

# OKULLARDA İŞBİRLİKÇİ KARAR VERME VE YÖNETİCİNİN ROLÜ

**Yrd. Doç. Dr. Cevat CELEP**

*Katılım, kısaca karara evet veya hayır demek değildir. Katılım, geniş bir alandan sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık göstermektedir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince işlemin başından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir (Hoy, Tarter, 1993). Katılımın en geniş anlamda sağlanması amacıyla, öğretmen veya diğer yöneticiler, karar sürecinin olabildiğince başına yer almalıdır. Astlar, sorunun tanımlanması ve sorunun ayrıntılı olarak incelenmesi aşamasında karara katıldığında, işbirliği geliştirmekte ve astların daha sonraki karar verme süreci basamaklarına katılımı sağlamaktadır.*

Bireylerin, karar verme sürecinin en son basamaklarına katılımı söz konusu olduğunda, katılım sınırlı olmaktadır. Örneğin, sorun tanımlandıktan ve uygun seçenekler belirlendikten sonra karar verme sürecinin daha sonraki basamaklarına katılımı, katılımı sınırlandırmaktadır. Diğer taraftan, öğretmenlere soruna ilişkin veriler sağlayarak sorunun tanımlanmasını isteyip ve karar verme sürecinin diğer basamaklarına katılımının sağlanması, geniş katılım yansıtmaktadır (Hoy, Tarter, 1993). Uygulanabilir anlamda, öğretmen ve yöneticilerin bir eylem stratejisini önerme veya seçme gibi katıldıkları karar verme sürecine ilişkin adımlar, astların kabul alanına girip girmediğine bağlıdır. Öğretmenlerin yetki sınırlarını ve karar vermeye ilişkin serbestlik alanını açık olarak belirlemek önemlidir (Bridges, 1967).

## *Kabul Alanı ve Adanmışlık*

Kabul alanı; bir örgütteki işgörenlerin, yöneticiden gelen emirleri veya yöneticilerin aldıkları kararları isteyerek uygulamaya aktardıkları alan ifade etmektedir (Barnard, 1938). Yöneticilerin tek başına aldıkları, işgörenlerin bilgi ve becerisi ile ilgili olmayan, sonucundan işgörenlerin kişisel olarak etkilenmedikleri kararlar kabul alanı içinde yer almaktadır. Diğer taraftan, bunun karşıtı durum, kabul alanı dışını yansıtmaktadır. Bu, işgörenlerin karara kesinlikle katılmaları gerektiği alandır (Hoy, Tarter, 1993).

Karar, kabul alanının dışında olduğunda, katılım, örgüte adanmışlıkta (commitment) aracılık rolünü görmektedir. Astların adanmışlık derecelerini ölçmek için, üçüncü bir karara katılım yolu önerilmektedir (Hoy, Tarter, 1993).

## *Celep*

*Adanmışlık Kuralı:* Astlar, kendilerin örgütsel amaçların gerçeğe Meştrrilmesme adanmışlar mıdır? Okulda karar, öğretmenlerin kabul alanının dışında olursa ve yönetsel amaçları paylaşırlarsa, o zaman katilimi geniş ölçüde olmalıdır. Ancak, adanmışlık az olursa, o zaman karar sürecine katılımın sınırlandırılmalıdır; karşıtı durumda, bu tür kaülüm, okul amaçları üe tutarlı olmayan bir kararın alınmasını doğurabilir (Hoy, Tarter, 1993). Mintzberg (1989, s. 183), okula adanmamış ve iyi niyetli olmayan öğretmen için karara katılımın, güçlü kişisel gereksinimlerin karşılanmasıya yönelik olarak yasal amaçların devre dışı bırakılmasına zemin oluşturabüdüğünü vurgulamaktadır. Adanmışlık kuralı, yalnızca kabul alan dışındaki kararlar için uygulanabilir. Diğer bütün durumlarda katılım sınırlandırılacaktır.

