

Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları¹

Ayşen BAKIOĞLU²
Seyhan DEMİRAL³

Özet

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin algılarına göre, okullarda yaşanan belirsizliklerin sebeplerini irdelemek, okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarında karar verirken izledikleri yolları, tutumları ve bu süreçte nelerden etkilendiklerini belirlemektir. Araştırma verileri yüz yüze görüşme yöntemiyle ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında onu kadın, yirmisi erkek toplamda otuz okul yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri doğrultusunda on iki ana tema altında incelenmiş ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirsizlik sebepleri olarak planlama hataları, istikrarsızlık, eğitim mevzuatına ve üst yöneticilere dayalı sebepler öne çıkmaktadır. Belirsizlik durumlarında okul yöneticilerinin ilk olarak çevrelerindeki kişilere -başta müdür yardımcıları, diğer okulların idarecileri ve gerekli durumlarda öğretmenler olmak üzere- danıştıkları ya da yaşadıkları duruma benzer örnekler arama yoluna gittikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerden alınan veriler doğrultusunda belirsizlik durumlarında karar verirken öğretmenin ve velinin de okul yöneticileri üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Eğitimsel değişimde belirsizlik, kaos, kriz, risk, kararsızlık, karar verme.

Perception of principals and their decision making style in cases of ambiguity

Abstract

The purpose of this study is to explore why cases of ambiguity emerge in schools based upon school principal perceptions and to identify how school principals make decisions, their attitudes towards cases of ambiguity and how school principals are affected by such cases. The data of this study were obtained from face to face interviews and from

1 Bu makalenin düzenlenmesinde katkısından dolayı Araş.Gör. Dilek Pekince'ye teşekkür ederiz.

2 Prof.Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, abakioglu@marmara.edu.tr

3 Uzm., Çekmeköy Anadolu İmam Hatip Lisesi, seyhandemiral@hotmail.com

semi-structured interview forms. A total of thirty principals, ten women and twenty men, were interviewed as part of the research. Data obtained from the interviews were examined under twelve headings in accordance with the qualitative research methods. Errors in planning, instability, reasons based upon the educational legislation and top administrators became prominent as the reasons of ambiguity in the research results according to the opinions of principals. It was concluded that principals consult to the people in their environment- firstly the deputy principles, administrators of other schools and teachers where necessary- or resort searching similar instances akin to their conditions. In line with the answers received in interviews, it was concluded that teachers and parents also have an effect upon the decisions of school administrators in cases of ambiguity.

Keywords: Ambiguity in educational change, chaos, crisis, risk, uncertainty, decision making.

Giriş

Yeryüzündeki canlılar ve onların kurduğu sistemler (örgütler) devamlı bir değişim halindedir (İlğan, 2008). Yaşamın kaçınılmaz olarak sunduğu ve her geçen gün ivmesi artmakta olan değişimlerin etkileri her şeyde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de görülmektedir. Eğitim örgütleri yaşanan değişimlere seyirci kalmanın veya görmezden gelmenin nelere mal olacağını bilmektedirler. Bu durum, onları değişimi kontrol etmek, kendilerini de uygun şekilde dönüştürmek ve adapte olmak boyutunda zorlamaktadır (Özgenç, 2008, s. 123). Her şeyin her an değişebildiği ve önceden tahmin edilmesinin giderek zorlaştığı “belirsizlik ortamında” mevcut düzen yeni ilişkilerin gerektirdiği ihtiyaçlar ve sorunlar karşısında gerekli esnekliği gösterememekte, önemli çatışmalar ve krizler yaşanmakta, kaos ortaya çıkmaktadır (Çamlıbel, 2003, s. 1).

Belirsizlik genellikle ifadelerin muğlaklığı, şartların değişkenliği veya zaman zaman çelişkili olabilen çeşitli yorumların ve bakış açılarının olduğu durumlar olarak tanımlanmaktadır. Durumsal belirsizliğin üç ana sebebi vardır (Kajs ve McCollum, 2009): yenilik (bilindik yönleri olmayan yeni durum), karmaşıklık (dikkate almayı gerektiren pek çok işaretin olması), çözümlenmezlik (farklı ipuçlarının farklı düzenlemeleri gösterdiği, doğasında çelişki barındıran durum). Belirsizlik, doğanın içinde yer alan, örgütsel yaşantıyı ve iletişimi kaplayan bir olgudur. Pek çok örgüt kaotik, karmaşık, belirsiz ortamlar içerisinde yaşamaya çalışmaktadır ve belirsizlikten kaçınma örgüt için daha fazla bilinmeyen yaratmaktadır. Liderler belirsizliği artık daha fazla görmezden gelememektedirler ve örgütlerinin sabit ortamlar içerisinde yaşamadığını kabul etmektedirler (Neyişçi, 2008, s. 1).

Yönetimde belirsizlik modeli, örgütlerdeki değişkenliği ve tahmin edilemezliği vurgulanmaktadır. Bu teoriler, örgütsel hedeflerin zor olduğunu ve kurumların önceliklerini belirlerken zorlandığını varsaymaktadırlar. Alt birimler, kurumla ve diğer birimlerle gevşek bağlı özerk gruplar olarak tanımlanmaktadır (Bush, 2006, s. 15). Belirsizlik modelleri, örgütsel yapıda sorunlar olduğunu varsaymaktadır. Hızlı değişim dönemlerinde okullar çevreden gelen değişik mesajları yorumlamada ve çelişkili işaretleri anlamada zorluk yaşayabilirler. Dış çevreden yükselen belirsizlik, kurumda da karar verme sürecinin belirsizliğini arttırmaktadır (Bush, 2006, s. 16).

Örgütler için artık basit ve durağan bir ortamda yaşama olanağı yoktur. Onlar için bir kaos söz konusudur (Latif, 2002, s. 123). Kaos teorisi ve onun paralelindeki karmaşıklık teorisi örgütler gibi karmaşık sistemlerde ilişkilerin doğrusal olmadığını, beklenmedik sonuçlar meydana getiren ve tahmin edilemeyen seçenekler oluşturan bir sistemin olduğunu vurgulamaktadır (Tettenbaum, 1998, s. 21). Kaos teori yaklaşımı, olayı parçalara ayırarak geçeceği anlamaya çalışmak yerine, olaya daha yüksek boyutlardan bir bütün olarak bakabilmeyi gerektirmektedir (Goldoff, 2007, s. 2024). Kaotik yönetim anlayışı, örgütlerin birlikte evrim ve işbirliği ile yaşadığını öngörmektedir. Birlikte evrim, sinerjiyi harekete geçirecek bir yoldur. Ayrıca sistemlerin birbirleriyle rekabetleri değil, tersine, nasıl birbirleri içine geçtikleri ve çözülmez biçimde bağlandıkları üzerinde durulmaktadır. Bütün işler ve karar verme otoritesi sadece işi yapan kişi tarafından değil, birçok kişi tarafından paylaşıldığından karşılıklı yardımlaşmaya ihtiyaç vardır (Tüz, 2001). Karmaşıklık ya da kaos yönetim kuramı, insan farklılıklarının örgüte zenginlik katacak bir şekilde ele alınmasının önemi üzerinde durmakta ve bunu eğitim yönetiminde önemli bir yönetim becerisi olarak kabul etmektedir (Balyer, 2011, s. 14).

Okullar da dinamik ve öngörülemez olma, doğrusal olmama ve dış çevrelerinin sürekli değişmesi gibi kaotik sistemlerin özelliklerini göstermektedir. Aslında okullar, makro ve mikro sosyal değişime ayak uyduran, onları organize eden, içinde bulunduğu toplumu şekillendiren ve ona cevap veren karmaşık yapılardır (Morrison, 2008, s. 22). Okulların değişen yeni teknolojilere uyumu günümüzde özellikle internet ağının vazgeçilmezliği, bilginin işaret parmağının ucunda yer tutması, daha özerk okul, yönetici ve öğretmen davranışlarını zorlamaktadır. Her ne kadar devlet, toplum kendi değer yargılarının ekseninde daha disipline edilmiş bir öğrenci kitlesi için programları, okulları, yöneticileri ve öğretmenleri belli kalıplar içinde davranan ve geleceği belli ve kestirilebilir bir formda görmek istese de, eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri bu duruma uyar görünmemektedir. Bu nedenle okullar daha sıkı bir yapıdan daha gevşek bir yapıya doğru kaymaktadır. Bütün okul değişkenleri çok daha gevşek bir yapılanmanın ögesi olma durumundadır (Dönmez, Uğurlu ve Cömert, 2011, s. 5). Kaos hükmünü sürdürecektir. Bu konumda dönüşümü gerçekleştirmek için, Bakanlığın, bütün uygulamaları yetkisinde toplamış bir hiyerarşik güç olmaktan çıkması, çeşitliliği koruyup geliştiren, özgürlüklere saygılı, değişiklikleri önceden görüp yöneltebilen düzenleyici güç olarak işlevsel bir konuma girmesi beklenmektedir. Liderler için karmaşa (kaos) yaşamsal bir fırsattır. Postacı kapıyı iki defa çalar, birincisi kaostur. İkincisi, yöneticilerin karmaşayı yönetme becerisine bağlıdır (Açıkalin, 1998).

Okulların sistem değişikliği, okul ve toplum arasındaki iletişim ağını güçlendiren okul yöneticileri sayesinde başarılabilir (Siu, 2008, s. 154). Eğitim sisteminde okul yöneticisinin işlevleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, normal günlük çalışma zamanlarını değişim ve gelişmeye yönelik olmaktan çok, rutin işlerde harcadıklarını ortaya koymaktadır (Taymaz, 2003, s. 63). Değişimi yönetecek kişilerin her şeyden önce değişimin önünde olması gerekmektedir (Uçkun, 2002, s. 104). Bu nedenle okulun geliştirilmesi sürecinde, müdürlere daha çok destek ve özerklik sağlanmalı, okulun yeniden yapılandırılmasında, özellikle okul müdürleri, liderlik becerilerini uygulamaya koymalıdır (Şişman, 2011, s. 27).

Etkin okul yöneticisi stratejisini öğretmenleri ile profesyonel işbirliği yapmak sureti ile belirlemelidir. Okul yöneticisi okulu bir bütün olarak görebilme ve böylece değişime olan ihtiyacı tanımlayabilme fırsatına sahiptir (Bakioğlu, 1994, s. 30). Eğitim yöneticilerinin amacı sürekli olarak düzeni devam ettirme olmamalıdır. Böyle bir anlayış, kendini tekrarlama ile yaratıcılığın ve dönüşümün önünde bir engel oluşturabilir. Eğitim örgütleri, karmaşık ve beklenmedik du-

rumlarda kendi kendini örgütleyebilmeli ve yeni düzenler aramalıdır. Bunu sağlamanın yolu da sisteme sürekli yeni bilgi ve enerjinin akmasına fırsat sağlamakla sağlanabilir (Çobanoğlu, 2008, s. 118). Yöneticiler, örgütlerini okuyabilme noktasında eğitime ihtiyaç duyarlar. Ayrıca eğitim yöneticileri, ihtilafı yeni yönetmelikler, hükümetin kaynak bulma arayışları, sendika istekleri ve acil sorunlara katkısı olmayan sosyoekonomik trendlerin oranları gibi ortaya çıkan karmaşa ve sorunların farkına varmalıdırlar (Sullivan, 1998, s. 421).

