



## Okul Müdürlerinin Karar Sürecinde Örnek İzlemeye İlişkin Görüşleri<sup>1</sup>

Mehmet UZUN<sup>2</sup>, Seyit Ahmet GÜZEN<sup>3</sup>

### Öz

Bu çalışmada, okul müdürlerinin karar verme sürecinde örnek izlemeye ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel bir araştırma olup durum çalışması deseninde yürütülmüştür. 2021-2022 eğitim öğretim yılında on okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Veriler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yeni bir kararda, geçmişte uyguladıkları eski kararlarından, görev yaptıkları okuldaki kendilerinden önceki yöneticilerin almış olduğu kararlardan ve başka okullardaki okul müdürlerinin okullarıyla ilgili almış oldukları kararlardan yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin karşılaştıkları yeni duruma benzer durumlarda ve zaman baskısı altındayken eski karar örneklerini takip ettikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri, örnek izleme ile alınan yeni bir kararın eski kararların sonuçlarına benzer sonuçlar gösterdiğini, okulun atmosferini ve temposunu olumlu yönde etkilemediğini, bazı personellerin karara karşı direnç gösterdiklerini ve kararın personelde olumsuz adalet algısına neden olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın son kısmında araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, müdür, karar, süreç, örnek izleme

## Views of School Principals on Precedent Tracing in the Decision-Making Process<sup>1</sup>

### Abstract

This study aimed to examine the opinions of school principals about precedent tracing in the decision-making process. The research is a qualitative study and was carried out in a case study design. In the 2021-2022 academic year, ten school principals were interviewed face-to-face through a semi-structured interview form. The data were analyzed using the descriptive analysis method. It was found that school principals use precedent tracing in the decision-making process. They make decisions according to their previous decisions, decisions taken by former principals or another school's principals. The other finding is that the principals trace previous decisions if the new situation is similar to the previous one and when they are under time pressure. It was concluded that a new decision taken by precedent tracing showed similar results to the results of the old decisions. This new decision affects the school atmosphere and pace negatively. According to the results, some suggestions were given in the conclusion part.

**Key Words:** School, principal, decision, process, precedent tracing

**Makale Geçmişi**

**Makale Türü**

**Önerilen Atf**

Geliş: 06. 12. 2021

Araştırma Makalesi

Uzun, M. & Güzen, S. A. (2021). Okul müdürlerinin karar sürecinde örnek izlemeye ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlikte Mükemmellik Arayışı Dergisi (ULMAD)*, 1 (1), 44-53.

Kabul: 27. 12. 2021

Yayın: 30. 12. 2021

<sup>1</sup> Bu çalışma, 20-21 Kasım 2021 tarihleri arasında çevrimiçi olarak düzenlenen I. Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Sorumlu yazar, Doktora öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, mehmetuzun461@hotmail.com ORCID: orcid.org/0000-0003-2786-5533

<sup>3</sup> Doktora öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, saguzen@gmail.com ORCID: orcid.org/0000-0003-0795-0976

## **Giriş**

Toplumun her alanında sosyal, ekonomik, kültürel, politik, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Toplumsal örgütler olan okullar da meydana gelen bu gelişim ve değişimlerden olumlu ve olumsuz yönde etkilenmektedir. Okulları bu değişime ve gelişmelere uyarlamak okul yönetiminin görevleri arasındadır. Okul yönetiminin bu önemli görevi aynı zamanda okul müdürüne karar vermede önemli bir sorumluluk yüklemektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin karar verme noktasında gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Çınkır, 2010). Yöneticinin etkili kararlar verebilmesi, karar süreçlerini iyi bilmesi ve bu süreçleri sınırlandıran etkenlere dikkat etmesiyle mümkündür. Karar sürecini sınırlandıran etkenlerden arındırılmış olarak alınan kararların okulun iklimini ve temposunu olumlu yönde etkileyeceği ve okulun amaçlarına ulaşmasına olanak sağlayacağı ifade edilebilir (Kıral, 2008).