### *İşbirliği Durumlarının İncelenmesi*

Karar durumlarının ilk düzenlemesi, dört tip işbirliği fırsatından oluşmaktadır. 1) alan dışı, 2) marjinal kişisel etkilenme, 3) marjinal bilgi beceri, 4) karar alan içi. Adanmışlık kuralı, kabul alan dışındaki durumları inceleme ve açıklama amacına dayalıdır. Astlar, karara katkı sağlayacak bilgi ve beceri ile karar sonucunda kişisel olarak etkilenmeye sahip olabüir; ancak örgüt amaçlarına kendisim adamayabüir. Böylece, kabul alan dışında, en az iki farklı durum vardır. Bunlar, astın adanmamışlığı ve adanmışlığı ile ilgilidir. Dahası, astların kendilerini örgüte adanmaları, sorun çözmeye dayalı olarak basit bir çoğunluktan öte, katılımcılar arasında tam oydaşmayı (total consensus) gerektirmektedir (Hoy, Tarter, 1993).

*1. Oydaşma ve çoğunluk durumu:* İşbirlikçi karar verme (collaborative decision making) olarak adlandırılan bu durum, öğretmenlerin karara üişkin bilgi ve beceri (experiance) ile kişisel etkilenmeye (personal stake) ve adanmışlığa sahip oldukları durumu ifade etmektedir. Gerçekte, buradaki durum, kararın tam oydaşmanın veya basit çoğunluğun (çoğulculuk durumu) ürünü olup olmaması gerektiğidir. Oydaşma arzu edilebilir bir durum olmakla beraber, çoğu zaman gerçekçi değildir. Karar katılanların tam kabulünü gerektirdiğinde, bir yönetici, oybirliğini yeter kabul etmelidir. Bu durum çok nadirdir. Çoğu zaman yönetici ve öğretmenler, karar verme sürecinde demokratik bir durumu araştırmalıdır.

*2. Çatışma durumu:* Öğretmenler, her zaman okul amaçlarına kendilerini adanmamaktadırlar. Bazen günlük kişisel işleri okul amaçlarından farklı olabilmektedir. Bu çatışma durumlarında, karara sınırsız katılma okul amaçlarına zarar verebüir. Etkili karar verme, öğretmenlerin karar sonuçları konusundaki endişelerini giderme doğrultusunda, öğretmen bilgi ve becerisinden yararlanmayı gerektirmektedir (Hoy, Tarter, 1993)

3. *Stakholder durum*: Öğretmenlerin kararın sonucundan kişisel olarak etkilenmekle birlikte, karara katkı sağlayacak bilgi ve beceriye sahip olmadığı marjinal durumdur. Öğretmenler kendilerini okul amaçlarına adanmışlar da, öğretmenlerden hazırlıksız (bilgi becerilerinin olmadığı) bir konudaki işi yapmalarının istenmesi gibi boşuna çabayı doğuran durumlarda, sınırsız katılım tehlikelidir.

4. *Uzmanlık durumu*: Öğretmenler kendilerini eğitme göreviyle ilgili bir sorunun çözümüne bilgi ve becerileriyle katkıda buldukları marjinal durumdur. Öğretmenlerin kendilerini okula adanmışları ne durumda olursa olsun, bu araçsal kararlara katılan öğretmenler, üstlerinin yalnızca kendileri kullandıkları duygusunu hissedebilir.

5. *İşbirliğinin olmadığı durum*: Öğretmenlerin ne kararlar ile ilgili bilgi ve beceriye, ne de kararın sonucundan kişisel olarak etkilenmeye sahip olmadığı durumdur. Bu durumda, öğretmenler, ne karara katkı sağlayacak bilgi ve beceriye ne de karara katılma isteğine sahiptir.

İşbirlikçi karar vermeye ilişkin bu beş durum, yetersiz işbirliğinden etkili (tam) işbirliğine doğru uzanan bir süreç içerisinde yer almaktadır.