Okul yöneticilerinden idari açıdan uzun dönemli planlama veya ani müdahale gerektiren beklenmedik farklı durumları idare etmeleri, aynı anda birkaç görevi yerine getirmeleri beklenmektedir. Bir okul yöneticisinin sıkıntılı zamanlarda ve belirsiz durumlarda nasıl tepki verdiğini bilmek; sergileyeceği tavırların, yüzlerce belki de binlerce öğrencinin ve okul çalışanın hayatını etkileyecek olması açısından önemlidir (Kajs ve McCollum, 2009). Yöneticinin en önemli işi karar almaktır. Alınan kararların örgütün geleceğini etkilemesi, yöneticinin karar alma tarzını daha önemli hale getirmektedir. Bilgi ve teknolojiye hızlı değişime bağlı olarak karar almanın doğrusal bir süreç izlemesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Başka bir deyişle, değişim ortamının belirsizlik, risk ve öngörülemez bir durum yaratması, yöneticinin alacağı kararların isabetliliğini etkileyecektir. Bilgideki ve teknolojiye bağlı değişimin karar sürecine önemli bir etkisi de zaman baskısıdır. Teknolojik gelişmeler, rekabetin yoğunluğu ve yenilikçi atılımların önem kazandığı günümüz ortamında yöneticinin tam zamanında kararlar alması daha da önemli olmaktadır. Değişim çağının yöneticisi, bilgideki değişimin gereklerine uygun tarzda seçenekler üreterek sorunlara karşılık gelebilecek kararları almak ve uygulamak zorundadır. Örgütlerin varlığı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın ön koşulu yöneticinin doğru, yerinde ve tam zamanında kararlar almasına bağlı olacaktır (Seçkin, 2009, s. 124).

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 2001, s. 129). Her karar verme durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü her şey gelecekle ilgilidir ve gelecekteki hiçbir şeyin hiçbir zaman için yüzde yüz değişmeksizin bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Değişkenlerde zaman içinde değişim olasılıklarının yüksekliği ve sorunu etkileyen değişkenlerin çokluğu sorunu belirsizleştirmektedir (Eren, 2001, s. 131). Doğru kararlar alabilmek için dünyanın sadece şu anda nasıl olduğunu değil, gelecekte nasıl olacağını da hesaba katmalıyız. Bu nedenle belirsizliği iyi anlamak doğru kararları verbilmenin temelini oluşturur (Argüden, 2002).

Belirsizlik teorileri plansız karar vermenin yaygınlaştığını vurgulamaktadır. Sorunlar, çözümler ve katılımcılar birbirini etkiler ve tercihler her nasılsa karmaşadan ortaya çıkar (Bush, 2006, s. 16). Son yıllarda araştırmacılar, örgütlerde gözlenen karmaşık hiyerarşik yapı ve örgütlerin sosyal dinamiklerine bağlı olarak meydana gelen çapraz ilişkilerin de varlığı göz önünde bulundurarak çöp kutusu (garbage can) karar verme modelini tasarlamışlardır (Yayla, 2006, s. 55).

Çöp kutusu modelinin en temel özelliği, karar verme sürecinin bir sorunla başlamaması ve bir çözümle bitmemesidir (Hoy & Miskel, 2010, s. 319). Çöp kutusu karar verme modelinin ismi, bir çöp kutusunun içine bakıldığı zaman görülecek rengârenk ve karmaşık manzaradan gelmektedir. Çöp kutusunun içinde olduğu gibi, bir sosyal organizma olan örgütlerde de sorunlar, çatışmalar, kısıtlamalar, farklılıklar, gruplar olabilmektedir. Bu noktada yöneticiler karar verme işlemine herhangi bir sürece bağlı olmaksızın istedikleri bir aşamadan başlayabilirler. Karar verici diğer modellerde olduğu gibi, lineer olmaksızın, sorun ile ilgili bilgi toplamadan doğrudan sorunun çözümü ile karar verme sürecine başlayabilirler. Diğer bir ifade ile organizasyonel anarşi

olarak adlandırılan bu durum özellikle de bir organizma olarak kabul edilebilecek örgütlerin değişken çevreye uyumunda ve hızlı kararlar almasında etkili olarak değerlendirilebilmektedir (Yayla, 2006, s. 56).

Gelişmiş veya gelişmeyi hedefleyen örgütlerin en büyük sorunu, doğru kararlar alabilmek ve bu kararların uygulanabilmesi için doğru insanları bulabilmektir. Günümüz Türkiye'sindeki yönetim anlayışına bakıldığında, doğru kararlar almak yerine, sadece kontrol etmek ve ayrıntılarla boğuşmak bir yöneticilik anlayışı olarak görülmektedir. Hatalar ve sorunlar ortaya çıktığında dile getirilen sözler ise “Kaynak yetersizliğimiz var” gibi kısa ve çözüm önermeyen sözlerdir. Oysa sorulması gereken “Bu proje nasıl kötü sonuçlanır?” ya da “Sorunları çözmek için ne yapabiliriz?” olmalıdır. Bu soruların sorulduğu ortamda geçerli cevaplar alınamıyorsa yapılacak ilk iş, öncelikle sistemi ve sistemle birlikte insan kaynağını yeniden gözden geçirmektir. Bir ülkenin hedeflediği toplumsal, teknolojik ve ekonomik düzeye ulaşmasını sağlayacak en önemli öge insan kaynağıdır. Beklenen yararların sağlanması için insan kaynağının öncelikle iyi yetiştirilmiş olması gerekmektedir. İnsanı yetiştirecek olan da eğitim sistemidir. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle; iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmenlerin niteliklerinin yükselmesi, “yaşam boyu öğrenme”, “etkin öğrenme”, “öğrenmeyi öğrenme” gibi yeni yaklaşımların gelişmesi, eğitim sisteminin sürekli sorgulanmasını ve geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Ereş, 2004, s. 1).

Bu çalışmada; Okullarda karşılaşılan belirsizliklerin sebepleri nelerdir? Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarında karar verirken izledikleri stratejiler nelerdir? ve Okul yöneticilerini belirsizlik anında karar verirken kimler ya da neler etkilemektedir? sorularına cevap aranmıştır.

Yöntem

Araştırma modeli

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarına ilişkin alguları, belirsizlik anlarında karar alırken izledikleri stratejiler ve bu stratejilerin nelerden etkilendikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaca en uygun yöntem olduğu düşüncesiyle nitel araştırma yapılmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. Başka bir deyişle nitel araştırma kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 39).

Bu nitel araştırmanın amacı da genellenebilir sonuçlara ulaşmak yerine küçük bir grupta çalışma yaparak daha detaylı inceleme yapma fırsatı bulmak ve daha nitelikli bulgular elde etmektir.

Çalışma grubu

Nitel araştırmaların doğası gereği evreni temsil etme kaygısı taşınmamaktadır. Bu nedenle örneklem yerine çalışma grubu kullanılmaktadır. Bu araştırmada yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış ve çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin tamamı İstanbul ili Kadıköy, Üsküdar, Ataşehir, Kartal, Maltepe ve Ümraniye ilçelerinde görev yapmaktadırlar. Çalışma grubu onu kadın, yirmisi erkek, otuz okul yöneticisinden oluşmaktadır. Görüşülen okul yöneticilerinin tümü pedagojik formasyon eğitimi almıştır. Yöneticilere ait diğer bilgilerse Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1

Görüşülen Okul Yöneticilerine Ait Kişisel Bilgiler

Kurum Türü			Yöneticilik Deneyimi							Yaş			Eğitim Düzeyi				Lisans Mezuniyeti		Okul Mevcudu			
İlkokul	Ortaokul	Lise	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	25 ve üstü	40 ve altı	41-50	51-60	Lisans Ta- mamlama	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Eğitim Ens./ Fak.	Diğer	500 ve altı	501-1000	1001-1500	1501-2000	
f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
8	6	16	1	12	7	7	1	2	9	14	7	2	9	18	1	15	15	2	15	10	3	

Veri toplama aracı ve verilerin toplanması

Yapılan araştırmada verilerin toplanması için yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerin araştırma amaçlarına hizmet edebilmesi için, “görüşme” yöntemine ilişkin literatür incelenmiş ve bilimsel görüşmelerde sakınılacak ve dikkat edilecek konulara özen gösterilerek uygun araştırma ortamının sağlanması için gerekli önlemler alınmıştır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun geçerliliğini sağlamak için pilot uygulama yapılmış, uzman görüşleri alınmış ve gerekli düzeltmeler yapılarak form son haline getirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi

Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile “yüz yüze görüşme yöntemi” ile toplanan veriler; nitel araştırma teknikleri doğrultusunda içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik analizi, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın saptanması, tanımlanması ve kategorileştirilmesi sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Görüşmeler sırasında kısaltmalar yapılarak alınan notlar aynı gün içerisinde hiçbir detay atlanmadan düz yazıya geçirilmiştir. Elde edilen metinler defalarca okunarak ana temalar oluşturulmuştur. Veriler birbiri ile uyumlu olacak şekilde sınıflandırılmış, alt temalar belirlenmiştir. İlk taslak bittikten sonra analiz tekrar gözden geçirilmiş, tekrarlayan veya birbiri ile uyumlu olmayan temalar yeniden sınıflandırılmıştır. Alıntıların belirli bir konuya ya da noktaya işaret etmesi ve bunun çoğunluk tarafından dile getirilmesiyle; mevcut literatür bilgisinden yararlanılarak yorumlamaya gidilmiştir. Araştırma içinde ilgili yorumlarda kullanılan “(./.)” işareti görüşme yapılan okul yönetici sayısının kaçının aynı görüşte olduğunu belirtmek için kullanılmıştır. Araştırma içinde görüşlerine yer verilen okul yöneticileri ise verilen sıra numaralarına göre kodlanmıştır.

Bulgular

Okul yöneticilerinin okullarda yaşadıkları belirsizlik durumlarının sebeplerini irdelemek, böyle anlarda nasıl karar aldıklarını ve bu kararları etkileyen etkenleri incelemek için yapılan bu nitel çalışmada görüşme yöntemiyle toplanan verilerin yapılan değerlendirmesinde on iki ana

tema ve bunlara bağlı çok sayıda alt tema elde edilmiştir. Elde edilen 12 ana temaya ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır:

Belirsizliklerin sebepleri

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin tamamı yaşadıkları belirsizliğin sebeplerinden birinin planlamada yapılan hatalar ve eksiklikler olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, yeterli ön hazırlık yapılmaksızın uygulamaya konulan değişimlerin kendileri için ciddi bir belirsizlik kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler, planlamalardaki en büyük eksikliklerden birinin yapılacak değişimlerde uygulayıcılara danışılmadan kararların merkezden alınması (9/30) olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiler, kendilerine danışılmadan yapılan değişimlerin okullarda üst yönetimin öngöremediği sonuçlara yol açtığını, kendi fikirleri alınmadığı için uygulamada ve ortaya çıkan sorunların çözümünde isteksizlik oluştuğunu belirtmektedirler. Katılımcılar planlamadaki eksikliklerden birinin de uygulamaların ne zaman yapılması hususunda verilen yanlış kararlar yani zamanlama hataları (6/30) olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiler, yapılan değişimlerde zamanlamaya dikkat edilmemesinin uygulamada aksaklıklara, gecikmelere ve strese yol açtığına değinmişlerdir. Planlamalarda eksik bırakılan bir hususunda yapılacak değişimlerin amaçlarının ve neden gerekli olduğunun topluma tam olarak anlatılamaması (4/30) olduğunu belirtmişlerdir.

