlü) sahip adayların seçilmesine dikkat edilmesi.

Güven ve kayırmacılığın yol açtığı etkinin(olumlu/olumsuz) tespitine yönelik iki farklı karşılaştırmalı durum üzerinden çalışma yapılabilir.

Öğretmen ve yöneticilerin iletişim becerilerinin karşılaştırılmasının yapıldığı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Altun, S. A. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-17.

Aksay, O.,& Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (3).

Araç, İ. P. E. K. (2014). Okulda iletişim. *Ders Ödevi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.

Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokulda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Education Journal*, 24(1), 233-250.

Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. *Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum*.

Atik, L. (2009). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin toplam kalite yönetimine etkisi* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir Uygulama* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Bektaş, Ç.,& Köseoğlu, M. A. (2007). Etik Kodlarının Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(2), 94-115.

Babaoğlan, E.,& Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3).

Bakan, İ., & Büyükbeşe, Ö. G. T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1).

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. Karaman: KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.

Bakioğlu, A., & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(2).

Barut, B. (2015). Vekâlet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 240-250.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

Bozkurt, Ö., & Güral, M. (2014). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 13 – Sayı/No: 4 (1-14).

Calabrese, R. L., & Zepeda, S. J. (1999). Decision-making assessment: improving principal performance. *International Journal of Educational Management*, 13(1), 6-13.

Can, N. (1998). Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 13(13), 55-69.

- Can, N. (Ed.). (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. PEGEM Akademi.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8).
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33).
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Creswell, J. W. (2016). Nitel araştırma yöntemleri. *Çev Edt.: M. Bütün ve SB Demir*, Ankara: Siyasal.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(2), 263-274.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde etik ve yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 265-289.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(1), 95-107.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Dönmez, B., Uğurlu, C. T., & Cömert, M. (2011). Gevşek yapıli sistemler olarak ilköğretim okullarında karar verme, liderlik ve çatışma: Nitel bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1).

Ekiz, D. (2003). Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş. *Ankara: Ani Yayıncılık*.

Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

Eren E. (2003). Yönetim ve organizasyon. Beta Basım Yayım Dağıtım, 188-189

Evren, R. & Ülengin, F. (1992). Yönetimde Karar Verme, İTÜ. Adapazarı'nın Yeni Yerleşim Yerinin Belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Yönteminin Bir Uygulaması. Aktr: Topçu, 2000.

Gündüz, Y., & Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(2), 237-253.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). Eğitim yönetimi. Çev. Edt: S. Turan). *Ankara: Nobel*.

Izgar, H., & Yılmaz, E. (2007). PİO ve YİBO'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede özsaygı ve karar Verme Stilleri arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 341-351.

Kalaycı, N., & Korkmaz, G. (2017). Karar verme ve problem çözme. Pegem Atıf İndeksi, 21-25.

Karahan, A., & Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 123-148.

Karatepe, S. (2005). Yönetimsel etkililik: okul yönetiminde yönetimsel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 307-326.

KARAYALÇIN, Y. (1992). Hukukun Üstünlüğü (Kavram-Bazı Problemler). *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 47(03).

Kılıç, G. (2006). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri*.

KIRAL, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.

Kıranlı, S., & İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(1), 57-91.

Kurt, S. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale)*.

Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar.

Okçu, V., Doğan, E., & Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 217-244.

Önk, M., & Cemaloğlu, N. (2016). İlköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki Ankara ili örneği. *Pegem Atıf İndeksi*, 839-872.

Özden, Y. (1996). Okullarda katılnmalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(7), 427-438.

Özer, N., & Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve

kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.

Özkanan, A., & Erdem, R. (2016). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar üzerine Nitel Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 7-28.

Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.

Özmuş, M (2018) Çağdaş okul yönetimi bazı kuramsal temeller 81-84

Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 71-92.

Serençelik, G. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katkılarının incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul*.

Şekerci, M, Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 133-160.

Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-43.

TDK. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts

TDK:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5cab1e85c2e784.92831738

TDK:http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cab

1f5046a190.15712681

TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritb n&kelimesec=188959

TDK, <http://sozluk.gov.tr/>

Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 657-674.