#### *İşbirlikçi Karar Vermenin Yapısı*

İşbirlikçi karar verme, beş yapısal düzeyde tanımlanabilir. Bu düzeyler, öğretmenlerin gerçek katılım ile yönetsel temsil arasında uygun eşleştirmelerdir. Yönetsel temsil, yöneticilerin karar alma konusunda öğretmenlere verdikleri yetki derecesidir. Öğretmenlerin gerçek katılımı, öğretmenlerin karar verme sürecine aktif olarak katılmaları derecesidir. Tek yanlı karar verme en az katılımı ifade ederken; grup oyu, bir örgütte olanaklı olabildiği en geniş temsil ve katılımı ifade eder. Yönetsel temsil ve öğretmen katılımı arasında bir denge olmalıdır. Gerçekte, birbirini izleyen basamaklar halinde belirtilmiş olan karar verme süreci yapılan Şekil 1'de verilmiştir. (Hoy, Tarter, 1993):

1- *Grup Oyu*: Yöneticiler, ilgili işgörenleri karara katmakta ve grup karar vermektedir. Bütün grup üyeleri bir kararı oluşturur ve bu kararı değerlendiren konularında eşit olarak pay sahibidir.

Bir kararın alınmasında önce, grup içinde karar üzerinde tam oyu gereklidir.

2- *Grup Kararı*: Yöneticiler, ilgili işgörenleri karara katmakta ve bütün grup, oylama yöntemiyle karar almaktadır. Bütün grup üyeleri, kararın oluşumunda, değerlendirilmesinde ve ortak bir yargıya varmada eşit pay sahibidir.

sahiptir. Nihai karar, çoğu zaman çoğunluk ilkesine dayalı olarak alınmaktadır. «0

3- *Grup Danışmanlığı*: Yönetici soruna ilişkin konuda bütün grup üyelerinden önerilerini istemekte, grup önerilerinin ortaya çıkaracağı durumları yorumlamakta ve daha sonra grup isteklerini yansıtan veya yansıtmayan bir karar almaktadır.

4- *Bireysel Danışmanlık*: Yönetici, sorun konusunda bilgi ve becerisi olan astlardan yardım almak için her asta tek tek danışmakta ve sonra astların fikrini yansıtan veya yansıtmayan bir karar almaktadır.

5- *Yöneticinin Tek Başına Karar Vermesi* (unilateral): Yönetici astları karar katmaksızın ve onlara danışmaksızın tek başına karar almaktadır. Durumlar ile karar yapılarının karşılaştırılması kabul alanı dışındaki durumlar için 3 olasılık vardır. En sık görüleni grubun karar almasıdır. Bu da yöneticinin karar vermeye kattığı her birey, çoğunluğun kabul ettiği bir kararda (çoğunluk) eşit söz hakkına sahiptir. Bazen kararın uygulanması oydaşmayı gerektirmektedir (consensual). Bu nadir görülen durumlar göreceli olarak kararın grup oydaşmasına dayalı olarak verilmesini gerektirmektedir. ;

İşgörenin kendisini örgüte adanmadığında, üçüncü bir olasılık söz konusudur. Bu çatışma danışmanlığıdır. Yönetici sorunla ilgili olarak bilgi verdiği gruptan önerilerini almakta; ancak yönetici sonunda grup adına davranış göstermektedir. Bu karar verme yapısında, yönetici, önce gruba açıklama yapmakta, sonra karar verme sorumluluğu yöneticiye ait olmaktadır. Astlar kararın kendilerini etkilemesine karşın, karara katkı sağlayacak derecede bilgi ve beceriye sahip olmadıkları durumda (stakeholder), uygulanacak karar verme yapısı, grup danışmanlığına dayalıdır. Yönetici karara ilişkin sorun konusunda gruptan görüş almakta, grup önerilerinin uygulanabilirlik derecesini yorumlamakta ve sonra grup önerilerini yansıtan veya yansıtmayan karar yönetici tarafından alınmaktadır. Bu karar yapısı katılımın geri plana itilmesine neden olan bir durumdur. ;~

Astların karar konusunda katılım sağlayacak derecede bilgi ve beceriye sahip olmasına karşın, karar sonucundan kişisel olarak etkilenmedikleri durumlarda uygulanacak karar verme yapısı, bireysel danışmanlıktır. Yönetici, sorunla ilgili bilgi ve becerisi olan her astın görüş ve önerilerini ayrı ayrı alır ve daha sonra astların görüşüne dayalı olan veya olmayan karar yönetici tarafından alınır.

