

# Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma

Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILDIRIM (\*)

Örgütlerde karar verme, 1930'larda başlayan "katılnalı yönetim" kavramı ile yönetim bilimi literatüründe geniş yer almaya başlamıştır. Katılımcı ekol, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katıldığı durumlarda verimliliğin artacağını ileri sürmüş ve karar verme ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğunu savunmuştur (Hicks, 1979, 31).

Yönetimsel karar verme, yöneticinin alternatifleri incelemesi ve bunlar arasında bilinçli bir seçme yapması eylemidir. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütte buldukları mevkinin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını kaçınılmaz kılar (Onaran, 1971, 73). Bundan dolayı karar vermenin esas amacı bir sorunun çözümüdür.

Okul örgütlerinde karar işlemlerinde sorun; öğrencilerin başarısı, öğretmenlerin etkinliği, öğretmen - veli ilişkileri vb. çok çeşitli konularda olabilir. Bu sorunlar müdürler tarafında bazen tesadüfen ortaya çıkarılırlar. Bazen de uzun tecrübeler sonunda sorunun kaynağı belirlenir. Sorunun doğru teşhis edilememesi, yanlış kararların alınmasına yol açar. Doğru teşhis ve iyi formüle edilmiş bir sorun; isabetli karar ve başarılı bir yönetimin yarısından fazlasını oluşturur (Doğrusöz, 1985, 15). Bu nedenle okul müdürleri karar vermenin ilk adımı olan problem teşhisine gereken önemi vermeli ve her türlü teknikten yararlanmalıdırlar.

Okul yöneticisinin karar vermesinde ikinci aşama; sorunun teşhisinden sonra bu sorunun çözümü için muhtemel çözüm yollarının araştırılmasıdır. Herhangi bir sorunun çözümü için seçeneklerin bulunmaması çok enderdir. Yalnız bir seçenek olduğu ifade edilen durumlarda yönetici büyük bir ihtimalle başka yollar bulmak için kendisini sıkmamış ve seçenekler bulamamıştır. Bunu yapmadan da verdiği kararın imkânlar ölçüsünde en iyi karar olduğundan emin olamaz. Çünkü karar vermede seçenekler hazır olarak bulunmaz. Onların aranması

(\*) Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Başkanı.

gerekebilir. Böylece seçeneklerin aranıp saptanması karar verme sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur (Güçlüoğlu, 1985; 47). Fakat seçeneklerin tümü hiçbir zaman, hiçbir yönetici tarafından bir bütün olarak görülemez. Nedeni ise, yöneticinin biyolojik ve teknolojik sınırlanmasından kaynaklanmaktadır. İnsan zekası her konuda bütün detayları düşünemez. Teknik bilgi de her alanda tam olarak gelişmemiş veya yönetici bunu tam olarak elde edememiş olabileceğinden dolayı daha az sayıda seçenekle yetinmek zorunda kalmaktadır.

Okul yöneticisinin sorunun çözümü için araştırıp bulduğu seçenekleri değerlendirip bunlar arasından birini seçmek durumunda kalırken dikkat etmesi gereken en önemli husus, gerçek bilgilere dayanıp subjektif yargılardan kaçınmasıdır. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin karar alırken seçeneklerdeki maddi unsurlardan çok maddi olmayan unsurların ağır basması eğitim yöneticisinin görevini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kendisinin buluşu bir düşünce sistemine ve geniş bir muhayile gücüne sahip olması gerekir. Gibson'ın deyişiyle (1968, 13), "Eğitim kararlarını verenlerin hem insancıl hem de bilim adamı olmaları gerekir."

Eğitim yöneticisi maddi olmayan unsurları değerlendirirken bu tip seçenekleri önlemlerine göre sıralamak ve içlerinden birini, kişisel yeteneğini kullanarak seçmek durumundadır. Burada yine eğitim yöneticisinin yeteneklerine büyük pay düşmektedir. Bu ise eğitim örgütlerindeki yöneticinin önemini artırmaktadır. Çünkü endüstriyel örgütlerde seçeneklerden büyük bir kısmı ölçülebilir nitelikte olduğundan karşılaştırması elektronik beyinler tarafından çok daha kısa zamanda kolayca yapılmakta iken sözkonusu örgütlerde böyle bir imkân çok sınırlıdır.

