

# ETKİLİ KARAR VERME SÜRECİ: YENİ BİR KARAR VERME MODEL ÖNERİSİ

**Yrd. Doç.Dr. Ali YILMAZ**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Fen-Edebiyat Fakültesi

Bu çalışmada kurumlarda, özellikle okullarda karar verme ile yükümlü olan yöneticilere rasyonel ve kalıcı karar verme ile ilgili 12 prensipten oluşan yeni bir karar verme modeli önerilmektedir. Okullarda karar verme süreci ile ilgili kurumsal kültürün gelişmesine de katkıda bulunacağı düşünülen bu 12 prensip; "planlama", "karar verme" ve "yürütme" olmak üzere üç safhaya bölünmüştür. Geniş kurumsal katılımın sağlanması ve söz konusu prensiplerin işletilmesiyle kalıcı ve rasyonel kararların nasıl verileceği bu çalışmanın temel amacını teşkil etmektedir.

Hemen hemen bütün dünyada ve özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde eğitimciler, öğretmenleri, karar verme yetki ve sorumluluğuyla yükümlü hale getirmek ya da karar sürecine daha etkin katılımlarını sağlamak için yeni yapılar aramaktadırlar. Saphier, Bigda-Peyton ve Pierson (1998) gibi yazarlar yeni yapılara gerçekten ihtiyaç duyulduğuna ve karar vermenin kesinlikle önemli bir konu olduğuna inanmaktadırlar. Ancak onlar, mevcut yapıları değiştirmeden önce bizzat karar verme sürecinin kendisini incelememiz ve geliştirmemiz gerektiği konusunda bazı uyarılarda bulunmaktadırlar.

Bu çalışma, yukarıda adı geçen yazarların "Kalıcı Kararlar Nasıl Verilir?" (How to Make Decisions That Stay Made) adı ile 1989 yılında yayınladıkları çalışmalarından yararlanılarak, ülkemizde eğitimle ilgili karar verme mekanizmalarının başında bulunan eğitimci, yönetici ve diğer ilgililerin kullanımına sunulmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma, okulun kurumsal kültürünün oluşmasına da katkıda bulunacağı düşünülen, başarılı karar verme açısından bir düzine (12 adet) temel prensip sunmaktadır.

Bu 12 temel prensip ya da basamak üç safhaya bölünmüştür: "Planlama", "karar verme" ve "yürütme". Etiketler çoğunlukla geleneksel

olmakla birlikte gurup süreçleri konusundaki örgütsel teoriyle ilgili yeni düşünce de bu çalışmada yansıtılmaktadır. Söz konusu temel prensipleri izlemenin kurumsal etkinliğe, geçerliğe ve yüksek morale götüreceğine inanılmaktadır.

### **Karar Vermeyi Neden Geliştirmeliyiz?**

Okulları iyileştirme ve öğretmenlik mesleğine yeniden canlılık kazandırma konusunda 1980'li yıllarda yapılan etkinlikler, okul yönetim anlayışlarının değiştirilmesi yönünden birçok önerilerin geliştirilmesini sağladı (Rallis ve Highsmith 1986, Darling-Hammond 1987). Bu öneriler, eğitim yöneticilerine; öğretmenlere yetki verme, program yapma, öğretmen değerlendirilmesi ve okul politikaları oluşturma gibi hususlarda karar verme yetkileri tanıma konusunda yeni birtakım yapıların gözden geçirilmesini içermektedirler. Söz konusu bu önerilerin gerçek problemi, yani karar vermeyi teşhis ettiğine, ancak yeni yapılar, roller ve yönetim unsurları oluşturmak için öncelikli bir sürece girdiğine inanılmaktadır. Okullarda yeni yönetim yapılarına ilişkin bir takım yeni öneriler getirilebilir; fakat şu anki yapılarımızı terk etmeden önce, yönetimin en önemli fonksiyonu olan karar vermeyle ilgili hangi yönlerin problemlere neden olduğunu doğru tespit edebilmek için, karar verme sürecini etraflıca incelememiz gerekir.