Çağdaş yönetim anlayışında örgüt yöneticisinin karar verme süreçlerini etkin bir şekilde planlaması ve uygulaması beklenir. Yöneticilerin aldıkları kararlar bireysel olmayıp örgütün geleceği içindir. Yöneticilerin örgütteki konumları gereği yükledikleri görev ve sorumluluklar, yöneticilerin belirli durumlarda meydana gelen veya gelebilecek olan problemlerle ilgili kararlar almalarını gerektirmekte (Çelikten, 2001) ve bu karar verme durumu yöneticilerin en önemli sorumluluğu olarak görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Karar süreci yönetim süreçlerinin kalbi olarak ifade edilir. Karar verme, bir sonuç olarak algılanmaktadır ancak aslında bu sonuca giden bir süreç bulunmaktadır ve bu sürecin tüm aşamaları iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Kıral, 2015). Karar; gelecekteki eylemleri ve atılacak adımları etkileyen, istenilen sonuçları elde etmek için seçenekler belirleme, bu seçenekler arasında seçim yapma, muhtemel problemlerin çözümü için alınacak tedbirleri belirleme ve olaylarla ilgili bilgileri yorumlayıp kıyaslayarak bir yargıya varma sürecidir (Taymaz, 2003). Karar verme davranışı ise arzulanam amaçlara ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi, belirlenen seçeneklerin geliştirilmesi, çözümlenmesi ve bunlar arasından amaca ulaştıracak en iyinin seçilmesidir (Dessler, 2004; Akt. Kıral, 2015). Örgütler için hayati derecede önemli olan karar verme süreci, holistik düşünerek tüm ihtimallerin ele alınması, hesaplanması, kararın neticelerinden etkilenecek olanların da hesaba katılarak görüşlerine başvurulmasını gerektirir (Kıranlı ve İlğan, 2007).

Karar verilmesi gereken bir durumun farkında olunmasıyla başlayan karar verme davranışı, söz konusu durumla ilgili karar verme zamanının ve yönteminin belirlenmesi ile sonlanan bir etkinliktir. Dolayısıyla karar verme davranışı, ardışık birtakım evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Ersever, 1996). Bursalıoğlu (2013), karar sürecinin bu aşamalarını “problemin anlaşılması, probleme ilişkin bilgi toplanması, bilgileri çözümlenme ve yorumlama, çözüm önerilerini ortaya koyma bunları formüleleştirme, en verimli çözüm önerisini seçme, bu çözüm önerisini uygulama ve uygulamayı değerlendirme” olarak tanımlamıştır. Birbirleriyle ilişkili aşamalardan oluşan planlı bir etkinlik olması, karar verme sürecini yöneticiler için önemli bir durum haline getirmektedir.

Tüm örgütlerde karar verme yöneticiler için önemli bir görevdir. Bu durum alınan kararların etki alanının geniş olması nedeniyle eğitim örgütlerinde daha da önem kazanmaktadır. Okulu amaçlarına ulaştırmaya çalışan okul müdürleri de etkili bir okulun geliştirilmesi ve okulun başarıya ulaşabilmesi için devamlı bir karar verme döngüsü içerisindeyler. Okul amaçlarının gerçekleştirilmesinin ve okuldaki eğitimin nitelikli bir şekilde sürdürülebilmesinin en temel koşulunun okulda alınan kararların etkililik düzeyi olduğu belirtilebilir (March, 2010; Özdemir, 2015; Sezer, 2016). Okul müdürleri, hangi öğretmenlerin hangi sınıfları okutacağı, müdür yardımcılarının görevleri ve sorumlu olacağı alanlar ve dolayısıyla yardımcılarının hangi yetkilerle yetkilendirileceği, okulun çevresiyle, ilişkili olduğu diğer örgütlerle kısacası üst, alt ve diğer sistemlerle nasıl bir ilişki içinde olunacağı, mevcut ilişkilerin nasıl sürdürülmesi ve geliştirilmesi gerektiği konularında düşünüp

çözümüne ulaşırken basitten karmaşığa doğru bir dizi kararlar alırlar (Çelikten, 2001). Böylece alınan ve alınacak kararlarda okulun iç ve dış paydaşlarının tamamı etkilenir (Memişoğlu, 2013). Bundan dolayı okul müdürlerinin, karar verme sürecine çok özen gösterilmesi ve önem verilmesi gereken bir yönetim süreci olarak yaklaşması gerekir (Erdoğan, 2010).

Yöneticilerin karar vermedeki başarısı okul amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlarken, karar vermedeki başarısızlığı okulun hedeflediği amaçlara ulaşmasını engelleyecek, okulun gelişme hızı üzerinde olumsuz etkiye yol açacak ve hem okul yönetiminde hem de okuldaki öğretmenlerde mesleğe yabancılaşma duygusuna sebebiyet verebilecektir (Yılmaz, 1999). Okulların dinamik yapısından dolayı okul müdürlerinden, alacakları her yeni karar için durumsallık ilkesini göz önünde bulundurarak yeni kararlarla ilgili bütün şartları iyi analiz etmesi beklenir. Çünkü tüm örgütler için geçerli olduğu gibi okul örgütü de her basamakta yeni ve tekrar alınan kararlarla yaşamına devam eder (Bursalıoğlu, 2013).