Halk pek bir şey bilmiyor. Onlar da bizden cevap bekliyor. Onları doğru bilgilendirmek ve tatmin etmek gerekiyor. (23)

Bilgi eksikliği belirsizliği doğurur. Bir şeyler tam anlatılmadığında, detaylı açıklamalar yapılmadığında insanlar kaygılanıyor, çünkü insan bilmediğinin düşmanıdır. Toplum bilinçlendirilmeli. Topluma değişimler iyi anlatılmalı, geleceğe dönük karamsarlık, bilinmezlik yaşanmaması için bilgilendirme yapılmalı. (25)

Planlama yaparken pilot uygulamalara yeterince yer verilmemesinin de büyük bir eksiklik olduğu (4/30) belirtilmiştir. Pilot uygulamalar sayesinde olası sorunları önceden görme ve gereken önlemleri alma noktasında fayda sağlanacağı belirtilmektedir. Bu sayede değişimlerdeki geçiş süreçleri en az zararlı ve dirençle atılacaktır. Yöneticilerden bazıları (3/30) yapılan değişimlere ayak uydurabilmeleri için onları değişimlere hazırlayacak ve uygulamada ihtiyaçları olacak bilgilerin verildiği hizmet içi eğitimlerin planlanmasının gerekliliğine de değinmişlerdir. Planlamadaki diğer bir eksiklik de sonuçlara dair ihtimallerin araştırılmaması (2/30) olarak belirtilmektedir. Yöneticilerden biri ise değişim sürecine dair bir izleme ve değerlendirme sisteminin olmayışının (1/30) da belirsizlikleri artırdığını belirtmektedir.

Çalışma grubumuzu oluşturan okul yöneticileri (18/30) yaşadıkları belirsizliklerin sebeplerinden biri olarak eğitim sistemimizde istikrarın olmadığına değinmektedirler. İstikrarın olmamasını yöneticilerden bir kısmı (16/20) eğitim mevzuatında çok ve sık değişim yapılmasına bağlamaktadırlar. Bazı yöneticiler ise (10/30) istikrarsızlığın sağlam bir eğitim politikamızın olmayışına ve bakan değişiminin sık olmasıyla ilişkilendirilmiştir. Yöneticilerden biri (1/30) yapılan değişimlerin ideolojik olduğuna da dikkat çekmiştir.

Bizdeki değişimler başka bir şeyi bozmak için yapıyor. Onlar bunu yaptı, biz de bunu yapalım diye yapıyorlar. Örneğin 1997'deki 8 yıllık eğitime geçişi imam hatip okullarının önünü kesmek için yaptılar. Şimdi ise 4+4+4 sistemi bu uygulamayı engellemek için yapıldı. Olaylara ideolojik yaklaşıyor. (26)

Çalışma grubumuzdaki bir yöneticimizde (1/30) belirsizliğin asıl kaynağının dünya genelindeki değişimler ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan profilinin tam olarak bilinmemesi olduğunu belirtmektedir.

Dünyadaki genel değişimler eğitime yansıyor. Bu da hükümetlerin eğitim politikalarını ve dolayısıyla kurumları belirsizliğe itiyor. Küresel anlamda hızlı değişim, teknolojik ve sosyal değişimler de eğitim kurumlarında belirsizliği tetikliyor. Sadece hükümet ya da devlet yapıyor denemez, dünyadaki tüm hareketlerden etkileniyoruz. Dünya stabil değil, değişken. Okullar toplumun laboratuvarıdır. Doğal olarak okullar da bu değişimden etkileniyor. Bence asıl belirsizlik gelecekteki insan profili nedir? sorusudur. Şu anda yapılan uygulamalar 15-20 yıl sonrasının insanını yetiştirmeye yeterli mi? Bu anlamda araştırma yapılmalı ve eğitimin içeriği ona göre düzenlenmelidir. Geleceğin insanını nasıl yetiştirmeliyiz kısmına kafa yormalıyız. (15)

Görüşme yapılan yöneticiler (11/30) yaşadıkları belirsizliğin sebebinin eğitim mevzuatından kaynaklandığını da belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazıları (6/30) mevzuattaki ifadelerin fazla detaylı, muğlak, kullanılan dilin anlaşılmasız olduğuna ve cezalara yönelik ifadelerin ön planda olduğuna dikkat çekmektedirler. Yöneticilerden bir kısmına (7/30) göre ise mevzuatta yoruma açık, kişiye göre değişen uygulamalara sebep olan boşlukların fazla olması da belirsizliği arttırmaktadır. Katılımcılar, mevzuattaki boşlukların farklı uygulamalara yol açtığını ve bunun karmaşa oluşturduğunu belirtmektedirler. Ayrıca kullanılan ifadelerin daha anlaşılır ve sade olmasına, uygulayıcıların kullanabileceği pratiğe dönük detaylara daha fazla yer verilmesi gerektiğine de değinmektedirler.

Görüşmelere katılan okul yöneticilerinden bazıları (11/30) üst kademelerde yer alan yöneticilerden kaynaklanan belirsizlikler de olduğunu belirtmişlerdir. Üst yönetimden kaynaklı sorunların neler olduğunu irdelediğimizde, katılımcılar (7/30) üst makamlarda yer alan yöneticilerin okul yöneticileri üzerinde baskı oluşturması, toplumda beklenti oluşturmaları ve gereksiz ayrıntılar üzerinde durmalarının belirsizliklere sebep olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar (4/30) üst düzey yöneticilerin yazılı bir belge olmaksızın şifahen yaptıkları açıklamaların uygulamada belirsizlikler oluşturduğunu belirtmektedirler. Çünkü resmi işlemlerde önemli olan yazılı belgedir. Yazılı belge olmaksızın ifade edilenlerin bir bağlayıcılığı yoktur. Ancak şifahen yapılan açıklamalar yöneticileri öğrenciler ve veliler karşısında zor durumda bıraktığından yöneticilerin üstlerine karşı güvenini de zedelemektedir. Çalışmamızda okul yöneticilerinin (4/30) bulunduğu diğer bir hususta merkez teşkilatta yer alan yönetim kadrosunun çoğunluğunun eğitim alanında yetişmiş olmamasından kaynaklanan sıkıntılar olduğudur. Yöneticiler bu noktada eğitimle ilgili düzenlemeleri yapanların, eğitim sistemini yakından bilen, sistemin içinden gelen kişiler olması gerektiğine değinmektedirler. Bu sayede yapılacak düzenlemelerin uygulanabilirliğinin artacağını ve çıkan sorunlara da eğitimin doğasına uygun çözümler geliştirilebileceğini düşünmektedirler.

Görüşmeye katılan okul yöneticileri (12/30) belirsizliğin sebeplerinden biri olarak ekonomik duruma işaret etmektedir. Katılımcılardan ekonomik durumların belirsizlik oluşturduğuna dikkat çeken yöneticiler, daha çok bağış alma hususunda bakanlığın son yıllarda artan hassasiyetine değinmekte ve bu durumun onları ciddi maddi sıkıntılara soktuğunu belirtmektedirler. Görüşmelere katılan okul yöneticileri (5/30) okullarda yaşanan kişilerarası çatışmaların, anlaşmazlıkların, iletişim sorunlarının da belirsizlik oluşturduğuna değinmektedirler. Bu hususta görüş bildiren yöneticilerden biri (1/30), bir okulda müdür ve müdür yardımcılar arasındaki uyumun önemine değinmektedir. Ayrıca okul aile birliğiyle aslında temelde velilerle yaşanan sorunlarında (4/30) kurum içinde belirsizliklere yol açtığını vurgulamaktadırlar. Burada dikkat çekici husus, yaşanan bu çatışmaların temelinde iletişim sorunları olduğunun belirtilmesidir.

Belirsizlik durumlarında karar verirken izlenen yollar ve tutumlar

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarında süreci nasıl yönettiklerini, kararları nasıl aldıklarını sorduğumuzda yaklaşık yarısının ilk cevabı (14/30) öncelikli olarak yönetmeliklere baktıkları ve yönetmeliklere uygun bir çıkış yolu bulmaya çalıştıkları yönündedir. Katılımcılarımız birer devlet memuru oldukları bilinciyle, yaşadıkları belirsizlik durumlarında ilk olarak çözümü ilgili mevzuata bakarak bulmaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Bu tutum yönetimin yasal temellerinden ötürü tüm yöneticilerin asli görevidir. Ancak yöneticiler doğrudan mevzuata yönelmelerinin gerekçesini, çoğunlukla soruşturma geçirme, ceza alma endişesi olarak belirtmekte ve bu sebeple bir zorunluluk olarak görmekteyiz. Analizlerde dikkat çeken başka bir husus ise bu yöneticilerden birkaçının (3/14) sadece eğitimle ilgili yönetmelikleri değil, başka alanlardaki yönetmelikleri de inceleyerek bir sonuca vardıklarını belirtmeleridir. Bir yöneticinin başka alanlardaki mevzuatı inceleyip, oralardan kıyas yoluyla çözüm arayışına girmesi, bilgiye ulaşma yollarını bilme ve mevzuatı yorumlama yeteneği gibi bir yöneticide olması gereken özelliklere işaret etmektedir.

Görüşmeye katılan yöneticilerimizin tamamı belirsizlik durumlarında istişare yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin danıştıkları kişi ve kurumlar belirtilme sıklıklarına göre şöyle sıralanmaktadır:

- Okuldaki müdür yardımcısıyla istişare etmek (21/30)
- Diğer okullardaki daha tecrübeli idarecilere danışmak (20/30)
- Üst yönetime yazılı olarak sormak (17/30)
- Öğretmenlere danışmak (17/30)
- Rehberlik servisine danışmak (5/30)
- Okuldaki informal liderlerle görüşmek (4/30)

Katılımcılarımız yönetmelikte cevabını bulamadıkları veya yoruma ihtiyaç duyulan durumlar oluştuğunda öncelikle en yakınlarından başlayarak çözüm arayışına girmektedirler. İlk olarak birlikte görev yaptıkları müdür yardımcısıyla istişare etmekte, karar veremedikleri noktada daha tecrübeli, kendilerine yakın gördükleri başka okul yöneticilerine danışmaktadırlar. Eğer bir sonuca varamazlarsa üst yöneticilere resmi yazıyla yaşadıkları durumu belirtip görüş

istemektedirler. Burada yine vurgulanan nokta bürokratik yapıda üst yöneticilerle resmi yazı ile iletişim kurulmasıdır. Eğer okul içi bir durumsa konuyla ilgili öğretmenlerden veya rehber öğretmenlerden görüş aldıklarını da belirtmektedirler. Dikkat çekici noktalardan biri de yöneticilerin (4/30) okuldaki informal lider olarak tanımlanan, diğer öğretmenler üzerinde etkisi olan, okulun nabzını tutan öğretmenlerin farkında olması, kabullenmesi ve işbirliği içine girmesidir. Başka bir dikkat çekici hususta rehber öğretmenlerin görüşlerini de aldığını (5/30) bilhassa vurgulayan yöneticilerdir. Rehber öğretmenler görev tanımları gereği hem okul yöneticileriyle, hem öğretmenlerle hem de öğrencilerle işbirliği içinde çalıştıklarından kurum içi belirsizliklerde kilit rol oynayacak faktörlerden biridir. Bu durumu göz önüne alan yöneticilerin olduğu görülmektedir.

Görüşmeye katılan okul yöneticileri (5/30) ekip çalışmasına özellikle vurgu yapmaktadırlar. Yöneticilerin verdikleri cevapları incelediğimizde ekip çalışmasıyla kastettikleri hususun, karar verirken bilhassa müdür yardımcılılarıyla ve ardından kurumdaki diğer çalışanlarla ortak karar alma noktasında bir tutum sergiledikleri ve gerekirse okulda görev paylaşımı yapıp, özel durumlara yönelik komisyonlar oluşturularak kurumda ortak amaçlar etrafında sorumlulukların paylaşıldığı anlaşılmaktadır. Görüşmeye katılan yöneticiler (11/30) belirsizlik durumlarında geçmişte yaşanmış benzer durumlar bulma arayışına girdiklerini belirtmektedirler. Eğer benzer durumlarla karşılaşırlarsa kendi durumları ile ilgili çıkarımlarda bulduklarını belirtmektedirler. Bu noktada yine yöneticilerin buldukları örnek durumlarla içinde buldukları durumları analiz etme ve kıyaslayıp yorum yapabilme özellikleri önem kazanmaktadır. Yöneticilerden ikisi (2/30) ise eğer yönetmelikteki bir eksiklikten kaynaklanan bir durum varsa o hususta bir teamül oluştuğunu ve kendilerinin de benzer bir durumda o teamüle uyduklarını belirtmektedirler. Katılımcılarımızdan bir kısmı (4/30) ise belirsizlik yaşadıkları duruma dair internette araştırma yaptıklarını belirtmektedirler. İnterneti etkin kullandığını belirtenlerin tamamı kadın yöneticilerdir.