Görüşümüze göre, doğru karar verme pek çok eğitim yöneticisi tarafından ne iyi anlaşılmakta ne de iyi bir şekilde yürürlüğe konmaktadır. Bu başarısızlık, okulun görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesini zorlaştırmakta, gelişmeyi yavaşlatmakta, okul yöneticisi ve öğretmenlere yabancılaşma hissi vermektedir. Karar verme süreci iyi anlaşılır ve iyi uygulanırsa, bu insanlar, yenilikçilerin belirgin özelliklerinden olan, "daha çok yaptırım gücünü ve etkinliği" kendilerinde hissederler. Kısaca, eğitim yöneticiliğini desteklemek için hangi uygun modeller konulursa konulsun, karar verme sürecinin kendisinin geliştirilmesi kaçınılmazdır.

Kararlar kurallara uygun olarak görüldüğünde insanlar kendilerini konunun içinde hisseder ve dolayısıyla kararları, -hatta kendi kişisel görüşlerine zıt olan kararları bile- kabul edebilirler. Bunun tersine olarak, bir okul ya da kurum çalışanlarının düşük moral veya zayıf birlikteliğe sahip olduğunda, karar verme süreçlerinin genellikle çökmekte olduğunu görürüz. Bu uyumsuzluk okul problemlerinin temelinde bulunur. Okul hedeflerine karşı yükümlülüğü, personel arasındaki birlikteliği ya da sağlıklı okul kültürüyle

ilişkili herhangi bir başka normun güçlülüğünü beklemeden önce, bunun göz önünde bulundurulması gerekir (Saphier ve King 1985).

Dolayısıyla, karar verme sürecinin kurum elemanlarını birlikte bağlamasını ve uygun kararlara iletmesini garanti altına almak için okul yöneticilerinin mümkün olan her şeyi yapmaları önemlidir. Kurumun her üyesi için hedef, sorumlu bir karar verici durumuna gelmek olmalıdır. Bu durum, eğitim kurumlarında, çalışanların hiyerarşik yapısının, yani hangi bireylerin diğerleri üzerinde karar verme yetkisine sahip olduğu konusunda şüpheye yer olmayan diğer organizasyon tiplerindekinden (askeri, ticari vb.) çok daha önemlidir. Öğretmenler eğitim-öğretim etkinliklerini yerine getirirken diğer kurumlardaki bireylerden daha fazla otonom şekilde görev yaparlar. Politikalar, özellikle de öğretim konularıyla ilişkili olan politikalar anlaşılmasızın ve öğretmenlerce bir derecede sahiplenilmeksizin sınıfa girerse, genellikle dirençle karşılaşır ve kolaylıkla göz ardı, hatta sabote edilebilir. Öyleyse yöneticiler; problemleri çözme, öğretim uygulamalarını değiştirme ve okul iyileştirme planlarını yürütme konusunda çalışanları kazanmayı umuyorlarsa, uygun karar verme süreçlerine özel bir dikkat sarf etmelidirler. Başarılı bir karar verme süreci sadece daha iyi kararları üretmez, aynı zamanda her yönden güçlü ve sağlıklı kurum yapılarının temelini de tesis eder.

T

## Yeni Bir Karar Modeli

Saphier, Bidga-Peyton ve Pierson (1989)" a göre etkili karar verme; eğer başarıyla yerine getirilir ve düzenli şekilde uygulanırsa, uygun kararlara iletcek, güçlü bir okul organizasyonu yapısını kuracak olan 12 temel prensipten oluşan ve "planlama", "karar verme" ve "yürütme" olmak üzere 3 aşamayı kapsayan bir süreçtir. Bu 12 temel prensibin ilk 51 "planlama" aşamasına, 6., 7., 8., 9., ve 10. prensipler "karar verme" aşamasına ve 11. ve 12. prensipler ise "yürütme" aşamasına ilişkin prensiplerdir.