Yöneticinin belirlediği çok sayıda seçenekleri stratejik ve tamamlayıcı unsurlar olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutması, içlerinde hayati önem taşıyanlara gereken önemi daha başlangıçta vermesini ve ileride gözden kaçırmamasını sağlar. Öte yandan yöneticiye seçecekleri tercihte yardımcı olacak ölçülerin başında deneyimi gelmektedir.

## Engeller

Eğitim örgütlerinin rasyonellik ilkesine göre kurulup çalıştırılmasını savunmak güçtür. Çünkü rasyonellik konu ile ilgili seçenekler ve sonuçları hakkında tam bilgiyi gerektirir. Fakat eğitim yöneticisi rasyonel karar sürecinden yararlanmak zorundadır. Ancak, eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan böyle örgütlerde karar vericiler her zaman rasyonel olanları bulamamakta veya seçmemektedir (Bursalıoğlu, 1985, 43).

Eğitim yöneticisi seçenekleri inceler ve değerlendirirken kendi

kişisel fikirlerine, tecrübesine, değer hükümlerine başvurmak zorunda kalır. Ayrıca gelecekle ilgili bir takım belirsizlikler ve eksik bilgi okul yöneticisini sınırlı rasyonellik esasına getirmektedir. Araştırmalar okul yöneticisinin de çoğu zaman rasyonel hareket etmeyip bir takım subjektif unsurların etkisi altında kaldığını ortaya koymaktadır.

Onyedi orta dereceli okulda yaptığımız bir araştırmada müdürlerin karar alma davranışı ile ilgili 230 öğretmenin görüşüne başvurulmuş ve Tablo 1'deki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Genellikle yönetici karar almada şu üç temel yöntemi kullanır: Danışmacı yöntem, demokratik yöntemi ve otokratik yöntem. Danışmacı yöntemde yönetici, karar vermeden önce astlarından fikir ve öneriler isteyerek onlarla görüşür. Demokratik yöntemde astın sorunu çözmede kendi girişim yeteneği ve buluşlarını kullanmasına izin verilir. Otokratik yönetimde asta danışılmaz ve kendisine üst tarafından ayrıntılı kesin emirler verilir ve emirler dışında hareket imkanı sağlanmaz. Şüphesiz ki yöneticinin seçeceği yöntem şekli çeşitli unsurlara bağlıdır. Astların özellikleri önemli rol oynadığı gibi yöneticinin nitelikleri ve kişiliği de büyük ölçüde rol oynar.

**Tablo 1: Orta Dereceli Okul Müdürlerinin Karar Alma Davranışı ile İlgili Öğretmenlerin Görüşü**

Müdürün Davranışı	N	%
a) Müdürümüz kararı bizzat kendisi alır.	19	8.26
b) Müdürümüz çalışma arkadaşlarını dinler fakat kararı kendisi alır.	45	19.56
c) Karar kurula katılanların ortak görüşü olarak ortaya çıkar.	52	22.67
d) Müdürümüz karar almada yukarıdaki üç yolu da izler.	43	18.67
e) Kendisine yakın olanların fikirleri doğrultusunda karar alır.	54	23.47
f) Cevapsız	17	7.39

Tablo 1'de ilk seçeneğe göre davranan okul müdürü kararları bizzat olarak otokratik yöntemi benimsemiştir. Kararlara katılabilme özelliği taşıyan astların bulunduğu durumlarda başlangıçta bazan istenen sonucu veriyor olabilir. Ayrıca tamamıyla müdürlerine bağlı öğretmenler vardır. Bunlar otokratik bir yönetim altında görevlerini daha iyi başarırlar. Yöneticinin kararı bizzat kendisinin alması gereken durumların da olacağı gözardı edilmemelidir.

Danışmacı bir stili uygulayan okul müdürleri öğretmenlerin fikirlerini alarak onların güven duygusunu kazanmayı ve sürdürmeyi başarabilirler. Okuldaki kararın bir kısmı ise kurullar aracılığıyla alınır. Okul yöneticisi yerine ve gereğine göre her üç yöntemden de yararlanmalıdır. Yöneticinin unutmaması gereken husus öğretmenlerin tümünün aynı mizahta olmadığı ve değişik yönetim yöntemlerinin onlar üzerinde farklı etkiler yapacağıdır. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri karar alma davranışının istenmeyen stili "kendisine yakın olanların fikirleri doğrultusunda karar alması" olmuştur. Müdürlerin karar alma davranışını böyle değerlendiren öğretmenler, en büyük grubu oluşturmaktadır.