Karar, kabul alan içerisinde olduğunda (işbirliğine dayalı olmayan durum), yönetici, kararı tek başına mevcut bilgilerine dayalı olarak karar almaktadır (Hoy, Tarter, 1993)^

<b>Yok</b>	<b>Yönetimi Temsil Derecesi</b>				<b>-&gt; Geniş</b>
<b>Geniş</b>					<b>Oydaşma</b>
<b>Astım Katılım Derecesi</b>					<b>Grup</b>
					<b>Grup Danışmanlığı</b>
					<b>Bireysel Danışmanlık</b>
					<b>Tek Taraflı</b>
<b>Yok</b> Karara Kim Katılmakta?	<b>Önder</b>	<b>Önder ve Seçilmiş Bireyler</b>	<b>Önder ve Grup</b>	<b>Önder ve Grup</b>	<b>Önder ve Grup</b>
<b>Katılımın Yapısı Nasıl?</b>	<b>Yok</b>	<b>Bireyler Veri, Sağlamakla, Tartışma ve öneride Bulunmakta</b>	<b>Grupla Bilgiyi Çözümlemeleri ve Önerileri Paylaşmakta</b>	<b>Grup Bilgi Sağlamakta, Önerileri ve Kararın alınmasında Oy Sahibi</b>	<b>Grup Bilgi ve Çözümlemelerle Katılmakta ve Oydaşmaya Ulaşmakta</b>
<b>Kararı Veren Kim?</b>	<b>Önder (Tek Basma)</b>	<b>Önder (Danışman)</b>	<b>Önder (Danışman)</b>	<b>Önder (Çoğunluk Kuralı)</b>	<b>Önder (Oydaşma)</b>

**Kaynak: Hoy, Tarter, 1993', s. 10**

**Şekil 1: Karar Vermede Gruplar ve İşlevleri**

## İşbirlikçi Karara Katılmada Yönetmel Roller

Buraya kadar yapılan çözümlenmelerde karar vermede astlar üzerinde durulmuştur. Ancak, yöneticinin rolü nedir? Grup içerisindeki üyelerin formal statülerinde farklılık olduğunda, grup işlevini nasıl yerine getirmektedir? Örneğin, yönetici grubun bir üyesi olursa, grup işlevini etkili olarak yerine getirir mi? Birdges ve arkadaşlarının (1968), yaptığı bir çalışmada, kamu okullarının çalışma ortamında buna değinilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerden oluşan 20 kişilik deneysel grup çalışmasında, yöneticilerin üyesi olmadığı grupların, yöneticilerin bulunduğu gruplardan daha fazla başarılı ve verimli oldukları; ayrıca yöneticilerin bulunduğu gruplardan daha fazla rol üstlenme davranışına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu özgün çalışmada, yalnızca bir karar verme grubu kullanılmış ancak grup oйдаşması, bireysel danışmanlık gibi diğer modeller kullanılmamıştır.

Rol	İşlev	Amaç
Bütünleştirici	Çeşitli Durumları Bir Araya Getirme	Oydaşmayı Sağlamak
Temsilci	Açık Tartışmayı Sağlama	Etkili Fikirleri Desteklemek
Eğitici	Konuyu Açıklama ve Tartışma	Kararların Kabul Güvencesini Sağlamak
Danışman	Öğretmen Önerilerini Çözümleme	Kararların Niteliğini Arttırmak
Yönetici	Tek Başına Karar Verme	Yeterliğe Ulaşmak