1

## Başarılı Kararlar Vermede 12 Prensi

### I. Aşama: PLANLAMA

/. Üzerinde karar vermeniz gereken gerçek konuyu tanımlayın.

- a. Ona kimin sahip olduğunu, kimin ve niçin gerçekten ona dikkat ettiğini kesin olarak ifade edin.

## ETKİLİ KARAR VERME SÜRECİ

*ali yılmaz*

b, Gerçek konunun temelinde bulunan, ulaşılabilecek hedef veya gayeyi belirleyin.

2. Taktir hakkınızı ne kadar kullanmak durumunda olduğunuzu ya da olmadığınıza tespit edin ve açıklayın. Bu konu üzerinde durulmalı mı? Bununla ilgili kişisel olarak neler hissettiğinizi açık olarak ifade edin.

a. Yukarıdaki soruya yönelik cevaplar hakkındaki düşüncelerinizi birlikte karar verecek olduğunuz guruba açıkça söyleyin.

b. Taktir hakkına sahipseniz, konunun şu anda gerçekten çalışmaya değer olup olmadığına karar verin; yani bir karar verilmesine gerçekten ihtiyaç var mı?

(b1) Olası bir çözümü uygulamaya koyma konusunda kaynakların yeterli olup olmadıklarını inceleyin, insanın zamanının ve enerjisinin boşa harcanmasına neden olan uğraşlardan sakının.

(b2) Eldeki bütün verilerin doğru ve tam olup olmadığını araştırın.

(b3) Üzerinde çalışmaya değer, gerçek bir problem ya da konu olduğu sonucunu çıkarmak için yeterli veri var mı?

(b4) Verilerin ifadesinin, devam etmek için yeteri kadar anlamlı olup olmadığını anlayın. Diğerleri de verileri aynı şekilde mi yorumlamaktadır?

(b5) Bu konu, mevcut olan önceliklere ne kadar uygundur? Bu konuya gösterilen ilgi, diğer öncelikli konuları hangi yönleriyle ve ne miktarda etkileyecek?

3. Her konu başlangıçta birinin sorumluluk alanına düşer. Eğer o sizinkine düştüyse, başlangıç ve son kararı kimin vereceği hakkındaki düşüncenizi, süreç içerisinde sizi bilgilendirecek kişilerle tartışarak düşüncelerinizi açıklayın.

4. Sürecin başlangıcında kararı kimin vereceğini açıkça bildirin ve kararın içeriğini ya da konusunu etkileyecek herhangi bir zorlamayı (yani personel, bütçe ve zaman gibi) belirleyin.

5. Varsa, korumak istediğiniz prensipleri ve onların niçin müzakere edilemez olduklarını kesin olarak ifade edin. (Örneğin, "Hangi önerileri sürülürse sürülsün, küçük sınıf ölçüsüne ve bundan sağlayacağımız kişisel öğrenci-öğretmen ilişkisi konusundaki yüksek kaliteye bağlı kalmak istiyorum" gibi.)

## II. Aşama: KARAR VERME

6. Kararın kesin etkilerinin ya da kesin sonuçlarının neler olacağı konusunu belirleyin ve bu sonuçların insanlar üzerindeki etkilerini periyodik olarak yoklayın; ilgili olan bütün kişi ve guruplara bunları bildirin.

- a. Bazen iletişim kurulması gereken bazı kişiler unutulabilir. Bu nedenle ilişki.kurulacakları ihtiva eden bir liste çıkarma yararlı olabilir. Çünkü o anda etrafınızda olanlardan (ya da herhangi bir zamanda oraya uygun olabilenlerden) daha çok ilgili kişi olabilir.
- b. Okulun ya da kurumun ayrıntılı hedefleriyle ilgili olarak kararın uzun dönem sonuçlarını inceleyin.
- c. Okul kültürüne kararın etkisini inceleyin.

(Bu temel hususları yerine getirmedeki başarısızlık, liderleri, "Benim şöyle şöyle yapmam gerektiğini bana söylemediniz" ve "Bu durumun benim şu durumumu etkileyeceğini bana söylemediniz" gibi ithamlara karşı açık bırakır.)