### Katılma

Kararlara katılmada esas amaç, daha iyi kararların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Bu açıdan kararlara katılma istenilen bir olgudur. Fakat kararlara kimin, ne zaman ve hangi oranda katılacağı en önemli sorunu oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinde kararlara katılma konusunda üzerinde durulan öğelerin başında öğretmen gelmektedir. Öğretmenlerin karara katılması konusundaki araştırma ve teorik literatürün genel bulguları şu noktalarda yoğunlaşmıştır.

1. Politikaların yapılmasına katılma fırsatı, öğretmenlerin morali ve okul için gösterdikleri çabalar üzerinde önemli bir etkidir.

2. Karara katılma, kesinlikle, öğretme sürecinde bireysel olarak öğretmenin doyumunu ile ilgilidir.

3. Öğretmenler kendilerini karara katan müdürleri tercih ederler.

4. Öğretmenler her karara ne katılmayı umuyorlar, ne de istiyorlar. Gerçekten çok fazla ilgi çok az ilgi kadar zararlı olabilir.

5. Karara katılmanın durumdan duruma değişen sonuçları vardır.

6. Öğretmen ve yöneticilerin her ikisinin de karar vermedeki rolleri ve fonksiyonlarının problemin durumuna göre değişebilir olması gerekir.

7. İç ve dış faktörlerin her ikisi de öğretmenlerin karara katılma derecesini etkiler.

8. Bir kısım yöneticiler, astları tarafından tam olarak kabul edilmediklerinden ve aldıkları kararların sınırlı oluşundan etkinlik sağlayamazlar.

9. Kararlara katılmanın olumlu katkılarını artırmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için yöneticilerin aşağıdaki sorulara cevap vermeleri gerekir: (a) Hangi şartlar altında öğretmenler karar katılmalıdırlar? (b) Öğretmenler ne oranda ve nasıl karara katılmalıdırlar? (c) Karar verici grup

nasıl oluşturulur? (d) Müdür için hangi rol en etkilidir (Hay ve Miskel, 1978, 280).

Moore'a göre de (1966, 13) öğretmenler kararların alınmasında ve formüle edilmesinde büyük rol oynamalıdır. Okul politikasının ve yönetim planlarının çoğu, okulun en önemli işlevi olan sınıf eğitimi için, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiyi geliştirmeye teşvik edici olduğu oranda başarılıdır. Öğretmenlerin mesleki ve özel konulardaki bilgisini gözardı eden yönetsel eğilimler, kısır politika ve emirlerin muhtemel sonuçlarıdır. Bundan dolayı kararlar mesleki personelin ortak görüşlerini yansıtmalıdır.

Diyarbakır ilinde 230 öğretmen üzerinde yaptığımız araştırmada öğretmenlerin kararlara katılma konusundaki görüşleri sorulduğunda; okulla ilgili tüm kararlara katılmak isteyenlerin oranı cevap verenlere göre % 75.46 olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Kararlara Katılma Konusundaki Görüşleri**

Görüş	N	%
Okulumda kararlara katılma konusunda bana yeterli serbestlik tanınsaydı		
1. Yalnız kendi işimle ilgili kararlara katılmak isterdim.	50	21.78
2. Okulla ilgili tüm kararlara katılmak isterdim.	163	70.86
3. Hiçbir karara katılmak istemezdim.	3	1.30
Cevapsız	14	6.08
<b>TOPLAM</b>	<b>230</b>	<b>100.00</b>

Tablo 2'de görüldüğü üzere kendisine yeterli serbestlik tanınsa hiçbir karara katılmak istemeyen öğretmenler ancak % 1 oranında kalmıştır. Bu ise öğretmenlerin hemen hepsinin kararlara katılma konusunda istekli olduklarını göstermektedir.