Alınan kararların örgütün yarınlarını etkileyecek olması yöneticilerin karar verme sürecindeki yöntemini daha önemli bir yere konumlandırmaktadır. Yeniliklerin çok hızlı bir şekilde meydana geldiği ve dolayısıyla bilgi ve teknoloji alanında hızla meydana gelen değişimlerin yaşandığı günümüzde karar verme sürecinin doğrusal bir süreçte ilerlemesinin neredeyse imkânsız olduğu düşünülmektedir. Bir başka deyişle hızlı değişimlerin yaşandığı bir ortamda oluşan belirsizlik, risk ve öngörülemezlik gibi hususlar yöneticinin doğru kararlar almasını etkileyecektir. Bilgi ve teknoloji alanında meydana gelen değişimlerin karar süreci üzerindeki diğer bir önemli etkisi ise zaman baskısıdır. Rekabetin artmış olması yenilik yapmayı önemli bir hale getirmiştir. Böylesine hızla değişen bir çağda yöneticilerin örgütlerle ilgili karar sürecinde zamana çok dikkat etmesi ve karar sürecini tam zamanında sağlıklı bir şekilde işletmesi önemli görülmektedir (Seçkin, 2009).

Her karar süreci, verilecek olan karar için gerekli olan bilgilerin elde edilebilmesi ve olası başarısızlıklar açısından riskler barındırabilir. Çünkü karar verme sürecinin bir ayağı şimdiki zamanda olsa da asıl odağı gelecektir ve gelecekte nelerin meydana geleceği belirsizdir. Dolayısıyla bugünkü durumların gelecekte de hiçbir değişime uğramadan devam edeceği garanti edilemez (Eren, 2001). Hoy ve Miskel (2012), karar verme ve problem çözüme sürecinde sabit ve değişmez bir en iyi yaklaşımdan bahsedilemeyeceğini, dolayısıyla durumlara en uygun karar verme stratejisinin benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bunun yanında herhangi bir sorunun çözüme kavuşturulmasında seçeneksizlik durumu oldukça nadirdir. Karşılaşılan problemler için tek bir çözüm bulunduğunu, başka seçeneğin bulunmadığını ifade eden bir yönetici muhtemelen farklı çözüm yolları bulmak adına kendisini zorlamamış ve seçenekler bulamamıştır (Güçlüoğlu, 1985). Ayrıca bir karara varmanın tek bir çözümü bulunmuşsa o kararın yanlış olma ihtimali çok kuvvetlidir (Koontz-Donnel, 1964, Akt. Bursalıoğlu, 2013).

Yöneticilerin yanlış kararlar alabilmelerindeki en önemli unsurların başında karar sürecini sınırlayan etkenler gelmektedir. Bursalıoğlu (2013), karar sürecini sınırlayan etkenleri; iyi anlaşılmamış amaçlar, enformasyon eksikliği, seçenekleri değerlendirme ölçütünün yanlışlığı, yetkinin patolojileri, zaman darlığı, önceden girilen yüklenmeler, kişisel seçimler, beklenmedik sonuçlar ve *karar sürecinde örnek izleme* olarak tanımlamıştır. Kararın uygulanması ve örgüt üzerinde oluşturduğu sonuçlar itibarıyla bu etkenlerin en önemlilerinden biri olarak karar sürecinde örnek izleme ifade edilebilir. Karar sürecinde örnek izlenmesi alışılmış işleri arttıran ve örgütlerin temposunu zayıflatan bir sınırlılıktır. Bunun sonucunda örgüt içerisinde yapılması planlanan değişikliklere ilişkin alınan kararlara, üyelerin göstereceği direncin fazla olması beklenebilir (Bursalıoğlu, 2013).

Bu noktadan hareketle bu araştırmada okul müdürlerinin karar verme sürecinde örnek izlemeye ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın, okul müdürlerinin karar sürecindeki örnek izleme davranışında yararlandıkları kaynakların, örnek izlemeyi kullandıkları zamanların ve konuların ve ayrıca bu davranışın sonuçlarının bilinmesi açısından alana katkı sağlayacağı ve okul

müdürlerine bu konuda bir farkındalık kazandırabileceği düşünülmektedir. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Okul müdürlerinin:

1. Karar sürecinde örnek izlerken yararlandıkları kaynaklara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ne tür zamanlarda eski karar örnekleri üzerinden gittiklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Hangi konularda eski karar örnekleri üzerinden gittiklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Örnek izlemeyle alınmış bir kararın sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