7. Karardan çalışma şartları etkilenecek olan bütün kişi ve gurupları, imkanlar ölçüsünde karar sürecine dahil edin.

- a. Personeli karara katma konusunda katı olun; ancak bazı küçük hususlarda ya da onların dikkat etmedikleri veya çok şey bilmedikleri konularda onları işe katmamak suretiyle "önemli olan husus" muhafaza edin.
- b. Karar vermeye iştirak etme konusundaki bir çağırımı kabul etmemeyi seçen bir kişinin diğerlerinin kararını kabul etme zorunluluğu olduğunu vurgulayın. Aynı şekilde iştirak edenler masada oturur ve konuşmazlarsa, onların suskunluğunun da kabul anlamına geldiğini belirtin.
- c. ilgili katılımcıların kaygılarını dinlemiş olarak, konuyu kapatma, yeniden şekillendirme veya devam edip etmeme konusunda bir karara varmak için onların görüşlerini de dikkate alın

Herkesi sorumlu bir karar verici yapmayla ilgili bir hedefimiz olduğuna göre, katkıda bulunma fırsatına sahip olmaları için karardan etkilenebilecek herkese, henüz ortada olan (verilmemiş) kararlarla ilgili bilgi vermek önemlidir. Ancak bu fırsat kargaşaya dönüşen bir "komisyon sistemi"yle karıştırılmamalıdır. Bu "komisyon tuzağı", "öğretmenlerin dahil olması gerektiği" şeklinde karmaşık

## ETKİLİ KARAR VERME SUR

*ali yılmaz*

demokratik duygular besleyen ya da otoriter olmak tenkidinden kaçınmak amacıyla, "öğretmenlerin de karar sürecine dahil edildiklerini" vurgulamak isteyen yöneticiler tarafından bazen ileri sürülür. Gerçek ise, okul elemanlarının yöneticilerden, görevleri bu olduğu için belirli kararlar almalarını istedikleridir. Personel her karara dahil edilmeye ne ihtiyaç duyar ne de ister. Gerçekte, eğer konu onların az bildikleri bir konuysa ve karar onlar üzerinde sınırlı bir etkiye sahipse, pek çok kişi böyle bir durumda karar verme sürecinde yer almamayı yeğler. Birçok öneri hakkında zekice bir şeyler söyleyebilmek, önerilen konularla ilgili bir hayli okumayı, bilgi sahibi olmayı ve görüşme yapmayı gerektirir.

Karara iştirak etmemeyi seçenler daha sonra şikayet etmek hakkını kaybederler. Kararların verileceği ya da sonradan verilecek kararlarla ilgili katkıda bulunmanın rica edileceği toplantılara ilişkin, personeli bilgilendirirken, kısa not biçiminde, yazılı olarak "katılım davetini kabul etmemek diğerlerinin vereceği karara uyma konusunda bir zorunluluğu gerektirir" ifadesine yer vermek çok değerlidir. Aynı şekilde, kararlar tartışılırken katılımcılar toplantılarda sessizce oturduklarında, susmanın kararı kabul etme, gönülden tasdik olmamakla birlikte en azından onunla yaşamak ve yürütmeye onu inançla uygulamak konusunda bir istek anlamına geldiğini vurgulamak, liderler için çok önemlidir. Bu davranışların her ikisi de insanları dürüstçe konuşmaya, açıkça görüşlerini sahiplenmeye sevk eder. Genellikle grup, sessiz üyelerinin fikirlerini ve olası şüphelerini dinlemek suretiyle yeni ve önemli bir bakış açısı elde eder. Öte yandan, bu türlü tutumlar, bir organizasyonda, hiçbir şey söylemeyen ve daha sonra kararlara karşı direnen ya da onları sabote eden üyelerin pasif-saldırgan davranışlarını göğüsler. Üyeler sessizliklerinden sorumlu tutulduklarında böylesi davranışların olma ihtimali çok daha azdır.