Birçok araştırma; personelin doyumunu ile beklentilerindeki uyum arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. İkibinden fazla öğretmeni kapsayan bir araştırmada, Chase, müdürlerin rollerinden öğretmenlerin beklentisi olan okullarda, görevinde gayretli olan öğretmenlerin oranının yaklaşık olarak % 70 olduğunu belirtmiştir. Sharma, karar verme hakkındaki çalışmalarında, öğretmenlerin doyumlarının, karar verme sürecine ilişkin beklentilerinin yüksekliği ile

nasıl oluşturulur? (d) Müdür için hangi rol en etkilidir (Hay ve Miskel, 1978, 280).

Moore'a göre de (1966, 13) öğretmenler kararların alınmasında ve formüle edilmesinde büyük rol oynamalıdır. Okul politikasının ve yönetim planlarının çoğu, okulun en önemli işlevi olan sınıf eğitimi için, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiyi geliştirmeye teşvik edici olduğu oranda başarılıdır. Öğretmenlerin mesleki ve özel konulardaki bilgisini gözardı eden yönetsel eğilimler, kısır politika ve emirlerin muhtemel sonuçlarıdır. Bundan dolayı kararlar mesleki personelin ortak görüşlerini yansıtmalıdır.

Diyarbakır ilinde 230 öğretmen üzerinde yaptığımız araştırmada öğretmenlerin kararlara katılma konusundaki görüşleri sorulduğunda; okulla ilgili tüm kararlara katılmak isteyenlerin oranı cevap verenlere göre % 75.46 olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Kararlara Katılma Konusundaki Görüşleri**

Görüş	N	%
Okulumda kararlara katılma konusunda bana yeterli serbestlik tanınsaydı		
1. Yalnız kendi işimle ilgili kararlara katılmak isterdim.	50	21.78
2. Okulla ilgili tüm kararlara katılmak isterdim.	163	70.86
3. Hiçbir karara katılmak istemezdim.	3	1.30
Cevapsız	14	6.08
<b>TOPLAM</b>	<b>230</b>	<b>100.00</b>

Tablo 2'de görüldüğü üzere kendisine yeterli serbestlik tanınsa hiçbir karara katılmak istemeyen öğretmenler ancak % 1 oranında kalmıştır. Bu ise öğretmenlerin hemen hepsinin kararlara katılma konusunda istekli olduklarını göstermektedir.

Birçok araştırma; personelin doymu ile beklentilerindeki uyum arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. İkibinden fazla öğretmeni kapsayan bir araştırmada, Chase, müdürlerin rollerinden öğretmenlerin beklentisi olan okullarda, görevinde gayretli olan öğretmenlerin oranının yaklaşık olarak % 70 olduğunu belirtmiştir. Sharma, karar verme hakkındaki çalışmalarında, öğretmenlerin doyumlarının, karar verme sürecine ilişkin beklentilerinin yüksekliği ile

ilgili olduğunu vurgulamıştır. Güney Wisconsin ve Kuzey Illinois'de bulunan 7 ortaokul ve 8 ilkokuldaki 15 müdür ve 284 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada, Merton ve Campbell, müdürlerin rol beklentilerinin, öğretmenlerin istekleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olduğunda; (a) Öğretmenlerin işlerinden yüksek bir duyum sağladıkları, (b) Müdürlerin öğretmenleri daha etkili olarak nitelendirdikleri, (c) Öğretmenlerin, müdürlerin liderliklerine yüksek bir düzeyde güven duyduklarını belirtmiştir (Savage, 1968, 132-133). Anderson da (1968, 172) öğretmenlerin uzmanlık alanlarıyla ilgili kararlara katılmak istediklerini, yöneticilerin karar verme yetkisindeki konularda kararlara katılmaktan hoşlanmadıklarını ileri sürmüştür. Öte yandan "Okul İdaresinde Personel Yönetimi" kitabında Chandler ve Petty (1955, 56-57) öğretmenin politikaların yürütülmesine katılımını, öğretme fonksiyonunun doğal bir parçası olarak ele almışlardır. Onlara göre katılımdan kasıt öğretmenin politika yapımına katılımıdır. Bu ise otoritenin bölümüdür. Bölüşülmüş otorite (shared authority), temsili otoriteden (delegated authority) farklıdır. Bir yönetici otoriteyi devrettiğinde bir yönetsel eylemi icra ediyordur. Fakat otoriteyi bölüştüğünde yönetsel bir prosedürü kullanıyor demektir. Paylaşılmış otorite öğretmenlere dayanan ortak bir girişimdir ve bu kavram organizmik okul anlayışına da uygundur.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Okul örgütlerinde bireysel davranışları anlamanın yönetici açısından önemi büyüktür. Davranış değişikliğini amaçlayan ve informal yönü ağır basan bu örgütlerde bireysel çabalarla ancak örgütsel amaçlar gerçekleştirildiğinden, bunları anlayıp örgütsel amaçlara yöneltmek ve farklı davranışları koordine etmek gerekir.