Geniş

Oydaşma

Grup

işbirliği  
Derecesi

Grup  
Danışmanlığı

Bireysel  
Danıştırdık

Tek Taraflı

Yok

Bütünleştirici    Temsilci    Eğitici    Danışman    Yönetici

**Yönetmel Roller**

Karar verme sürecine yönetsel boyuttaki katılım (yöneticinin katılması), grubun işlevsizleşmesi sonucunu doğurabilir. Bir grupta sıradizinsel bir yapılanma, üstlerle uyuşmazlık durumunda, astların işlevini kısıtlayarak hatta üstler yanlı olsa bile, kendi fikirlerinden farklı fikirler aleyhine oydaşma arzusunu teşvik ederek ve gruba saygı göstermekten çok, yönetsel üstünlük rekabetini doğurarak, grup içerisindeki toplumsal etkileşimleri güçleştirebilir (Bridges, 1967; Kirçsedg. 1989; Bridges, 1968; Blau, 1962), Torrance'in (1955) yaptığı araştırmada, düşük statülü grup üyelerinin, grubun diğer üyelerinden daha uygun çözüm önerilerine sahip olduğunda bu, görüşlerine sık sık önem verilmediği ortaya çıkmıştır.

Hoy ve Tarter (1993), okulda işbirlikçi karar vermeye ilişkin beş etkili yönetsel rol saptamıştır.

1. *Bütünleştiricilik Rolü:* Müdür, oydaşmaya dayalı karar verme için öğretmenleri bir araya getiren bir bütünleştirici (integrator) bir role sahiptir. Burada yöneticinin başat görevi, farklı ve karşı fikirleri uzlaştırmasıdır.

2. *Temsilcilik (Parliamentarian) Rolü:* Grubun bir üyesi olarak müdür, çoğunluğun fikirlerini koruyarak, açık iletişim olanağı ve grup kararı için öğretmenleri demokratik süreçlere yönlendirmeyi sağlamaktadır.

3. *Eğitimsel Rolü:* Müdür, öğretmenlere duruma ilişkin sahip olunan fırsatları açıklayarak ve onlarla tartışarak değişime karşı olan direnci azaltmakta ve kararlar ilgili konulara zorlamaktadır.

4. *Danışmanlık Rolü:* Müdür, öğretmen-uzmanlardan elde ettiği bilgilerle önerilerde bulunmaktadır. Müdür, konu ile ilgili bilgilerini derlenmesine kılavuzluk ettiği için kararın niteliği arttırılmaktadır.

5. *Yöneticilik Rolü:* Müdür, öğretmenlerin karara ilişkin sorunun çözümü konusunda bir bilgi ve beceriye sahip olmadığı, kararın ürününden etkilenmedikleri durumlarda tek taraflı olarak karar almaktadır.

Müdürler, bu beş rolün hepsini kullanmaya öncülük etmekte; ancak işbirlikçi karar vermeye yönelik etkili strateji her rol ile uygun durumların eşleştirilmesini içermektedir.

Oydaşmaya gerek duyulursa, grubun kendisi müdürün girişimine gerek kalmaksızın bunun üstesinden gelebilir. Bununla birlikte, oydaşma çıkmaz ise o zaman müdür farklı fikirleri bir araya getiren bütünleştirici bir yönetici işlevine sahip olabilir. Çeşitli seçenekler, rekabet eden görüşlerin en iyisini içeren diğer öneriler içinde bir araya getirilmektedir. Böylesi bir uzlaşma sağlanmazsa, yönetici, ne farklı yaklaşımları deneysel olarak uygulamaya

## *Celep*

koymayı önermemeli, ne de oydaşma engellerinin azaltılması grupla çalışmayı sürdürmemelidir. Yöneticinin karşı karşıya kaldığı sorun grubu bir araya toplamak ve kutuplaşmanın üstesinden gelmektir.