Bu basamakta, ilgili personelin isterlerse katılabilmeleri amacıyla, yöneticilerin henüz ortada olan (verilmemiş) kararlar ve bunların sonuçları hakkında okul personeline bilgi verme yolunu izlemeleri hususunu belirttik. Şimdi ise herkesi sorumlu bir karar verici haline getirmeye çalışmada önemli bir basamağa geliyoruz.

8. Karar verme ve kararı uygulama konusunda zaman sınırını belirleyin.
9. Karar verin. Sonra, karar ya da tavsiyelerle ilgili bütün ana noktaları özetleyen kesin bir açıklama yapın.

Bu basamak açık gözükabilir; ancak sıklıkla ihmal edilir. Basit açıklık nedeniyle liderler, herkesin görmesi için böylesi bir beyanatın tercihen yazılı olarak yapılmasını sağlamalıdır. Bu aşamada karar açıkça tanımlanmalı, ancak karar verme süreci aşamasında birçok noktada oluşabilecek "mevcut düşünceler" ya da "tepkilerinizle ilgili öneriler" ile karıştırılmamalıdır.

10. Gerekirse daha sonra kararı gözden geçirmek veya geliştirmek için karar verme gurubunun kararı kesin olarak nasıl ve ne zaman tekrar ele alacağını belirleyin.

### III. Aşama: YÜRÜTME

11. Halkayı tamamlayın. Karar verildikten sonra karardan etkilenen bütün kişi ve guruplara, katılanların katkılarının kararı ne yönde etkilediği de dahil, kararın nedenlerini açıkça ve tamamıyla açıklayın.

Bir karar verme gurubu veya grup sözcüleri, kararın bizzat kendisini ve niçin böyle bir karar verildiğinin sebeplerini, karardan etkilenen herkese uygun yöntemlerle duyurmak suretiyle kişi ve gurupların moral düzeylerini yüksek tutabilirler.

Yukarıdaki basamaklar izlenmek suretiyle birçok önemli aşama gerçekleştirilmiş olur. . Öncelikle insanların karar konusundaki görüşlerinin alınması, onlara, "değer verildikleri" hissini verir. Grup üyelerinin fikirleri kararda ya da onun yürütme planında yansıtılmadığı zaman, onların fikirlerini almanın yapmacık bir şey olduğu ve kararın halihazırda zaten verilmiş olduğu sonucunu, bazen haklı bazen de haksız olarak, çıkarmaları gurup üyeleri için kolaydır. Bu şartlar altında gurup üyeleri, fikirlerinin hesaba alınmadığını ve kendilerinin "kullanıldıklarını" hissedebilirler. Gerçekte onların fikirleri dikkatli şekilde göz önüne alınmış, ancak bazı geçerli nedenlerle sonuçta reddedilmiş olabilir. Bu nedenlerin ne olduğunu hiç bilmezlerse, doğal olarak onlar en kötü ihtimali, yani fikirlerinin hiç dikkate alınmadığını düşünebilirler. Fikirlerinin dikkate alındığını ve bunların diğer fikir ve zorlayıcı hususlara karşı nasıl hesaba katıldığını insanlara bildirmek, kararın yasallığı duygusunu yerleştirir, insanlar sürecin adil olduğunu ve fikirlerinin gerçekten dinlendiğini hissederler. Hatta kabul etmeseler bile onların karara uymaları çok daha mümkündür.

12. Kararın günü gününe uygulanmasının nasıl kontrol edileceğini ve destekleneceğini planlayın ve bu planları ilgili olan herkese açıklayın.

Bu 12. prensip ile karar verme süreci tamamlanmış olmaktadır. Ancak bu noktadan sonra etkili bir şekilde uygulanabilmesi için de atılacak bazı adımlar vardır. Bunların en önemlisi, alınan karara ilişkin kısa ve uzun vadeli eylem planlarının hazırlanması ve uygulamaların söz konusu eylem planlarına uygun olarak yürütülmesidir. Aksi takdirde en rasyonel kararlar dahi sonuçsuz kalabilir.