## **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Çalışma, betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu betimlemeyi ve açıklamayı amaçlar (Kaptan, 1998). Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden “durum çalışması” deseninde gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması, sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesidir (Merriam, 2015). Bir olayın yoğun bir şekilde çalışılmasıyla ilgilidir. Yapılan görüşmeler neticesinde toplanan veriler derinlemesine incelenerek bir durum tespiti yapılır (Glesne, 2013). Durum çalışması deseninde bir duruma dair tüm etkenler birbiriyle ilişkili bir şekilde araştırılır ve söz konusu durum üzerindeki etkileri ile söz konusu durumdan nasıl etkilendiklerine odaklanılır. Bütüncül çoklu durum deseninde her bir durum başta kendi içinde incelenir ve daha sonra ele alınan durumlar birbirleriyle karşılaştırılmak suretiyle incelenir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada kapsamında okul müdürlerinin karar verme sürecinde örnek izlemeye ilişkin görüşleri, bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş merkez Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki okullarda görev yapan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme ve “ölçüt örnekleme” yöntemleri kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına uygun bilgilerin zengin olduğu düşünülen durumların seçilerek zengin bir araştırma yapılabilmesine imkân sağlar Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, farklı özelliklere sahip ve incelenen probleme dair farklı verilerin ortaya çıkacağına inanılan örneklemlerin seçime dahil edilmesidir (Büyüköztürk vd., 2017). Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış ise daha önceden belirlenmiş belli kriterleri sağlayan durumların çalışılmasıdır. Söz konusu kriterler araştırmacı tarafından belirlenebilir veya daha önceden hazır bulunan birtakım kriter listesine göre hareket edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışma grubunda yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yöneticilikte en az 5 yıldır çalışıyor olması bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubuna ait bazı demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**  
*Araştırma Grubunun Bazı Demografik Özellikleri*

Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Okul Türü	MEB'deki Hizmet Süresi	Yöneticilikteki Hizmet Süresi
M-1	Erkek	34	Lisansüstü	Ortaokul	11	7
M-2	Erkek	38	Lisans	İlkokul	14	9
M-3	Erkek	45	Lisans	İlkokul	21	16
M-4	Erkek	33	Lisansüstü	Lise	11	6
M-5	Kadın	36	Lisans	İlkokul	14	7
M-6	Erkek	40	Lisans	Ortaokul	17	12
M-7	Erkek	39	Lisans	Ortaokul	17	12
M-8	Erkek	40	Lisans	Lise	18	11
M-9	Erkek	45	Lisans	Lise	21	17
M-10	Erkek	37	Lisans	Ortaokul	15	11

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların 9'unun erkek sadece 1 tanesinin kadın olduğu görülmektedir. 6 katılımcı 36-40, 2 katılımcı 31-35 ve 2 katılımcı 41-45 yaş aralığındadır. Katılımcılardan 8'i lisans mezunuyken 2 tanesi lisansüstü eğitim mezunudur. 4 katılımcı ortaokulda, üçer katılımcı ise ilkokul ve liselerde görev yapmaktadır. Son olarak dörder katılımcının yöneticilikteki görev süresinin 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında olduğu 2 katılımcının yöneticilikteki görev süresinin ise 16-20 yıl arasında olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda açık uçlu 4 soru bulunmaktadır. Görüşme formundaki sorular araştırmanın amacı baz alınarak ve alanyazında yapılan taramalardan faydalanılarak oluşturulmuştur. Görüşme formlarının asıl uygulanmasına geçmeden önce iki okul müdürüyle ön uygulama yapılmıştır. Yapılan ön uygulamada, katılımcılara yöneltilen soruların; araştırmanın amacıyla örtüşmesi, açık ve anlaşılır olması, soruların sıralamasının mantık örgüsüne uygunluğu değerlendirilmiştir. Değerlendirme neticesinde soruların şekil, amaç ve kapsam açısından bir problem teşkil etmediği ve görüşme formunun nihaî halinin asıl uygulamada kullanılabileceği kanaatine varılmıştır. Görüşme formu; ilk bölümünde katılımcılara demografik bilgilerin sorulduğu ve ikinci bölümünde ise araştırma sorularının yer aldığı iki bölüme ayrılmıştır. Daha sonra araştırma konusunun ve görüşme sorularının etik açıdan uygunluğuna ilişkin olarak Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan resmi onay alınmıştır. Görüşme formları katılımcıların görev yaptıkları okullarda yüz yüze görüşmeler aracılığıyla uygulanmıştır. Her görüşme yaklaşık 10-15 dakika arasında sürmüştür. Görüşmelerde herhangi bir kayıt cihazı kullanılmamış, katılımcıların görüşleri araştırmacılar tarafından yazıya dökülmüştür. Gizlilik ilkesi gereğince araştırmanın çalışma grubunda yer alan katılımcılara M-1'den başlanarak M-10'a kadar kodlar verilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Betimsel analizde, görüşmeler neticesinde toplanan veriler, araştırmadan önce belirlenmiş olan temalar kapsamında özetlenir ve yorumlanır. Ayrıca veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi elde edilen verilerle ortaya çıkan boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşme yapılan katılımcıların görüşlerinin çarpıcı bir şekilde yansıtılabilmesi amacıyla doğrudan alıntılar kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### **Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği**