Yöneticilerden bir kısmı (11/30) yaşadığı belirsizliğin cevabını yönetmeliklerde bulamadığını ve danıştığı kişilerden aldığı cevaplar kendilerini tatmin etmediğinde inisiyatif kullandıklarını belirtmektedirler. Ancak inisiyatif de yönetmelikler çerçevesinde kullandıklarını vurgulamaktadırlar. Katılımcılardan bazıları ise (8/30) belirsizlik anında karar vermek yerine, belirsizliğin geçmesini beklediklerini, olayı akışına bıraktıklarını belirtmektedirler. Yöneticiler kendi yetkilerinin olmadığı durumlarda belirsizlik durumunu sürüncemede bırakarak, belirsizliğin geçmesini beklemekte ve böylece verilecek kararın sorumluluğundan kaçınma yoluna gitmektedirler. Bazı yöneticiler ise belirsizlik durumunda eğer bir zaman kısıtlaması yoksa sürecin kendiliğinden normal akışına dönmesini beklemeyi tercih ettiklerini belirtmektedirler. Görüşülen okul yöneticilerinden bir kısmı ise (4/30) belirsizlik durumlarına yönelik karar almaktan kaçınmadıklarını, ancak bu kararları alırken acele etmediklerini belirtmektedirler. Görüşmeler incelendiğinde belirsizlik durumunda karar verirken ön plana çıkan kavramlardan biri de “zaman”dır. Yöneticiler, belirsizlik durumunda acele etmeyip, olması muhtemel tüm değişimlerin bitmesini beklemenin ve konu üzerinde düşünmek için zaman ayırmanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Görüşülen okul yöneticileri (8/30) kurum içinde karşılıklı güven ortamı sağlayarak ve iletişimi artırarak belirsizlik anlarında karar verme sürecini kolaylaştırdıklarını belirtmektedirler. Yöneticiler, çalışanların kuruma ve yöneticilerine güven duyarlarsa, kurumu ve hedefleri benimseyeceklerini ve daha verimli olacaklarını belirtmektedirler. Güvenin ise karşılıklı sağlıklı iletişim, yöneticinin tarafsızlığı ve şeffaflığıyla sağlanacağını ve muhatapların içinde bulunduğu koşulların da göz önüne alınarak gerekli kararların alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Bazı katılımcılar (5/30) belirsizlikle karşılaştıklarında duruma çözüm odaklı baktıklarını belirtmektedirler.

Çözüm odaklı olursanız herkesin tercihi olursunuz. (28)

Çözüm odaklı davranmak, işleri yokuşa sürmeksizin en kısa yoldan çözüme ulaşma yollarını aramak olarak ifade edilmektedir. Yukarıda yer verilen yöneticinin de vurguladığı gibi bu tutum gerek kişiyi ve gerekse de kurumu tercih edilebilir kılan bir özelliktir.

Katılımcılar (4/30) belirsizlik durumlarında karar verirken esnek kararlar almaya dikkat ettiklerini vurgulamaktadırlar. Yöneticiler verilen kararlarda hata olabileme ihtimalini göz önüne alarak gerekirse kararlar üzerinde değişime gidebilmek için kendilerine hareket alanı bırakacak kadar esnek davranmanın gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca yönetmelikte yazılan her bir durumun birebir pratikte uygulanamayabileceği, yoruma ihtiyaç duyulan durumların olabileceği belirtilmektedir. Katılımcılardan bazıları ise (2/30) bir belirsizlikle karşılaştıklarında ilk olarak sorunu tanımlamaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Sorunu tanımlamak karar verme sürecinin ilk basamağıdır. Sorun ne kadar iyi tanımlanırsa çözüm için de o kadar çok alternatif geliştirme imkânı ortaya çıkacaktır.

Belirsizlik ve kriz yönetimi

Görüşmeye katılan okul yöneticilerine, her krizin içinde belirsizlik barındırması ve krizlerin olayların belirsizlik derecesini arttırması şeklindeki kriz-belirsizlik ilişkisinden yola çıkarak okullarda yaşanan kriz durumlarında süreci nasıl yönettiklerini, karar verirken nelere dikkat ettiklerini sorduğumuzda en çok vurgulanan husus (14/30) kriz durumlarında sakin kalmanın, soğukkanlı davranmanın gerekliliği olmuştur. Yöneticilerin çoğunluğu her ne kadar sakin bir tutum izleyerek ani karar vermekten kaçındıklarını belirtse de kriz durumlarında hızlı karar vermenin gerekli olduğunu belirten yöneticiler de (3/30) bulunmaktadır.

Krizin özelliğine göre stratejiler farklılaşabiliyor. Ancak genel olarak bakarsak kriz anlarında çabuk karar almak zorundasınız. (5)

Kriz durumlarında en hafif düzeyde etkilenmek, etkileri en aza indirmek için hızlı ve doğru karar vermek lazım. (21)

Görüşmeye katılan yöneticiler (7/30) kriz anlarında sorumluluğu çalışanlarla paylaştıklarını, yalnız karar vermek yerine çalışanlarıyla bir araya gelerek ekip çalışmasını desteklediklerini belirtmektedirler. Kriz yönetim ekibi sayesinde krize çok yönlü bakabilme, alınan kararların sorumluluğun paylaşımıyla krizin getirdiği stresin azaltılması yönünde faydalar sağlanmaktadır. Görüşülen okul yöneticilerinden ikisi kriz yönetiminde en önemli süreçlerden birinin yöneticilerin kriz öncesinde yaptıkları krize hazırlık çalışmaları olduğunu vurgulamaktadırlar (2/30). Ayrıca okul yöneticileri (6/30) kriz anlarında çevredeki kişi ya da kurumlardan destek aldıklarını da belirtmektedirler. Yöneticiler kriz durumlarında velilerden, üst yönetimden, konunun özelliğine göre çevredeki diğer kurum ve kuruluşlardan ya da kişilerden destek olarak kriz sürecini yönetmeye çalıştıklarını belirtmektedirler. Ancak zaman zaman bu destek arayışının istenilen sonucu vermeyebileceği de vurgulanmaktadır.

Bazı yöneticiler (4/30) kriz anında olayı bütün boyutlarıyla görmeye çalıştıklarını, olay üzerinde detaylı inceleme yaptıklarını belirtmektedirler. Yöneticiler, krizin birini suçlamaksızın sebeplerini anlamaya çalışmak, kriz sonrasını öngörerek planlama yapmak, krizin çevreye yansımalarını incelemek ve krizin muhataplarının hassasiyetlerini dikkate almak gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yöneticilerden ikisi ise krize diğerlerinden farklı bir gözle bakıp krizi çözülecek bir sorun gibi algılamayıp krizleri fırsata dönüştürdüklerini belirtmektedirler (2/30).

Belirsizlik ve risk yönetimi

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin çoğunluğu (22/30) belirsizlik durumlarında risk aldıklarını belirtmektedir. Risk almadığını belirten yöneticiler (2/30), görevinden alınma veya riskin olası olumsuz sonuçlarından çalışma arkadaşlarının da zarar görme endişesini dile getirmektedirler. Risk almadıklarını belirten okul yöneticilerinin kadın yöneticilerden olması da dikkat çekici bir husustur.

Risk aldığını belirten yöneticilerden bazıları (3/30) özellikle düşük risk aldığını, risk alırken temkinli davranıp riski azaltmaya çalıştıklarını belirtmektedirler.

Kesinlikle risk alırım. Ancak iyi bir yönetici riski minimize eder. Risk ne kadar büyük olursa başarısızlık da o kadar büyük olur. Düşük riskte başarı oranı daha yüksektir. Düşük ya da yüksek risk alma konusunda bir seçim şansı varsa düşük risk almayı tercih ederim. Seçme şansı yoksa riski azaltmaya çalışırım. (1)

Bazı yöneticiler ise (4/30) ancak içinden çıkmakta zorlandıkları durumlarda tek çıkış kapısı olarak risk aldıklarını belirtmektedirler. Yöneticilerin konuşmalarında göze çarpan bir hususta risk alırken bilhassa öne çıkan soruşturma geçirme endişesidir. Yöneticiler, öğrenci lehine sonuçlanacak konularda (9/30), okulun yararına olacak konularda (9/30), öğretmen yararına sonuçlanacak konularda (5/30), güvenlikle ilgili hususlarda (3/30), devleti ve toplumu zarara uğratmayacak konularda (2/30) risk aldıklarını belirtmektedirler. Verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticileri için önem sırası öğrenci, okul, öğretmen, toplum ve devlet menfaati olarak görülmektedir. Yöneticiler risk alırken kendi kişisel çıkarlarını değil, öğrenci ve kurum başta olmak üzere kurumun ve toplumun diğer bileşenlerinin çıkarları için, çitayı daha ileriye taşıyabilmek adına riskler aldıklarını belirtmektedirler. Katılımcılardan ikisi ise özellikle maddi konularda risk almayacaklarını vurgulamaktadırlar (2/30).

Çalışma grubundaki yöneticiler (10/30), risk alırken hesapverebilirliğe dikkat ettiklerini, kendilerini tehlikeye atmadan yönetmelikler çerçevesinde risk aldıklarını vurgulamaktadırlar. Yöneticiler (4/30) risk alırken tek başlarına karar vermekten kaçındıklarını, kurum içinde ortak karar verilmesini desteklediklerini belirtmektedirler. Yöneticiler risk alırken benzer uygulamaları dikkate aldıklarını, gerek başka okullardaki idarecilere gerekse de kendi kurumlarındaki müdür yardımcılarına da danışarak risk aldıklarını belirtmektedir. Sorumluluğu paylaşarak ve kendilerine dayanak noktası arayarak riskin yükünü hafifletmeye çalışmaktadırlar. Bazı okul yöneticileri (3/30) risk almadan önce riskin artı ve eksilerini değerlendirdiklerini, olası tüm sonuçları gözden geçirdiklerine değinmektedirler. Risk alırken mevcut durumun değerlendirmesinin doğru yapılması alınacak kararlardaki isabet derecesini artırırken, müspet ya da menfi tüm ihtimallerin gözden geçirilmesi

de her türlü sonuca hazırlıklı olunması noktasında faydalıdır. Görüşmeye katılan yöneticilerden biri kendi kişisel değerlerinin risk alırkenki tutumu üzerine etkisi olduğuna dikkat çekmektedir (1/30). Yönetici bu noktada risk alırken çevresindeki insanların ne istediğinden öte alacağı kararın kendi inandığı değerlerle örtüşüp örtüşmediğine dikkat ettiğini belirtmektedir. Yöneticilerden ikisi ise risk alırken kendi yeterliliklerini dikkate alarak, kendilerini aşmayacak şekilde risk aldıklarını belirtmektedirler (2/30). Kendisini tanıyıp, ne kadar riski yönetebileceğini doğru değerlendiren, kendi kapasitesine uygun risk alan yöneticiler riski daha sağlıklı yönetebileceklerdir.