### **İyi Bir Karar Verme Sürecini Etkileyen Bazı Faktörler**

Bilindiği üzere ülkemizde, eğitim kurumlarımızdaki örgütsel kültür büyük ölçüde gayri resmi iletişim kalıplarına dayanmaktadır. Eğer eğitim kurumlarının yöneticileri, etkisiz iletişim, gurup süreci hakkında bilgisizlik ve iyi yapılmış planları dahi çarpıtma gibi olayların akışını etkileyebilen bazı nazik faktörlerin farkında olmazlarsa, yukarıda açıklanan prensiplere rağmen başarı kolayca sabote edilebilir. Bu potansiyel problemlerle ilgilenmek için yapabileceğimiz çok şey vardır.

### **Dürüst ve Açık İletişim**

Başarılı karar vermenin odak noktası, katılımcılar arasında dürüst ve etkili bir iletişimdir. Bununla beraber, insan tabiatına ve kurumların tabiatına atfedilen dürüst, etkili iletişim gerçekte hiç olmama eğilimindedir, insanlar otoriteyi elinde bulunduran kişilere karşı açıktan konuşmama temayülündedirler. Liderler açısından bu eğilimin üstesinden gelmek özel bir çabayı ve özel maharetleri gerektirir. Böylesi maharetleri geliştirmek ve karar verme süreçleri esnasında gurup ve bireylere onları sürekli olarak uygulamak esastır. Yukarıda açıklanan 12 prensip, dürüst ve etkili iletişimi hem gerektirir hem de kuvvetlendirir. Bununla birlikte liderler gurup üyelerini dürüst ve etkili iletişime çağırılmaz, onu kendi günlük davranışlarında model edinmez ve bunu "nasıl yapıyor olduklarını" açıkça sergilemezlerse, karar verme sürecinin başarısı ciddi biçimde tehlikeye atılmış olur.

### **Gurup Süreci ve Kolaylaştırma**

Aynı şekilde önemli olan bir diğer husus da, toplantılarda gurup dinamiklerini maharetle kolaylaştırabilen birilerine sahip olmaktır. Bu iki yönüyle önem arzeder: Birincisi; asli görevleri (gündem oluşturma ve oturum raporlarını tutma gibi) yerine getirebilen ve grubun birlikte ve etkili



bir şekilde görev yapması için gerekli temel rolleri (grup kararlarını özetleme ve ilgililere duyurma gibi) oynayabilen, kişiler arası iletişim becerilerine ve grup süreci bilgisini haiz bireylere sahip olmaktır, ikincisi ise; grubun karşılaştığı problemler hususunda yaratıcı düşünme ve problem çözme stratejilerini uygulayabilen ve uygun çözüm alternatifleri üretebilen bireylere sahip olmaktır. Bu hususların her ikisi de, yani etkili grup süreci ve alternatif çözümler üretebilme, eşit derecede önem arz etmektedir.

### **Gerçekle Yüzyüze Gelmede Esneklik**

Yukarıda 12 prensip halinde izah edilen karar modeli, bir kriz durumunda ya da adeta kangrenleşmiş bir problemin çözümü durumunda mutlaka aşama aşama izlenilmesi gereken bir model olmayabilir. Problemin aciliyeti, problemin çözümü hususunda bir dış baskının söz konusu olması ya da bazı rutin kararların alınmasında 12 basamağın bir çoğu atlanmak suretiyle bir karara ulaşılabılır. Öte yandan fazla aciliyet arz etmeyen, çözüm için uygun zamana sahip olunan problemlerin çözümünde 12 aşamanın gerektiği gibi izlenmesi hem örgüt kültürünü hem de çalışanların yüksek morale sahip olmasını etkiler.