Bir grup kararı gerektiğinde, o zaman yöneticinin uygun rollerinden birisi eğitimcüdür. Bu durumda yöneticinin gruba katılımının amacı, öğretmenleri veya karar için gerekli görülen diğer yöneticileri sorun konusunda bilgilendirerek, değişmeye olan direnci azaltmaktır. Böyle bir durumda grup içerisinde yer alan astlar, sorundan kişisel olarak etkilenen; ancak sorunun çözümü için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan bir özellik göstermektedir. Yönetici, sorunu maddeler halinde belirlemek, zorlukları ortaya koymak, çözüme ilişkin olanakları ve sınırlılıkları gözden geçirmek ve kesin karar için uygunu geliştirmek suretiyle durumu ortaya koymaktadır. Bu durumda, yöneticinin rolü açık olarak eğitimcilerdir.

Bireysel danışmanlık kararı gerektiğinde, o zaman yöneticinin rolü danışmanlıktır. Bu katılımı, soruna ilişkin bilgi ve becerisi olan uzmanların önerileri alınmaktadır. Bu durumda yöneticinin gruba katılmasının amacı, örgüt üyelerinin bilgi ve becerisinden yararlanarak kararın niteliğini artırmaktır. Öğretmen ve diğer işgörenlerin mevcut durumu eleştirme isteksizliğinin üstesinden gelinmelidir. İletişimin serbest akışı, sorun çözme, risk üstlenme ve farklı fikirleri dikkate almak suretiyle desteklenmektedir.

Katılım gerekli olmadığında, bir yönetmen olarak müdür, tek basına karar vermelidir. Yöneticinin bütünleştiricilikten yönetmenliğe kadar olan süreçteki yöneticilik rolü, önderlik işlevi, amacı ve uygun karar verme düzenlemelerine göre farklılıklar göstermektedir ( Şekü 2).

## SONUÇ

İşbirlikçi karar verme, basit anlamda karara katılım değildir. Bu tür karar vermede özellikle işgörenlerin kabul alanı dışında yer alan kararlara katılımı söz konusudur. Okul müdürleri, öğretmenleri kişisel olarak etkileyen ve bilgi ve becerileri üe üğü kararlara öğretmenlerin katılımını sağladıklarında, kararın uygulama başarısı daha da artabilmektedir. Diğer taraftan, bu yolla öğretmenlerin kendilerini okula adanmalarına ortam yaratılmaktadır. İşbirlikçi karar vermenin başarıyla uygulamasında baş rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici karar verme sürecinde duruma göre, eğitimci, bütünleştiriciler, temsilci, bireysel ve grup danışmanlığı rollerini etkin bir şekilde yerine getirmelidir. Ayrıca, sorunun çözümünde öğretmenlerin hangi boyutta ve ne şekilde karara katılacağına çok iyi saptaması gereklidir.



## **KAYNAKÇA**

- Blau, P. ve Scott, W.R., **Fonnal Organization: A Comparative Approach**, Chandler, San Fransisco, CA, 1962
- Bridges, E. M. , "A Model for Shared Decision Making in the School Pricipalship", **Educational Administration Quarterly**, Vol: 3, 1967, s. 49-61
- Bridges, E. M. , "Teacher Participation in Decision Making", **Administrator's Notebook**, Vol: 12, 1964, s. 1-4.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. **Educational Administion: Theory, Research and Practice**, 4th ed., Random House, New York, NY, 1991.
- Hoy, W.K., Tarter, "A Normative Theory of Participative Decision Making in Schools", **Journal of Educational Administration**, Vol: 31, No: 3 1993, s. 4-19.
- Minzberg, H. , **Mintzberg on Management**, The Free Press, New York, NY. 1989
- Torrance, E.P., "Some Conseequences of Power Differences in Decision Making in Permanent and Temporrary Three-man Groups", in Hare, A.P., Borgatta, E.F. ve Bales, R.F. (Eds), **Small Groups**, Alfred A. , Knopf, New York, NY, 1955, s. 482-92.

## **Yazar**

Z.K.Ü. Devrek Fen-Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır. Okul Yönetimi konusunda araştırmalar yapmaktadır.