Araştırmada, dış güvenirliliğin sağlanabilmesi için araştırmanın yöntemi, araştırma aşamasında izlenen süreçler açık bir şekilde ifade edilmiş ve araştırmada elde edilen ham veriler muhafaza edilmiştir. İç güvenirliliğin sağlanabilmesi için ise veri toplamada kullanılan görüşme formunda yer alan soruların açık, anlaşılır ve tamamen bağımsız değerlendirme yapılmasını sağlayacak şekilde yönlendirme içermeyecek bir şekilde sorulmasına dikkat edilmiş, araştırma soruları kapsamında

verilerin araştırmanın amacına uygun olarak toplanmasına özen gösterilmiş, görüşme formu iki Türk dili ve edebiyatı öğretmenine dil incelemesi açısından incelettirilip, dönütler kapsamında gerekli düzeltmeler yapılmış ve son olarak iki okul müdürüne ön uygulama yaptırıldıktan sonra son şeklini almıştır. Ayrıca araştırmada katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilerek araştırma bulgularının kendi içinde tutarlılık göstermesi sağlanmaya çalışılmış ve bu sayede araştırmanın geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır.

## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### Okul Müdürlerinin Örnek İzlemede Yararlandıkları Kaynaklara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin karar sürecinde örnek izlerken yararlandıkları kaynaklara ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Okul Müdürlerinin Örnek İzlemede Yararlandıkları Kaynaklar*

<b>Kodlar</b>	<b>Katılımcılar</b>
Kendilerine ait geçmiş kararlardan	M-1, M-2, M-3, M-4, M-5, M-6, M-7 M-8, M-9, M-10
Geçmiş yöneticilerin kararlarından	M-3, M-4, M-6, M-7, M-8, M-9, M-10
Başka okul müdürlerinin kararlarından	M-2, M-4, M-5, M-7, M-9

Tablo 2 incelendiğinde okul müdürleri, karar sürecinde örnek izleme davranışını kullandıklarında; kendilerinin geçmişte uyguladıkları eski kararlardan, görev yaptıkları okuldaki kendilerinden önceki yöneticilerin almış olduğu kararlardan ve başka okullardaki okul müdürlerinin okullarıyla ilgili almış oldukları kararlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Alacağım yeni kararlarda eski kararlarımı gözetirim. Sonuçta tecrübe edilmiş kararlardır” (M-2)*

*“....Okulda benden önce görev yapmış olan müdürlerin almış olduğu kararlardan da bazı durumlarda yararlanırım.” (M-4)*

*“Okullarda genellikle benzer durumlar yaşanır. Bu anlamda diğer okul müdürü arkadaşlarla iletişime geçerim. Eğer kararın bizim okula uygun olacağını düşünürsem yararlanırım” (M-9)*

### Okul Müdürlerinin Örnek İzlemeye Başvurdukları Zamanlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin ne tür zamanlarda örnek izlemeden yararlandıklarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Okul Müdürlerinin Örnek İzlemeye Başvurdukları Zamanlar*

<b>Kodlar</b>	<b>Katılımcılar</b>
Benzer olaylar	M-1, M-2, M-4, M-6, M-7, M-9
Zaman baskısı olan durumlar	M-2, M-3, M-5, M-9, M-10
İlk defa karşılaşılan durumlar	M-2, M-7, M-8
Önemsiz olduğu düşünülen kararlar	M-6
Üzerinde çok fazla düşünmek istenmemesi	M-9

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin önemli bir kısmı benzer olaylar yaşandığı zamanlarda ve üzerinde zaman baskısı bulunan durumlarda eski örnek kararlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Bazı yöneticiler ise ilk defa verecekleri bir kararda hata yapma ihtimalini azaltmak için eski karar örneklerinin izinden gittiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yukardaki gerekçelerin haricinde bir okul müdürü çok fazla önem arz etmediğini düşündüğü durumlarda bir okul müdürü ise kararın üzerinde çok fazla düşünmemek için eski örnek kararlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Benzer durumlarda ve benzer zamanlarda eski örneklerden faydalanırım” (M-4)*