Belirsizlik ve kararsızlık

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin çoğunluğu belirsizlik durumlarında zaman zaman kararsızlık yaşadığını (21/30) ifade etmiştir. Kararsızlığa düşmediğini belirten okul yöneticileri, yönetim kademesinde yaşanacak belirsizliğin kurumun tüm havasını ve çalışanları olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler.

Zaman zaman kararsızlık yaşadığını belirten okul yöneticileri (10/30) kararsızlık anında konuyu çalışanlarıyla paylaşarak onların fikirlerini aldıklarını, böylece kararsızlık sürecini en az zararlı atlatıp bir karara varabildiklerini belirtmektedirler. Yöneticilerin kararsızlık anında danıştıkları ilk kişilerin yine en yakınlarındaki müdür yardımcıları olduğu, öğretmenlerin görüşlerini ise gerekli gördükleri noktalarda almayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Görüşmelerde yine kararları ortak almanın, sorumluluğu paylaşmanın yöneticiyi rahatlatacağına ve olaylara çok yönlü bakmayı sağlayacağına vurgu yapılmaktadır. Kararsızlık yaşadığını belirten okul yöneticilerinin özellikle vurguladıkları hususlardan biri de kararsızlık süresini kısa tuttıkları, bir an önce karara varmaya çalıştıklarıdır (6/30). Yöneticilerin değindikleri ortak nokta, kararsızlık süresinin uzamasının olayı daha içinden çıkılmaz hale getireceği yönündedir. Katılımcılardan bir kısmı ise (4/30) kararsızlık anında kendilerine düşünme süresi ayırdıklarını belirtmektedirler.

Kararsızlık anında kendinize düşünmek için bir zaman aralığı üretirseniz çok kısa sürede aşarsınız. Örneğin, bir planla ilgili karar aşamasındasınız. Ortada da bir belirsizlik var. Bana bir müsaade edin bir daha şu mevzuata bir bakayım ya da bir komisyon kurup inceleyelim şeklinde zaman üretip kararsızlığı ortadan kaldırabilirsiniz. (7)

Yöneticilerden biri ise kararsızlık anında, mevcut anı değil, gelecek odaklı düşündüğünü belirtmektedir (1/30). Olası ihtimalleri değerlendirerek karar vermek, kararın isabet derecesini arttıracak önemli bir husustur. Görüşülen okul yöneticilerinden ikisi (2/30) yaşadıkları kararsızlığı dışarıya yansıtmadan kendi içlerinde bir çözüm arayışına girdiklerini belirtmektedir. Katılımcıların konuşma metinleri irdelendiğinde kararsızlık durumunun, istenmeyen, kurumu ve çalışanları olumsuz etkileyen, kısa sürede içinden çıkılması gereken bir durum olarak tanımlandığı anlaşılmaktadır.

Belirsizliğin sonuçları

Görüşmeye katılan yöneticilerimizin tamamına yakını (29/30) değişimlerle birlikte gelen artan beklentilerin okul yöneticileri üzerinde bir baskı ve stres oluşturduğunu belirtirken, bir yönetici böyle bir baskı ve stres hissetmediğini belirtmektedir (1/30).

Değişime ayak uydurabilmek için sürekli gelişmek gerekiyor. İdeal bir okul yöneticisi sürekli kendini geliştirmelidir. Teknolojik, bilimsel, kariyer bakımından temsil ettiği kitlenin saygınlığını makamından değil bilgisinden almalıdır. Okul müdürlerinin genel eğilimi böyle olursa bir baskı altında olacaklarını düşünmüyorum.

Belirsizliklerin, kendisini geliştiren ve yenileyen bir yöneticide baskı ve stres oluşturmadığını ve dolayısıyla böyle bir baskı ve stres hissetmediğini belirten okul yöneticisinin son eğitim düzeyinin doktora olması dikkat çeken bir husustur.

Belirsizliklerin baskı ve stres oluşturduğunu belirten okul yöneticilerinden bir kısmı (6/29) yaşadıkları stres devamlı olduğu için zaman içinde bu duruma alışıp, stres oluşturan konuların artık kendilerini pek etkilemediğini belirtmektedirler. Katılımcılardan bir kısmı ise (5/29) bu görevi kendi istekleriyle seçtiklerini, nelerle karşılaşabileceklerinin farkında olarak bu görev talip olduklarını, bu yüzden yaşanması muhtemel stres durumlarına karşı daha hazırlıklı olduklarını belirtmektedirler. Yöneticiliğin bir yerde bu strese talip olmak olduğunun bilinciyle bu mesleği seçtiğini belirten yöneticiler, oturdukları makamın hakkını verebilmek adına stres ve baskılara rağmen süreci devam ettirmeyi bir yaşam tarzı haline getirdiklerini ve bunun süreci daha katlanılabilir kıldığını ifade etmektedirler. Yöneticiler (4/29) baskı ve stres altında sakin kalmaya özen gösterip kararlı bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler. Soğukkanlılıkla aldığınız kararların arkasında durmanın, karar alırken sizi etkilemeye çalışan kişi ya da faktörlerin üzerinizdeki etkisini en aza indirecek bir tutum olduğu belirtilmektedir. Okul yöneticilerinden bir kısmı (5/29) stresli anlarda olumsuz düşüncelerden kendilerini uzaklaştırarak rahatlamaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Yöneticiler, yaşadıkları baskı ve stresin olumsuz etkilerinden kurtulmak, motivasyonlarını yüksek tutmak için daha önce yaptıkları güzel işleri düşünerek ya da bu işe neden başladıklarını hatırlayıp hedeflerine odaklanarak, koşullar ne olursa olsun olumlu tarafları görmeye çalışarak davrandıklarını belirtmektedirler. Katılımcılar muhataplarıyla içinde buldukları durumu paylaşıp, onlarında desteğini alarak stresi azaltmaya çalıştıklarını belirtmektedirler (5/29). Bu noktada dikkat çeken husus, yöneticilerin en çok okulun ihtiyaçlarını giderme noktasında stres yaşadıkları ve gerekli maddi olanaklarının olmadığını belirtmeleridir. Bu şartlar altında yöneticiler velilerden destek beklemektedirler. Bu desteği sağlamak için de doğru iletişim yollarıyla veliye yaşadıkları sıkıntıları anlatmaktadırlar. Ayrıca farklı çevrelerden gelen farklı farklı talepler de zaman zaman stres oluştursa da yöneticiler, muhataplarını bilgilendirerek süreci aşmaya çalıştıklarını belirtmektedirler.

Görüşülen yöneticilerden bir kısmı (4/29) stresli anlarında o atmosferden kendilerini çıkarıp, başka işlerle ilgilendiklerini ya da kendilerini rahatlatacak etkinliklere yönelip olumsuz havanın dağılmasını sağlamaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Okul yöneticileri baskı ve stresin önüne geçmenin yolunun mevzuata uygun, şeffaflık ilkesine göre davranmak olduğunu düşünmektedirler (2/29). Mevzuatın dışına çıkmadan yapılan uygulamalara kişilerin itiraz etme hakkı olmayacağından, bu uygulamaların uygulayıcıları yani yöneticileri muhtemel baskı ve strese karşı koruyucu olduğu vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinden bazıları ise baskı ve stres altındayken sadece rutini idare edip, sürecin geçmesini beklediklerini ifade etmektedirler (2/29). Yöneticiler, baskı ve stres altındayken sorumluluğu üzerlerine alıp risk almak yerine rutin işleri sürdürüp, pasif bir görev yapmayı tercih etmektedirler. Görüşmeye katılan yöneticilerden biri (1/29) stresi kontrol altına almanın en iyi yolunun yöneticinin kendisini geliştirmesi ve yenilemesi olduğunu

belirtmektedir. Kendini geliştiren ve yenileyen bir yönetici karşılaşıcağı sorunlara karşı daha hazırlıklı olacak ve değişimlere daha kısa sürede adapte olarak süreci daha sağlıklı yürütebilecektir.

Okul yöneticileri, belirsizliğin iş gücünü azalttığını, adanmışlığı düşürdüğünü ve kendilerini çaresiz hissettirdiğini belirtmektedirler (5/30). Yöneticilerden biri yaşanan belirsizliklerin oluşturduğu kırgın ve küskün insanların zaman zaman kurum içinde çatışmalara da yol açabildiğine değinmektedir (1/30).

Belirsizlik bazen öğretmenlerle yöneticiler arasında gerilimlere de sebep oluyor. Örneğin 4+4+4 sistemiyle okullarda birçok öğretmen norm fazlası duruma düştü ve bu da öğretmenle yöneticiyi karşı karşıya getirdi. Ancak bu yöneticinin öngörebileceği bir durum değildi. (1)

Çalışma grubundaki yöneticilerden bir kısmı ise yaşanan belirsizliklerin yöneticilerde, öğretmenlerde, öğrencilerde ve velilerde geleceğe dair endişeler oluşturduğunu belirtmektedirler (4/30). Bazı okul yöneticileri de yaşanan belirsizliklerin yöneticilerin de okullarında planlama yapmasını engellediğini belirtmektedirler (3/30). Yöneticiler, okullarında yapmaları gereken planlamaların belirsizlik ortamında sağlıklı yapılamadığı, yapılırsa da uygulamada sorunlar yaşandığını vurgulamaktadırlar.

Belirsizlik Durumlarında Alınan Kararlara Paydaş Etkisi

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinden ikisi belirsizlik durumlarında karar verirken paydaşlardan etkilenmediklerini belirtmektedirler (2/30). Bunun sebebinin ise paydaşlara güven duyulmaması olduğu anlaşılmaktadır.

Paydaşlar beni fazla etkilemezler. Çünkü paydaş yok, hepsi menfaat çetesi. Herkes kendi menfaatini düşünüyor. (14)

Okul yöneticilerinin tamamına yakını ise (28/30) paydaşların kararlarında etkisi olduğunu belirtmektedirler. Görüşmeler incelendiğinde en çok dış paydaşlardan velinin etkisi olduğu ardından da iç paydaşların yani öğretmen ve öğrencinin ön plana çıktığı görülmektedir. Üst yönetimin ise zaten kararları doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır. Diğer ifade edilen paydaşlar ise yine dış paydaşlardan yerel yönetimler, esnaf, muhtar ve derneklerdir. Yöneticilerden biri dış paydaşların eskiye oranla daha etkili olduğunu belirtmektedir (1/28).

Dış paydaşlar artık çok etkili. Okul üzerinde dışarıdan farklı baskılar olabiliyor. Çok kolay kamuoyu oluşturuyorlar. Bu yüzden kararlarınızı bir kez daha düşünüyorsunuz. (27)

Dış paydaşların okul yönetimlerinde söz sahibi olma arayışları ve geçmişe nazaran daha fazla etkileme güçlerinin olması değişen yönetim anlayışının bir sonucudur. Yöneticilerden ikisi ise veli dışındaki diğer dış paydaşların okulun bulunduğu çevreye göre etkisinin değiştiğini belirtmektedirler (2/28).