Önerilen modeldeki 12 basamağın izlenmesi suretiyle, geniş katılımı verilen kararların her durumda daha iyi olduğuna (zira onlar daima geçerli olan bir durum değildir) ya da klasik hiyerarşik yapılar içerisinde oluşturulan kararların daha iyi olduğuna (çünkü bunlar da daima geçerli değildir) dair kesin bir iddia ileri sürmek doğru olamaz. Yukarıda da açıklandığı üzere, hangi metotla karar vermenin daha etkili olacağını bizzat problemin şartları belirler. Bazı kararların en üst yönetimce, az bir danışmayla ve hızla alınması ve ilan edilmesi gerekebilir. Bu durumda klasik hiyerarşik kararlar daha etkili olabilir. Diğer bazı şartlarda ise, başarılı olabilmek için kesinlikle oy birliğine ve açık katılıma ihtiyaç duyulur.

### **Karar Verme Prensiplerinin Faydaları**

Okullar da dahil pek çok organizasyonda karar verme süreci, bütün katılımcıların da bilmesi gereken planlama, karar verme ve yürütmeden oluşan üç aşamalı bir süreçtir. Karar vermede ilk aşama olan "planlama"da karar, bir konuyu araştırıp araştırmamanın kararlaştırılmasıdır. Bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde açıklanan ilk beş basamak bu aşamaya yöneliktir. Bu aşamada, konunun, üzerinde

çalışmaya değer bulunup bulunmadığına karar verilir. Eğer konu üzerinde çalışmaya değer bulunmazsa süreç daha ileriye götürülmeyebilir. Fakat konu çalışmaya değer bulunmuşsa, söz konusu prensiplere sadık kalınarak çalışmaya devam edilir.

Bir sonraki aşama olan "karar verme"de ise hareket planları yapılır ve uygulamaya konulur. Bu aşamada bile, üzerinde çalışılan projeden vazgeçme ya da geçici süreyle erteleme mümkündür. Bir başka ifade ile, veriler ya da önceliklerin gerektirmesi durumunda karar verme süreci her hangi bir noktada durdurulabilir.

Son olarak "yürütme" aşamasında ise, karar yürürlüğe konulur, katılımcılar ve karardan etkilenenler bilgilendirilir ve kararın sonuçları gözlenir.

Bu çalışmanın amacı, yukarıda da birkaç kez değinildiği gibi, okullar da dahil tüm kurumlarda kalıcı ve rasyonel karar vermenin koşullarını tartışmak, önerilen prensiplere de bağlı kalınarak organizasyonda karar sürecine maksimum katılımı sağlamaktır. Bir başka ifade ile, organizasyondaki herkesi bir ölçüde sorumlu bir karar verici durumuna getirmenin prensiplerini ortaya koymaktır. Yukarıda açıklanan 12 prensibin, bu amacın gerçekleşmesine etkili bir araç olarak katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## **Okul Kültürünü Güçlendirme**

Okul kurumu içerisindeki herkesi sorumlu birer karar verici haline getirmek, güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmaya bağlı olan bir amaçtır. Bu amacı savunmak, başarılı kurumların bütün üyelerince sorumlu katılımı teşvik ettiklerine olan bir inançtan kaynaklanır. Diğer bir söyleyişle, karar sürecine kurumdaki geniş katılımın ve tüm enerjileri ile kurum için rasyonel politikalar üreten üyelerin çabaları güçlü bir kurum kültürü oluşturmanın aracıdır. Bununla beraber, bu çalışmanın öncelikli amacı, hangi şartlar altında olursa olsun, bütün kararların demokratik ve geniş katılım ile alınmasını savunmak değil, hiç olmazsa uygun şartlarda kurum içerisindeki herkesin sorumlu katılımının sağlanmasının doğru olacağını ortaya koymaktır, ikinci olarak, ne denli geniş ve sorumlu katılım olursa, kararın gerisinde o kadar çok bilgi bulunacağını, nedenlerin daha rasyonel izah edileceğini ve dolayısıyla yürütmenin o denli kolay olacağını açıklamaktır. Oldukça önemli bulduğumuz bu iki nedenin de uygun bir kurum kültürü oluşmasına ve güçlenmesine olumlu etkileri açıktır.