*“Bazen ani gelişen durumlar oluyor üzerinde çok fazla düşünmeye fırsat bulamadığımız acil durumlar. Milli eğitimden bir yazı geliyor şu güne kadar cevabını gönderin diye. Bu tür durumlarda eski kararlardan yararlanmak en hızlı çözüm oluyor” (M-5)*

*“İlk defa vereceğim bir kararsa daha önceki örnek kararlardan faydalanırım. Düşündüğüm sonucun tam tersi bir durum oluşabilir o yüzden hata yapmamak için eski karara benzer bir karar uygulayırım” (M-8)*

### **Okul Müdürlerinin Örnek İzlemeye Başvurdukları Konulara İlişkin Bulgular**

Okul müdürlerinin hangi konularda örnek izlemeden yararlandıklarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4**

*Okul Müdürlerinin Örnek İzlemeye Başvurdukları Konular*

<b>Kodlar</b>	<b>Katılımcılar</b>
Personel işleri	M-1, M-2, M-3, M-7, M-8, M-10
Disiplin işleri	M-2, M-3, M-5, M-7, M-9, M-10
Öğrenci işleri	M-1, M-3, M-7, M- M-10
Velilerle ilgili konular	M-2, M-5, M-6, M-8
Sosyal etkinlikler	M-6, M-9
Akademik başarı	M-1, M-4
Nöbet işleri	M-6, M-9
Fiziki işler	M-5

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin önemli bir kısmı personel ile ilgili konular, okulda yaşanan disiplin olayları, öğrenci işleri ve velilerle ilgili konularda eski karar örneklerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri okulda düzenlenen sosyal etkinlikler, öğrencilerin akademik başarısının artırılmasına dönük çalışmalar, nöbet ve fiziki işler gibi konularda eski karar örneklerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Daha çok personel ile ilgi konularda, okulda yaşanan disiplin olaylarında, öğrenci işleri ile ilgili konularda eski örnek kararlardan yararlanırım” (M-3)*

*“...Genellikle sosyal etkinlikler ve nöbetle ilgili konularda eski örnek kararlardan yararlanıyorum” (M-6)*

### **Okul Müdürlerinin Örnek İzlemenin Sonuçlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Okul müdürlerinin örnek izleyerek aldıkları bir kararın sonuçlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5**  
*Okul Müdürlerinin Örnek İzlemenin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri*

<i>Kodlar</i>	<i>Katılımcılar</i>
Önceki kararlar benzer sonuçlar	M-1, M-3, M-4, M-5, M-6, M-8, M-9, M-10
Nötr etki	M-1, M-5, M-7, M-8, M-9
Karara direnç	M-4, M-5, M-10
Adaletsizlik algısı	M-6

Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin tamamına yakını eski örnek karar üzerinden gidilerek alınan yeni bir kararın önceki kararın sonuçlarına benzer sonuçlar gösterdiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, aynı olayların tekrar yaşanmasından dolayı yeni kararın okulun havasını değiştirmediklerini, okulun temposunu olumlu yönde etkilemediğini bazı durumlarda düşürdüğünü, kararın uygulanmasına yönelik bazı okul personelinin direnç gösterdiğini ve bu durumun personelinin adalet algısını zayıflattığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Daha önceki kararın sonuçlarına benzer sonuçlar gösteriyor.” (M1)*

*“Aynı olaylar tekrar yaşandığı için eski olaylar, örnekler okulun havasını pek değiştirmiyor. İşler rutin olarak devam ediyor.” (M8)*

*“Bazı personeller alınan karardan memnun olmadıkları için kararı uygulamak istemiyorlar.” (M10)*

*“Aynı kararlardan aynı kişiler etkilenince bu durumu adaletsiz bir durum olarak düşünüyorlar.” (M6)*