Öğrencinin de velinin de öğretmenin de bu kurumun işleyişinde sorumluluğu var. Başarı da başarısızlık ta tüm kuruma ait. Ancak dış paydaşlar her zaman çok etkili olmuyor. Küçük yerlerde daha etkili oluyor, ancak İstanbul gibi metropol yerlerde etkileri pek olmuyor. (5)

Bir velinin toplantıdaki görüşü, okul aile birliğinden gelen talepler, her sınıf bazında yaptığımız toplantılarda çıkan kararlar bizim için önemli. Ancak etkileri, destekleri ölçüsünde oluyor. Çalıştığınız okula göre bu durum değişebiliyor. Kırsal bir yerde belediye çok etkili oluyor, aradığınızda hiçbir telefonunuz geri çevrilmeyip evet denirken daha iyi bir bölgede çalışıyorsanız hiçbir telefona cevap gelmiyor. Kırsal bölgelerde sivil toplum kuruluşlarından da çok destek geliyor. (22)

Yöneticilerden bazıları dış paydaşlardan siyasi duruşlarını ön plana çıkardıkları için sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerin pek gelişmediğini belirtmektedirler (2/28). Yöneticilerin bir kısmı ise dış paydaşların belirsizlik anında karar verme süreçlerine pek etkisi olmadığını belirtmektedirler (4/28). Dış paydaşların etkisi olmadığını düşünen yöneticiler, paydaş kavramının ülkemizde yeni yeni konuşulan ve uygulanan bir durum olmasından dolayı dış paydaşlarla sağlıklı iletişimin henüz kurulamadığından bahsetmektedirler.

Belirsizlik durumlarında yöneticilerin öğretmenlerden beklentileri

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinden önemli bir kısmı (17/30) verdikleri kararlarda öğretmenlerden destek beklemektedirler. Yöneticiler kendilerine güvenen, karar verirken yalnız bırakmayıp sürecin içinde yer alan ve alınan kararların da arkasında durup yöneticiyi destekleyen öğretmenlerin işlerini kolaylaştırdıklarını belirtmektedirler. Katılımcılardan bir kısmı (8/30) öğretmenlerin karar alma aşamasında sessiz kalmayıp yapıcı eleştiriler getirerek doğru kararların alınabilmesi için süreci kolaylaştırıcı rol oynamalarını beklemektedirler. Okul yöneticileri (5/30) öğretmenlerin muhataplarıyla sağlıklı iletişim kurabilmesinin önemine de dikkat çekmektedirler. Okul yöneticileri, öğretmenlerin hem idarecilerle hem de öğrencilerle yani kurumun iç paydaşlarıyla sağlıklı iletişim kurmasının belirsizlik durumlarında olayların netleşmesi adına yapıcı bir tutum olduğunu belirtmektedirler. Okul yöneticilerinden bir kısmı öğretmenlerin niteliğiyle ilgili sorunlar olduğuna değinmektedirler (4/30). Günümüzün değişen koşullarına uyum sağlayabilmek için öğretmenlerin sürekli bilgilerini güncellemeleri ve gündemi takip etmeleri gerekmekte olduğunu belirtmektedirler. Çünkü ancak bu şekilde değişimlere karşı daha hazırlıklı olacak ve belirsizlikler karşısında daha doğru kararlar alabileceklerdir. Katılımcılar, öğretmenlerin belirsizlik anlarında sakin ve sabırlı davranarak, yöneticileri zor durumda bırakacak şekilde bir panik havası yaratmaktan kaçınmaları gerektiğini belirtmektedirler (3/30). Öğretmenlerin soğukkanlılıkla çözüm odaklı davranmalarının yöneticinin işini kolaylaştıran bir tavır olduğu belirtilmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin kararlı, özgüvenli, dürüst ve bencillikten uzak davranmalarını beklediklerini vurgulamaktadırlar (3/30).

Belirsizlik durumlarında karar vermede gizli tuzaklar

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin önemli bir kısmı belirsizlik durumlarında karar verirken kendilerini hataya sevk eden tuzaklar, etkenler olduğunu belirtmektedirler (28/30). Yöneticilerden ikisi ise böyle bir tuzak olmadığını düşünmektedir (2/30). Yöneticilerin (18/28) karar verirken kendilerini hataya düşürebileceğini belirttikleri etkenlerin başında psikolojik faktörler gelmektedir. Bu faktörler; öfke (5/28), duygusallık (4/28), acelecilik (3/28), yorgunluk (3/28), aşırı

rı hırs (1/28), takdir edilme ihtiyacı (1/28), fazla özgüven (1/28), özgüven eksikliği (1/30), korkular (1/30) şeklinde sıralanmaktadır. Duygusallığın yanlış kararlar vermeye sevk edebildiğini belirten yöneticilerin kadın yöneticiler olması dikkat çeken bir noktadır.

Kendi psikolojik durumumuz, öfkeyi kontrol edememek hataya sevk edebiliyor. (5)

Beni yanıltan bir husus var ancak bunun benim kendi kişisel zaafım olduğunu düşünüyorum. Bir işi yapıyorsam hem okulu hem de kendimi başkalarının takdir etmesini beklemek, takdir edilmeyi istemek. (8)

Acele karar vermek ve duygusal olmam beni hataya sevk edebiliyor. (17)

Okul yöneticilerinden bir kısmı daha önce yaşanmış olumsuz deneyimlerin karar verirken kendilerini yanıltabileceğini belirtirken (4/28), bir kısmı da önyargıların yanıltıcı olabileceğini vurgulamaktadırlar (4/28). Katılımcılar (8/28) karar verirken çevrelerinde güvendikleri, fikirlerine başvurdukları insanlardan kaynaklı sorunların da hatalı karar vermeye sebep olabileceğini belirtmektedirler. Okul yöneticileri, paydaşların karar alırken destek vermemesinin ya da yanıltıcı ve kendi menfaatlerini ön plana alan bir tutum izlemelerinin yanlış kararlar alınmasına sebep olabileceğine değinmektedirler. Yöneticiler hızlı karar vermek zorunda kalmanın yanlış kararlar alınmasına sebep olabileceğini belirtmektedirler (5/28). Yöneticiler, hızlı karar vermek zorunda kalmanın stres oluşturduğunu ve stres altında sağlıklı karar almanın zor olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca zaman baskısı, yöneticilere belirsizlik üzerine detaylı düşünme, analiz yapma ve sonuçları tartışma fırsatı da vermemektir.

Mevcut eğitim sisteminin belirsizlik durumlarında karar verme sürecine etkisi

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin tamamına yakını (28/30) mevcut eğitim sisteminin belirsizlik durumlarında karar verme süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtirken, yöneticilerden ikisi etkilemediğini (2/30) ifade etmektedirler. Yöneticilerin bir kısmı (15/28) eğitim sistemimizde merkezden yönetim anlayışının olmasının karar verirken sorunlar ortaya çıkarttığını belirtmektedirler. Merkezi yönetimin okulların içinde bulunduğu koşulları detaylı inceleme ve araştırma yapmadan kararlar alması, merkezi yönetimin okul yöneticilerinin yapmak istediği yenilikleri desteklememesi ve okul yöneticilerinin yetkilerinin kısıtlı olması, yöneticilerin dile getirdikleri sorunlardır. Okul yöneticileri yetkilerinin arttırılmasını istediklerini belirtirken bir kısmı birlikte çalışacakları öğretmenleri de seçme hakkının kendilerinde olmasını istemektedirler. Ayrıca merkezi yönetimin vazgeçip yerleşmeye gidilmesini destekleyenler olduğu gibi yerleşmenin politik sonuçları olabileceği kaygısıyla sadece yetkilerin biraz daha genişletilmesini kâfi görüp yerleşmeye sıcak bakmayanlar da bulunmaktadır. Verilen cevaplardan bir tanesi ise tüm bunlara tezat oluşturacak bir görüştedir. Yöneticilerden biri okul müdürlerinin yetkilerinin fazla olduğunu, bir okulun kaderinin bir kişiye bağlı olmasını doğru bulmadığını belirtmektedir (1/28).

Okullarımız müdür merkezli yönetiliyor. Okul, müdürü kadardır. Müdürün inisiyatiflerinin fazla olduğunu düşünüyorum. Neden bakanlık bir okulu bir kişiye endeksliyor. Bir okulun kaderini bir kişi belirliyor olmamalı. Bir müdürle okul zirvedeyken bir diğeriyle tabana düşüyor. (12)

Yöneticilerden bir kısmı (6/28) merkez yönetime ulaşmak için bürokrasinin fazlalığından, bilgi akışının yavaş olmasından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını belirtmektedirler. Okul yöneticileri yapılan uygulamalar için gerekli yazışmaların ilçede ile, ilden bakanlığa gidinceye kadar çok vakit kaybedildiğini belirtmektedirler.

Bazı okul yöneticileri de (6/28) performans değerlendirme sisteminin olmamasının motivasyonlarını düşürdüğünü belirterek karar verme süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Yöneticilerden biri ise eğitim sistemimizde niceliğin, nitelikten daha önde tutulmasının karar vermede kendisini olumsuz etkilediğini belirtmektedir (1/28).

Bakanlık istatistiği çok önemsiyor. Elinizdeki imkâna bakmadan sürekli kıyaslama yapıyor. Şu okul şunu yaptı siz de yapın diyorlar. Ama bakalım onların imkânlarıyla, buldukları koşullarla bizim ki aynı mı? Bu durum stres oluşturuyor. (18)

Yöneticiler her kurumun ve kişinin bulunduğu şartlara göre değerlendirilmesine, ulaşılabilir hedefler konularak emek harcayanların göz ardı edilmediği adil bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler.

Belirsizlikten yararlanma

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin önemli bir kısmı (22/30) belirsizlikten fayda sağlanabileceğini düşünürken, bir kısmı da (8/30) fayda sağlanamayacağını belirtmektedirler. Belirsizlikten fayda sağlamanın mümkün olmadığını belirten yöneticiler, belirsizliği istenmeyen bir durum olarak görüp, bundan yararlanmayı fırsatçılık olarak algılamaktadırlar. Belirsizlikten fayda sağlanabileceğini belirten yöneticilerden bir kısmı çıkar amaçlı faydaya değinirken bir kısmı kuruma ve kişilere katkı sağlama odaklı faydaya değinmektedir. Çıkar amaçlı yararlanılabileceğini belirten yöneticiler (6/21) belirsizlikten kurum adına değil, ancak kişisel çıkarlar için fayda sağlanabileceğini belirtmektedirler. Okul yöneticileri, sorumluluklarını hakkıyla yerine getirmeyen yöneticilerin belirsizlikleri birer perde olarak kullanıp kendi yetersizliklerini örtmeye çalıştıklarını, bu belirsizlikten dolayı mağdur duruma düşen kişiler üzerinden kazanç sağlama ve tahakküm kurma yoluna girenler olabileceğini belirtmektedirler. Olumlu yönde fayda sağlanabileceğini belirten yöneticiler ise belirsizlik anlarında istişare yöntemi kullanılarak paydaşlarla durum tartışılarak bir karara varılırsa, bu tartışma esnasında yeni fikirlerin ortaya atılabileceğini ve bu fikirler denendiğinde başarılı olunursa bir yeniliğe imza atılmış olunacağını savunmaktadırlar (5/21). Yöneticilerden biri de belirsizlik durumuyla ilgili çalışanlar arasında yapılan fikir alışverişleri esnasında çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarına imkân tanınmış olacağını ve bunun kişilerarası ilişkileri güçlendirebileceğini belirtmektedir (1/21).

Kişilerin karar alma sürecinde bir araya gelip fikirlerini ortaya atarlarken belki de aralarında anlaşmazlık olan kişilerden birinin ortaya attığı fikir, diğerinin arkadaşında o ana kadar fark etmediği bir yönünün görmesini sağlayabilir. O arkadaşına artık farklı bir açıdan bakıp, farklı değerlendirmeye başlar. Aradaki anlaşmazlıklar çözülüp, ortak bir nokta oluşturulabilir. (30)

Okul yöneticilerinden bir kısmı belirsizliği değişim fırsatı olarak görmektedir (3/21). Belirsizlik anlarında oluşan boşlukları değerlendirebilen yöneticiler, kuruma katkı sağlama odaklı yapmak istedikleri yeni uygulamalar için zemin oluşturabilmektedirler. Yöneticilerden ikisi belirsizliğin yöneticiye zaman kazandırdığına değinmektedirler (2/21). Bu yöneticiler, belirsizlik anında karar vermek yerine şartların netleşmesini beklemeyi tercih edenler için belirsizliğin zaman kazandırabileceğini, böylece karar verme sorumluluğunun bir süreliğine ertelenebileceğini düşünmektedirler. Okul yöneticilerinden bir kısmı ise belirsizlik durumlarının yöneticilerin yeteneklerinin ortaya çıkarılması adına bir fırsat olduğunu düşünmektedirler (2/21). Yöneticiler, belirsizlik durumlarının yöneticiyi inisiyatif kullanmaya, risk almaya teşvik ettiğini, böylece yöneticilerin yeterliliklerini gösterme ve kanıtlama fırsatı bulabileceğini belirtmektedirler.