Başarılı bir okul yöneticisi kararlarında ne yapılabileceğini dikkatle düşünmelidir. Bir kararın akılcı ve hedefe varacak en iyi yolu gösterir olması yeterli değildir. Okul üyelerinin inançlarını, tutumlarını ve ön yargılarını da hesaba katmak gerekir. Çünkü kararın etkililiği, onun nesnel ve öznel boyutlarına bağlıdır. Nesnel boyutta, kararın tamamen yansız, nesnel öğeleri kapsayan, nesnel olgu ve verilere dayanması gerekirken öznel boyutta kişilerin duygularına dayanması ve kararın beğenilip benimsenmesi gerekir.

Eğitim örgütlerinde karar çözümleri çeşitli ve karmaşık olduğundan yöneticinin seçeneklerin hepsini değerlendirmesi zordur. Ayrıca okul üyeleri de sabit değildir. Bunun için okul yöneticisinin genellikle aşamalı karar alması ve her aşamada bireyler veya gruplar arasında uzlaştırıcı bir rol oynaması kaçınılmazdır.

Kararlara katılmanın her zaman etkili bir yaklaşım olduğu söylenemez. Çünkü yönetsel yaklaşımların başarıları kısmen astların niteliklerine

bağlıdır. Bu açıdan okul örgütünde katılımlı yönetim yaklaşımının etkileri, büyük çapta öğretmenlerin kendilerine nasıl davranılması gerektiği hakkındaki inaçlarına ve kendilerine karşı davranışların değişmesine karşılık kendi davranış ve etkinliklerini ne denli değiştirmeye razı olduklarına göre ortaya çıkar. Bazı öğretmenlerin katılımlı yönetimi benimsemelerine karşılık, diğerleri ise bu tür bir yönetime razı olmayabiliirler. Bunun için okul yöneticisi bireysel farklılıkları gözönüne alıp, istemeyenleri kararlara katılmaya zorlamamalıdır.

### Kaynaklar

- Anderson, James G. (1968), **Bureaucracy in Education**, Baltimore: The Johns Hopkins Press.
- Bursalioęlu, Ziya. (1985). **Eğitim Yönetiminde Teöri ve Uygulama**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yay. No: 142, Ankara.
- Chandler, B.J. and P.V. Petty. (1955), **Personnel Management in School Administration**, New York: World Book Co. Yonkers on Hudson.
- Doğrusöz, Halim. (1985). "Karar Vermede Deđerlendirmenin Yeri ve Rolü" **Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu**, A.Ü. E.B.F. Yayınları, No: 147, Ankara: 55-13-20.
- Gibson, R. Oliver (1968). "A General Systems Approach to Decision-Making In Schools", **The Journal of Educational Administration**, Vol: VI, No: 1, (May), pp. 13-31.
- Güçlüol, Kemal (1985), **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örneđ Olaylar**, Kadioęlu Matbaası, Ankara.
- Hicks, Herbert G. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, II. Cilt, (Çev. Osman Tekok ve Diđerleri), Turhan Kitabevi, Ankara.
- Hay, W.K. ve C.G. Miskel (1978). **Educational Administration**, New York: Random Hause.
- Moore, Harold E. (1966). **The Administration of Public School Personnel**, New York: The Center for Applied Research in Education, INC.
- Onaran Oęuz (1971). **Örgütlerde Karar Verme**, A.Ü. S.B.F. Yayınları, No: 321, Ankara.
- Savage, William W. (1968). **Interpersonal and Group Relations in Educational Administration**, N.J. Scott, Foresman and Comp., INC.