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada okul müdürlerinin karar verme sürecinde örnek izlemeye ilişkin görüşlerinin incelemesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin örnek izleyerek alınmış yeni bir kararda, geçmişte uyguladıkları eski kararlarından, görev yaptıkları okuldaki kendilerinden önceki yöneticilerin almış olduğu eski kararlardan ve başka okullardaki okul müdürlerinin okullarıyla ilgili almış oldukları kararlardan yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bakioğlu ve Demiral (2013) araştırmalarında okul müdürlerinin, karşılaştıkları durumlara ilişkin olarak yönetmelikte cevabını bulamadıkları veya yorumlanmaya açık olan hallerde çözüm yolu olarak en yakın kaynaklara başvurduklarını belirtmektedirler. Okul müdürlerinin ilk olarak müdür yardımcılarını danıştıkları, bu danışma neticesinde karar veremedikleri hallerde yöneticilikte daha tecrübeli ve kişisel ilişkiler açısından kendilerine yakın gördükleri başka okul müdürlerine danıştıkları ve gerekli gördükleri durumlarda da öğretmenlere danışarak yaşadıkları duruma benzer örnekler arama yoluna gittikleri sonucuna ulaşmışlardır. Okulların önceden belirlenmiş mevzuat çerçevesinde yönetilmesi, okullardaki iş ve işlemlerin benzer özellik göstermesi okul müdürlerinin aldıkları kararlarda kaynağı değişkenlik gösterse de eski örnek kararlardan yararlanmalarının nedeni olarak görülebilir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yeni duruma benzer zamanlarda, üzerinde zaman baskısı bulunan durumlarda, ilk defa verecekleri bir kararda hata yapma ihtimalini azaltma düşüncesiyle, önemsiz olduğunu düşündükleri kararlarda ve üzerinde çok fazla düşünmek istemedikleri durumlarda eski karar örneklerinin izinden gittiklerini ifade etmişlerdir. Okulda yürütülen birçok görevin bir döngü halinde tekrar ettiği ve üst makamlardan gelen kimi görevlerin okul müdürleri üzerinde bir zaman baskısı oluşturduğu belirtilebilir. Kısa vadede bir çözüm olarak alınmış benzer kararlar, geçmiş kararlarla şekil yönünden bazı benzerlikler gösterse de oluşan yeni durumu tam olarak karşılamayacaktır. Ayrıca zaman baskısından dolayı üzerinde düşünülmeden alınan kararların da hatalı sonuçlar doğuracağı ifade edilebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda okul müdürleri, ortaya çıkan sorunların kişilere ve kurumlara göre farklılık göstereceği için bu sorunlara karşı üretilecek



çözüm önerilerinin de farklılık göstereceğini (Aslanargun ve Bozkurt, 2012), zaman baskısının bulunduğu ve dolayısıyla hızlı bir karar verme sürecinin işletilmesinin zorunlu olduğu durumlarda hızlı karar verme durumunun stres ve kaygı meydana getirdiği ve bu baskının da yanlış kararlar verilmesine yol açtığını belirtmektedirler (Bakioğlu ve Demiral, 2013). Eğitim sistemi içerisinde okul müdürlerine atfedilen yasal görev ve sorumlulukların, çağdaş anlamda atfedilen görevlerden daha fazlası olduğu ifade edilebilir. Okul müdürlerinin iş yükünün artması da doğal olarak karar verme gibi önemli bir yönetsel süreci olumsuz anlamda etkileyebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu olarak okul müdürlerinin daha çok personel ile ilgili konular, okulda yaşanan disiplin olayları, öğrenci işleri, velilerle ilgili konular, okulda düzenlenen sosyal etkinlikler, öğrencilerin akademik başarısının artırılmasına dönük çalışmalar, nöbet ve fiziki işlerle ilgili konularda eski karar örneklerinden yararlandıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin okuldaki tüm süreçlerle ilgili kararlarda eski örnekler üzerinden gittikleri belirtilebilir. Bakioğlu ve Demiral (2013) araştırmalarında, okul müdürlerinin okulunun genel işleyişi ile ilgili olarak yürütülen okulun fiziki işleri, personel işleri, ders denetimi, öğrenci davranışları, resmi yazışmalar ve nöbet görevi gibi rutin görevlere öncelik verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra akademik başarı, okul toplumu memnuniyetinin bir parçası olarak velilerin memnuniyeti ve okul geliştirme çalışmaları kapsamında sosyal etkinlikler yapma gibi görevlere de önem vermektedirler. Yöneticilerin öncelik ve önem verdikleri tüm konularla ilgili karar vermeleri doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma kapsamındaki katılımcı okul müdürleri tarafından belirtilen birçok konu, okullarda mevzuat açısından yerine getirilmesi gereken idarî ve hukukî düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerin planlanmasında ve uygulanmasında okulu oluşturan insan kaynağının özellikleri, beklenti ve taleplerinin de önemli olduğu belirtilebilir. Yerine getirilmesi gereken mevzuat düzenlemelerinin ve okulda gelişen süreçlerin sürekli olarak bir döngü şeklinde tekrar etmesi ve insan unsurunun dinamik beklentileri, yöneticiler açısından karar verme süreçlerini benzer davranışların sergilendiği rutinleştirilmiş eylemlere dönüştürmüş olabilir.