Yöneticileri inisiyatif almaya teşvik etmesi açısından belirsizlik iyidir. Yöneticinin başarısı inisiyatif almadaki başarısına da bağlıdır. Dolayısıyla belirsizlik olmadan hiç kriz yaşamadan bir yöneticinin ne kadar iyi bir yönetici olduğu söylenemez. Çünkü yöneticinin kriz anında nasıl davrandığını görmek adına önemlidir. (1)

Yöneticilerden biri belirsizliğin her zaman bir sorun olarak görülmemesi gerektiğini, bazen bir belirsizliğin içinde başka bir sorunun çözümünün gizli olabileceğini belirtmektedir (1/21). Yöneticinin burada belirttiği durum, akla çöp kutusu karar verme modelini getirmektedir. Çöp kutusu modelinde, örgütler, bir çöp kutusuna bakıldığında görülen karmaşık ve rengârenk görüntüye benzetilmektedir. Sorunlar ve çözümler iç içedir ve yaşanan belirsizlik aslında bir sorun değil, aksine bir çözüm sunuyor olabilir ve bizim bu çözümü uygun bir sorunla eşleştirmemiz gerekebilir. Yöneticilerden biri belirsizliklerin kişileri beklenti içine soktuğunu ve bunun umut verdiğini belirtmektedir (1/30). Beklenti oluşturma sürekli hale gelirse kişiler açısından yıpratıcı olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Yöneticilerden bir diğeri ise yaşanan belirsizliklerin yöneticiye tecrübe kazandırdığını düşünmektedir (1/21).

Tecrübe edinilir, problemi çözdükçe kendimize güvenimiz artar. Ben bunu bashedim hissini yaşarsınız. Bu yüzden ben problemlerden pek korkmuyorum. Daha önce nasıl üstesinden geldimse yine gelirim diye düşünüyorum. (29)

Bu hususta yönetici, belirsizlikler karşısında doğru kararlar verip, süreci iyi yönetebilmenin kişiye özgüven kazandırdığını ve yeni belirsizliklere karşı daha dayanıklı hale getirdiğini belirtmektedir.

Belirsizlik durumlarında lider-yönetici farklılaşması

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinden ikisi lider-yönetici gibi bir ayrım olduğunu düşünmediklerini, bu sebeple belirsizlik durumlarında lider ve yöneticinin karar verme stratejilerinin farklılaşması gibi bir durumun söz konusu olmadığını belirtmektedirler (2/30).

Ben lider-yönetici ayrımının da olduğuna inanmıyorum. Bu yüzden farklılaşmasını düşünmüyorum. (4)

Ben genel olarak böyle bir fark olduğunu düşünmüyorum. (10)

Görüşülen yöneticilerin bir kısmı ise lider-yönetici arasında farklar olduğunu düşünmekle birlikte milli eğitim sistemi içinde böyle bir farkı ortaya koymanın mümkün olmadığını düşünmektedirler (9/30).

Farklıdır. Ancak şu anki mevcut eğitim sistemimiz lider olmaya izin vermiyor, anında törpüler. MEB lider istemez, kurallarını kendi koyduğu, oyun alanını kendi belirlediği yönetici ister. Ama lider görürse ezer. (9)

Bu hususta yöneticiler, eğitim sistemimizde kuralların merkezi yönetim tarafından belirlenmesi ve bunun dışına çıkılmasına müsaade edilmemesi dolayısıyla liderlik yapılamayacağını belirtmektedirler.

Lider ve yöneticinin karar verme stratejilerinin farklılaştığını düşünen okul yöneticilerinin (19/30) hangi noktalarda farklılaştıklarına dair verdikleri cevaplar ifade edilme sıklıklarıyla birlikte aşağıdaki tabloda sınıflandırılmıştır.

Tablo 2

Görüşme Sonuçlarına Göre Lider-Yönetici Farklılıkları

Lider	Yönetici
Risk alır (10/30).	Risk almaz ya da düşük risk alır (2/30)
Çevresindekileri etkisi altında bırakır (7/30).	Sadece mevzuata göre hareket eder (11/30)
Vizyon sahibidir (6/30).	Bakış açısı dardır (3/30).
Yenilikçidir (3/30).	Değişime kapalıdır (5/30).
Esnek kararlar alır (3/30).	Çabuk karar alamaz (2/30).
En iyi ve faydalı sonuca ulaşmaya odaklanır (3/30).	En az zararlı süreci atlatmaya odaklanır (1/30).
Ekip çalışmasına önem verir (2/30).	Ekip çalışmasını istemez (1/30).
Uzmanlık gücüne sahiptir (1/30).	Ast-üst ilişkilerine önem verir (1/30).

Tartışma

Bu araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri belirsizliklerin sebeplerinden ilkinin planlamadaki hatalar olarak görmektedirler. Yöneticiler, planlama yapılırken uygulayıcıların görüşlerine başvurulması ve planlanan değişimler için uygun ortam hazırlanmadan uygulamaya geçilmemesi gerektiğini belirtmektedirler. Kepenekçi (2004)'nin araştırmasında da katılımcıların bulunduğu hususlardan biri yönetmelik gibi hukuki düzenlemelerin ciddi bir hazırlık sürecinden geçmeden ve daha da önemlisi bu düzenlemelerden etkilenecek olanların görüşlerine başvurulmadan hazırlandığıdır. Oysaki her hukuki düzenleme bir karara dayanmaktadır ve bir karardan etkilenecek birey ya da gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırlarsa uygulanmasına da o kadar katılacaklardır (Bursahioğlu, 2002). Bu araştırma sonuçlarına göre belirsizliklerin bir başka sebebi de yapılan değişimlerle ilgili olarak toplumun yeterince bilgilendirilmemesi ve değişimin gerekliliğinin yeterince anlatılamıyor olmasıdır. Hussey (1998)'e göre değişimin ve değişime

neden ihtiyaç duyulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak, belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde yer alacak olanların ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olmaktadır (akt. Genç, 2006, s. 59). Aksi takdirde değişimlere dair toplumdaki eksik ve yanlış bilgiler bir direnç oluşturmakta ve uygulamada belirsizliklere sebep olabilmektedir. Bu çalışmada ulaşılan belirsizlik sebeplerinden biri de eğitim politikalarında ve mevzuatta çok sık değişimler olmasıdır. Kepenekçi (2004)'nin araştırmasında katılımcıların dile getirdikleri sorunlardan biri eğitim mevzuatının çok sık değişmesi ve değişimlerin zamanında okullara duyurulmamasının onları zor duruma soktuğu yönündedir. Ayrıca Akçadağ (2013)'in araştırmasında ortaya çıkan sorun alanlarından biri de bakanlık düzeyinde değişen politikalar ve temel eğitim sisteminin her bakana göre yeniden kurgulanmaya kalkışılması olarak tespit edilmiştir ki bu sonuç çalışmamızla örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin, Bakanlığın eğitim politikalarının sık sık değişmesinden duydukları kaygı, Koçer (1999)'in belirttiği eğitimin sağlam bir devlet politikası haline getirilmesi ve eğitim politikalarında süreklilik ilkesinin hayata geçirilmesi, eğitimin kişiler üstü bir yapıya kavuşturulması gerekliliği görüşü ile tutarlılık göstermektedir (Akçadağ, 2013, s. 394). Bu araştırmanın sonuçlarına göre belirsizliklerin bir diğer sebebi de fazla detaycı, muğlak, yoruma açık ifadelerin yer aldığı eğitim mevzuatıdır. Kepenekçi (2004)'nin araştırmasında katılımcılar mevzuatı uygulamada yaşadıkları sorunların daha çok eğitim mevzuatının dağınık, yoruma açık ve dilinin karmaşık olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Görüşmeye katılan okul yöneticileri üst makamlarda yer alan yöneticilerin büyük bir kısmının eğitim alanında yetişmiş kişiler olmamasının alınan kararlara yansıtıldığını düşünmektedirler. Ayrıca yetkililerin şifahen yaptıkları açıklamaların ve eğitim çalışanlarına yönelik olumsuz söylemlerinin de kendilerini zora soktuğunu belirtmektedirler. Akçadağ (2013)'in araştırmasında belirlenen sorun alanlarından biri de bakanın iletişim dili ve eğitim camiasının içinden gelmeyişi olarak belirlenmiştir. Sonuçlar birbirini destekler niteliktedir.

Görüşmeye katılan okul yöneticileri belirsizlik durumlarında ilk olarak ilgili mevzuata bakmaktadırlar. Cevabını mevzuatta bulamadıkları durumlarda ise başta müdür yardımcılılarıyla, başka okulların tecrübeli yöneticileriyle, ilgili konularda öğretmenlerle ve rehber öğretmenle istişare etmektedirler. Erdem (2002, s. 352)'e göre ise okul örgütünü işleten yönetim yasal mevzuata ve onun seçeneklerine sıkı sıkıya bağlanarak hareket etmemelidir. Yasal mevzuata sıkı sıkıya bağlılık katılığı getirecektir. Ham maddesi insan olan okul örgütünde yasal mevzuatın yetersiz kalacağı pek çok durumlar olacaktır. Bu gibi durumlarda okul yönetimi rutini değil okulun amaçları ve hammaddesi olan insanın sosyal-psikolojik ve kişisel gelişimini göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. Çelikten (2000)'in çalışmasında, okul yöneticilerinin tamamı hiçbir kararı tek başlarına almadıklarını ve okulda alınan bütün kararlardan en azından müdür yardımcılarının haberdar olduğunu ve kararların örgüt çalışanlarıyla beraber alındığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada yöneticiler belirsizlik anında daha önce yaşanmış benzer bir durum arayışına girdiklerini belirtmektedirler. Eğer benzer durumlarla karşılaşırlarsa kendi durumları ile ilgili çıkarımlarda bulduklarına değinmektedirler. Erdem (2002, s. 350)'e göre ise okul örgütünde yönetimler daha çok sorunlar karşısında deneme-yanılma ve tecrübeyle bulunan çözümleri uygulamaya yatkındır. Fakat gittikçe karmaşıklaşan çevre ve okul örgütünde bildik çözümleri uygulamak soruna tekrar geri dönülmesini sağlayacaktır. Belirsizlik karşısında bir grup yönetici ise inisiyatif kullandığını belirtmektedir. İnisiyatif kullanmak pasif bir şekilde durumu kabullenmek yerine seçenekler oluşturmaktır, bunları hayata geçirmektir. Bir kamu kurumunda inisiyatif kullanma ise; mevzuatın tanıdığı yetki ve görev sınırları içinde iş yapma kapasitesidir. Kendisine verilmeyen ve

görev tanımı içinde olmayan bir yetkiyi kullanması, bir kamu görevlisine inisiyatif kullanma hakkı doğurmaz. Kendisine ait olmayan bir yetkiyi kullanmaya kalkan bir kişi, belki de bazı durumlarda “suç” işlemiş olmaktadır (Turhan, 2013). Bazı yöneticiler ise belirsizlik durumunda eğer bir zaman kısıtlaması yoksa sürecin kendiliğinden normal akışına dönmesini beklemeyi tercih ettiklerini belirtmektedirler. Weitzel ve Jonsson (1989)’a göre, yöneticilerin hareketsiz kalmasının, çözüme yönelik adım atmamalarının üç önemli nedeni bulunmaktadır (akt. Baran, 2012, s. 31):

1. Ortaya çıkan tehlike ya da fırsatın geçici olabileceği düşüncesi nedeniyle “Bekle gör” politikasını tercih etmeleri,
2. Yapılacak herhangi bir değişikliğin, mevcut dengeyi bozacağı ya da yeni problemler yaratacağı endişesi taşınmaları,
3. Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin rutin faaliyetlere bağlı kalma eğiliminde olması.