Herkesin sorumlu bir karar verici olması durumunda okul kurumu her düzeydeki çalışanına ve çevresine dolaylı olarak şu mesajları verecektir: "Burada insanlar ne yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerini rahatça konuşur ve sadece kendilerinin değil, bütün okulun menfaatlerini ön planda tutarlar. Her seviyeden katılımcıları kendileri için önemli olan konuları tartışmaya ve fikirlerini ortaya koymaya teşvik ediyoruz. Biz herkesin her karara katılmasını ya da onları dikkate almasını beklemiyoruz. Ancak geniş katılımlarla alınan kararların daha etkili olacağını da gözden uzak tutmuyoruz". Bu değeri idrak eden bir okul kurumu kendi çalışanlarından maksimum verimi elde eder ve kurumun gelişmesi önündeki önemli engelleri aşmış olur. Karar vermeye ilgili olarak yukarıda açıklanan 12 prensip bu amaca doğrudan bağlıdır. Böylelikle, bu karar verme modelinin en önemli faydalarından biri, okuldaki tüm çalışanları harekete geçirmektir.

## **Sonuç**

İlk bakışta bu 12 prensip yeni bir şey ifade etmiyor olarak gözükebilir. Her karar verme sürecinde bu prensiplerin , şu veya bu şekilde izleniyor olduğu iddia edilebilir. Oysa bunun pek doğru olmadığı, yukarıda açıklanan prensiplerin tekrar gözden geçirilmesi ve eğitim kurumlarımızda kararların nasıl alındığının birlikte düşünülmesi ile kolayca anlaşılacağı kanaatındayız. Her ne kadar prensiplerin bazılarının uygulanıyor olmasına karşın, pek çoğunun atlanıyor olduğu aşikardır. Hemen hemen hiç bir yöneticinin istikrarlı şekilde tüm prensipleri uyguladığı iddia edilemez.

Bir kurum olarak okul düzeyinde alınan kararlara okul çalışanlarının katılımları konusunda doğrudan ya da dolaylı olarak büyük problemler yaşanmaktadır. Dolayısıyla kararların uygulanmasında da başarılı olma şansı azalmaktadır. Yukarıda da izah edildiği üzere, geniş katılımlarla alınmış kararların uygulama kolaylığı sağlayacağı herkes tarafından bilinir.

Diğer taraftan söz konusu prensipler fazla ve gereksiz ayrıntılar olarak görülebilir. Her aşamasını izlemenin zaman alıcı olacağı, uygulanmasında üstesinden gelinmesi gereken bazı potansiyel engeller olduğu ileri sürülebilir. Bu durumda, okul yöneticilerinin üzerinde en fazla yoğunlaşmaya ihtiyaç duyduğu 4-5 prensibi ele alıp sadece o prensipleri işletmeleri bile alınan kararların daha rasyonel ve uygulanabilir olmasında yardımcı olacaktır. Ayrıca yöneticiler prensipleri kullanmaya alıştıkça ve onları kendi özel durumlarına adapte ettikçe yukarıda sayılan engeller de

*ali yılmaz*

zamanla ortadan kalkar. Bunun karşılığı geniş katılım, geçerli kararlar ve yüksek kurumsal moral olacaktır.

### Kaynakça

Darling-Hammond, L. (August 4, 1987). "Who Should Be Schools" Instructional Leaders?". *Education Week*. p.44.

Rallis, S. F., and M.C. Highsmith. (December 1986). "The Myth of the Great Principal." *Phi Delta Kappan*, p. 300-304.

Saphier, J. D., and M. King. (March 1985). "Good Seeds Grow in Strong Cultures." *Educational Leadership*. 42: 67-74.

Saphier J., Bidga-Peyton, T., and Pierson, G. (1989). *How to Make Decisions That Stay Made*. Association for Supervision and Curriculum Development. Alexandria: VA.