Araştırma sonucunda eski örnek kararlar üzerinden gidilerek alınan yeni bir kararın önceki kararın sonuçlarına benzer sonuçlar gösterdiği, aynı olayların tekrar yaşanmasından dolayı okulun havasını değiştirmede, okulun temposunu olumlu yönde etkilemediği, bazı okul personelinin karara karşı direnç gösterdiği ve bu durumun bazı okul personellerinde olumsuz adalet algısına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Alınacak yeni bir kararda eski örnekler üzerinden gidilmesi mevcut durumun çözümüne yönelik seçenekleri de gündeme getirmeyecektir. Böylece eskisiyle benzeşen yeni karar etkili sonuçlar göstermeyecek ve kararın muhatapları tarafından yeterince kabul görmeyecektir. Bursalıoğlu'na (2013) göre yönetici, seçenekleri eksik değerlendirdiğinde bu durum karar sürecinde örgütlerin temposunu zayıflatır. Bunun bir neticesi olarak örgüt içerisinde değişikliği hedefleyen kararların karşılaşacağı direnme de fazla olacaktır. Bakioğlu ve Demiral'ın (2013) yapmış oldukları araştırmada okul müdürleri, karar sürecinde, fikirlerine ve tecrübelerine güvenip örnek izleme yaptıkları kişilerden kaynaklanabilecek sorunların da hatalı karar vermeye yol açacağını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, karar sürecinin paydaşlarının, karar verme sürecinde destekçi olmamalarının veya kendi menfaatlerini önceleyen yanıltıcı bir tutum içerisinde olmalarının da yanlış kararlar alınmasına yol açabileceğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin benzer karar aldıkları zamanlar ve konular düşünüldüğünde alınan kararların etkili sonuçlar elde etmekten ziyade mevcut işleri ve problemleri çözmek için atılmış adımlar olduğu düşünülebilir. Ayrıca gruptaki bireylerin çoğunluğu üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunmadığının gözlemlenmesi, yöneticiler açısından benzer kararların sürekli olarak tercih edilmesinin bir nedeni olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin, okullarında gelişen birçok süreçle ilgili karar verirken farklı kaynaklardan yararlanarak farklı zamanlarda ve farklı konularda örnek izleme yoluna gittikleri görülmektedir. Okul müdürleri tarafından örnek izleyerek verilen bir kararın etkin sonuçlar doğurmadığı tecrübe edilse de yine örnek izleyerek karar alınmaya devam edilmesi dikkat çekici bir husus olarak değerlendirilebilir. Okul müdürlerinin karar verme süreçlerine ilişkin farkındalıklarını artırmaları ve her kararın kendi bağlamında verilmesi gerektiğini göz önünde tutmaları önerilebilir. Son olarak çalışma her ne kadar durum çalışması deseninde gerçekleştirilse de sadece görüşme yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi ve gözlem gibi çoklu veri toplama yöntemleri kullanılmamıştır. Yapılacak farklı araştırmaların bu yöntemleri kullanarak yapılması konunun daha

derinlemesine incelenebilmesine olanak sunabilir. Ayrıca konuyla ilgili olarak öğretmen görüşlerine başvurulabilir.

### Kaynakça

- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa Basım Yayım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ersever, H. Ö. (1996). *Karar verme becerileri kazandırma programının ve etkileşim grubu deneyiminin üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkileri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlüoğlu, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Kadioğlu Matbaası.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu (Çev. Edt.). Anı Yayıncılık.
- Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S.Turan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kıral, E. (2008). Kültür olarak örgütler. A. Balcı (Ed.) *Örgüt mecazları* içinde (ss. 57-78). Ekinoks Yayınevi.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Memişoğlu, S., P. (2013). Okulda yönetim süreçleri. N. Can (Ed.) *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde (ss.127-154). Pegem Akademi Yayıncılık.
- March, J. G. (2010). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon & Schuster.
- Merriam, S., B., (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev.). Nobel Akademi.
- Özdemir, M. (2015). Yönetim süreçleri. U. Akın (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss.153-173). Pegem Akademi.
- Seçkin, Z. (2009). *Bilgideki hızlı değişimin lider/yöneticilerin karar verme sürecine etkileri üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezer, Ş. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar verme süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137. doi: 10.17679/iuefd.17311445
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Pegem A yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (1999). Etkili karar verme süreci: Yeni bir karar verme model önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(2), 209-221.