Topcu, Y. İ. (2000). *Çok Ölçütlü Sorun Çözümüne Yönelik Bir Bütünleşik Karar Destek Modeli* (Doctoraldissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Uras, M. (1995). Örgütlerde karara katılmanın koşulları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 305-304.

Uras, M. (1995). Karara katılmada kabul alanı modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 121-130.

Usta, M. E. (2004) Yönetim kuram ve yaklaşımları ışığında okul örgütü(Batman il örneği). Yayınlanmamış makale taslağı.

Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13(73).

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.

Yılmaz, M.,& Talas, M. (2010). Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci. *ZeitschriftfürdieWelt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 197-216.

Yılmaz, A. (1999). Etkili karar verme süreci: yeni bir karar verme önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18, 211.

Yılmaz, A., & Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.

Yılmaz, H. (2015). *Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yörük, S., & Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 1-13.



EKLER

EK-1 Yarı yapılandırılmış görüşme formu

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ HAKKINDA
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Bu araştırmanın amacı okul yöneticisinin karar verme süreçleri ile ilgili olarak öğretmenlerin kanaatlerini ortaya koymak ve okullar için uygun yönetim anlayışının oluşmasına etki eden yönetim yaklaşımını belirlemektir. Bu görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm siz katılımcıların demografik durumunu belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm ise sizlerin görüşlerini almaya dönük açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Burada elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Yeterince açık olmadığını düşündüğünüz soruları anlamaya dönük olarak yeni sorular sorabilirsiniz. Bu form herhangi bir isim ya da kimliği belli eden başka bir bilgiyi içermemektedir. İçten vereceğiniz cevaplar için teşekkür ederim.

Vehbi UZUNDAĞ

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: vehbiuzundag@gmail.com
0 505 352 39 90

I.BÖLÜM

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Öğrenim durumu: () Lisans () Lisansüstü

Yaş: () 20-25 Yaş () 26-30 Yaş () 31-35 Yaş () 36-40 Yaş () 41 Yaş
ve üzeri

Çalışma Süresi: () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl
ve üzeri

Birlikte çalıştığınız okul müdür sayısı: () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ve üzeri

Branşınız:

Görev yaptığınız okul tipi ya da basamağı:

() Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Ortaöğretim Kurumu

II. BÖLÜM

Sayın katılımcı,

Soruları dilediğiniz süre ve uzunlukta cevaplayabilirsiniz. Ek kağıt talep edebilirsiniz. Ek kağıt talep ederken lütfen yazdığınız açıklamaların kaç numaralı soruya ait olduğunu belirtmeyi unutmayınız. Cevapları yazmanın yanı sıra tarafımdan ses kaydı ile alınmasını da tercih edebilirsiniz.

SORULAR

1. Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa en çok hangi konularda görüşlerinize başvuruyor?
2. Okul Müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hakim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?
3. Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi?
4. Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz?
5. Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?
6. Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir?
7. Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi?

Ek-2 İzin belgesi



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.25325909
Konu : Anket Çalışması (Vehbi UZUNDAĞ)

31.12.2018

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 21.12.2018 tarihli ve 11027 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezi yüksek lisans öğrencisi Vehbi UZUNDAĞ'ın "Okul Müdürlerinin Karar Verme Süreçleri Hakkında Öğretmen Görüşleri" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan anket çalışmasının 14.01.2018-10.02.2018 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı Haliliye, Eyyübiye, Karaköprü İlçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu anket çalışmasının sonuçlarının Müdürlüğümüze paylaşılması ve uygulanmanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Erdal ŞEKEROĞLU
İl Millî Eğitim Müdürü V.

Adres: Hamidiye Mahallesi, Necmettin Cevheri Biv No 20, 63300
Şanlıurfa Merkez/Haliliye/Şanlıurfa
Elektronik Ağ:
e-posta:

Bilgi için: Mehmet TOSUN

Tel: 0 (414) 240 63 57
Faks: 0 (414) 240 65 99

Özellik: 135c-37d6-326f-a8c6-ae4b Kodlu İletişim Kurumu