Katılımcılardan bir kısmı belirsizlikler karşısında kararsızlık yaşamadığını belirtirken bir kısmı da zaman zaman kararsızlık yaşadığını ifade etmektedir. Ancak bu süreci kısa tutarak çalışma arkadaşlarının da görüşlerini alarak bir an önce bir karara vardıklarını belirtmektedirler. Öztürk (2009a, s. 35)’e göre okul yöneticisi kararsızlık durumunu yenmek için bir takım kararlarını grup olarak almalı, ilgili kişilerin fikir ve düşüncelerine gerektiğinde yer vermesini bilmelidir. Sığırı ve Tıgılı (2006, s. 335) ’ya göre de belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda, yöneticiler için kararlı olmak arzu edilen bir özellik iken, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada belirsizliklerin sonuçları incelendiğinde öne çıkan tema belirsizliklerin yöneticiler üzerinde baskı ve stres oluşturmasıdır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler yoğun rekabet, değişkenlik, belirsizlik ve hatta muğlaklığın hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmaktaysa, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar (Pehlivan, 1995; akt. Güçlü, 2001, s. 96). Belirsizliğin sonuçlarından diğerleri ise motivasyonu düşürmesi, gelecek endişesi oluşturması ve planlamayı engellemesidir. Karaca (2013), Türkiye’de eğitim sisteminde yapılan değişikliklerin çocuklarda gelecek kaygısına neden olduğunu ayrıca Türkiye’de yaklaşık 150 yıldır eğitim sisteminin oturtulmadığını, bunun arada kaybolan nesilleri meydana getirdiğini belirtmektedir. Yöneticilerde bu duruma dikkat çekmektedirler. Ayrıca yaşanan gelecek kaygısının kendilerinde ve öğretmenlerde de belirgin şekilde hissedildiğini ve bunun ypraticı bir durum olduğunu belirtmektedirler.

Bu araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, belirsizlik durumlarında karar verirken paydaş desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bilhassa iç paydaşlardan veli ve öğretmenin önemi büyüktür. Yöneticiler karar alırken kendilerini destekleyen, yapıcı eleştiriler getiren öğretmenlerin süreci kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Sorumluluk tamamen resmi liderlere bırakılınca, yükleri giderek artmakta ve sonuç olarak karar verirken yeterince inceleme zamanı bulunmadığından doğru olmayan çözümlere ulaşılmaktadır. Yetkinin tepede toplandığı böyle bir sistemde kendisinden geniş beklentilerde bulunan yönetici bunları kendisi ile paylaşacak kişi bulamaz. Modern mü-

dürlükte ağır çalışma yükü ana problem olarak görülmektedir, çünkü yönetsel işler bağımlılık yaratmakta ve yönetici kendini personel tarafından terk edilmiş gibi hissetmektedir (Bakioğlu, 1998).

Görüşmelere katılan yöneticilerin çoğunluğu belirsizliklerden fayda sağlanabileceğini düşünmektedirler. Sıgır ve Tıgılı (2006, s. 334)'ya göre belirsizlikten düşük seviyede kaçınan yöneticiler, belirsizlik durumunu bir fırsat olarak değerlendirebilmekte, böylesi ortamlarda sıçrama yapmak, daha karlı çıkmak gibi amaçlara yönelebilmektedirler. Oysa belirsizlikten yüksek seviyede kaçınan yöneticiler, belirsizlik ortamından bir an önce çıkabilmek için mevcut durumu korumak bazen de olabildiğince az zarar etmek gibi amaçlar belirlemektedirler.

İnsanların ilgi, ihtiyaç ve beklentileri her geçen gün değişmektedir. Girdisi ve çıktısı insan olan okullarda bu değişime uyum sağlarken, var olan paydaşları yok saymadan, onların desteğini de arkasına alarak iletişim kanalları açık, yaratıcılığı teşvik eden bir stratejiyle belirsizlikleri yönetmelidirler. Belirsizlikleri en az zararla atlatılması gereken birer engel gibi görmek yerine birer sıçrama tahtası olarak değerlendirip fırsata dönüştürebilen okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın sonunda aşağıdaki önerilere ulaşılmıştır:

- Eğitim, sonuçlarını hemen göremediğimiz bir sistem olduğundan isabetli kararlar alabilmek için planlama safhasının önemi tartışılmazdır. Planlamadaki en önemli eksiklik yapılmak istenilen değişimlerle ilgili tabana dönüp işin uygulayıcılarına yeterince kulak verilmemesidir. Okulların iş ve işlemlerini yürüten okul yöneticilerinin, politika yapıcıların en önemli danışmanları olması gerekmektedir.

- Pilot çalışmalar önemsenmeli ve muhakkak yapılacak değişimlerde eksikliklerin görülebilmesi adına atlanmaması gerekmektedir. Ayrıca yapılan pilot çalışmaların sonuçları da paydaşlarla paylaşılmalıdır. Böylece, onların ne gibi sorunlarla karşılaşabileceklerine dair bir öngörü kazanmaları sağlanacaktır.

- Eğitimde her gelen hükümetle hatta aynı hükümetin farklı bakanlarıyla yapılan kökten değişimler yerine mevcut eğitim sistemi üzerinde günümüz koşullarına uygun düzenlemeler, iyileştirme çalışmaları yapmak, bu düzenlemelerin sonuçlarını incelemek, gerekli değerlendirmeleri yapmak gerekir. Eğer gerekli görülürse değişime gidilebilir.

- Politika yapıcılar bir değişimi gerekli görüyorlarsa toplumu bunun neden gerekli olduğuna inandırmalıdır. Sorunsuz bir dönüşüm için cevapsız sorulara meydan vermeden şeffaf, açıklayıcı, bilgilendirici bir tutum izlenmelidir. Değişimler siyasi ve ideolojik çıkarlardan arınmış salt eğitim seviyesini yükseltme odaklı ve tarafsız olmalıdır.

- Yöneticiler, okulun tüm bileşenleriyle iş birliği ve fikir alışverişi içinde çalışmalıdır. Bu yolla sorumluluğu paylaşarak çalışanlarına güvendiğini gösterdiği gibi kendisinin göremediği noktaları etrafındakiler tamamlayarak doğru kararlar alınmasını sağlarlar. Çalışanları atacakları adımlarda desteklemeli, yaratıcılığı teşvik etmelidirler. Çünkü belirsizlik yönetiminde önemli adımlardan biri de olası sonuçlara dair senaryolar oluşturmaktır. Bu da yaratıcılığı gerektirdiğinden öğretmenler fikirlerini açıklamaya cesaretlendirilmelidirler.

· Belirsizlikle baş etmede en etkili yollardan biri iletişimdir. Suçlayıcı değil, kişileri ve olayları anlamaya yönelik bir dil geliştirilmelidir. Bu özelliklerin kurumda yerleştirilmesinde de birinci derece sorumlu olan okul yöneticisidir.

· Cezalandırıcı denetim anlayışı yerine destekleyici, yol gösterici denetim anlayışı geliştirilmelidir. Okullara duyulan güvenin göstergesi olarak dış denetim azaltılarak iç denetim güçlendirilmelidir.

· Eğitim mevzuatı yoruma açık ifadelerden arındırılmış, uygulamaya dönük bir hale getirilmelidir.

· Yöneticiler karar verirken sorunu iyi tanımlamalı, tarafsız davranmalı, ani ve keskin kararlar vermek yerine gerektiğinde dönüştürülebilir esnek kararlar vermelidirler. Bir sorunu sorunla değil, çözüm odaklı davranarak ele almalıdırlar. İşleri zorlaştırıcı değil, kolaylaştırıcı olmalıdırlar.

· Belirsizlik yönetiminde yerleşmiş olumlu örgüt kültürü, kişilerarası güven önemlidir. İnsanlar birbirlerine güvendikleri oranda bilgi paylaşımında bulunacaklardır. Belirsizlik ortamlarında sağlıklı bilgi akışı sağlanmalıdır. Çünkü bazen belirsizliğin sebebi bilgi eksikliği, bilgi kirliliği ya da çarpıtılması da olabilmektedir.

· Her kriz içinde belirsizlik barındırır ve krizleri tamamen önlemenin bir yolu yoktur. Yöneticiler kriz anlarında soğukkanlı olmalı, çevresindekileri paniğe sevk edecek tutumlardan uzak durmalıdırlar. Her okulda olması gereken bir kriz yönetim ekibi oluşturmaktır. Bir kriz anında kimin ne yapması gerektiğine dair oluşturulmuş görev dağılımına uygun davranılması gerekmektedir. Pek çok noktada olduğu gibi kriz anlarında da paydaş desteği gerekli ve önemlidir.

· Okulun ve öğrencinin imkânlarını en iyi bilen okul yöneticisi olduğundan yöneticilerin kurum ve öğrenci lehine risk alma payı olmalı, bu noktada verdikleri kararlar üst yönetimlerce de desteklenmelidir.

· Yöneticilerin eline bir günde birçok yazı ulaşmakta, bu yazıların birçoğu ise o kurumu ilgilendirmemektedir. Yöneticiler, hangilerinin kendi kurumlarını ilgilendirdiğini belirlemek için bile ciddi bir zaman harcamakta iken bir de acil cevap istenilen yazılar olmasının daha büyük bir stres oluşturduğunu belirtmektedirler. Bu sebeple her okula, o okulu ilgilendiren yazıların gönderildiği bir eleme sistemi oluşturulmalı ve yöneticilere bilhassa yeni uygulamalarla ilgili yazılar için cevaplama süresi tanınmalıdır.

· Okul yöneticileri atacakları adımlara dair üst yönetimden bilgi almak istediklerinde izlemek zorunda oldukları hiyerarşik sıralama karar sürecini uzatmaktadır. Bakanlıkla okul müdürlerinin bilhassa özel durumlarda doğrudan iletişime geçebileceği bir yapı oluşturulmalı ya da bakanlığın yetkilerinden bir kısmını il milli eğitime devredilerek bilgi akışı hızlandırılmalı ve iletişim süresi kısaltılmalıdır.

· Okul yöneticileri ve öğretmenler planlanan değişimler uygulamaya konulmadan önce hizmet içi eğitim yoluyla bilgilendirilmeli ve değişime hazırlanmalıdırlar. Ayrıca okul yöneticilerine stres yönetimi, iletişim becerileri, yaratıcılık yönetimi, zaman yönetimi ve belirsizlik yönetimi üzerine eğitimler verilmelidir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişime önem vermeleri hususunda teşvik edici önlemler alınmalıdır.

· Her insan fark edilmek ve değer görmek ister. ğrencisi ve okulu için fedakrlık yapan bir yöneticinin, sadece günü geçirmeye çalışan bir başka yöneticiyle aynı kefeye konulması motivasyonu ve iş tatminini azaltacaktır. Bu nedenle adil bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.

· Pek çok kez yöneticiler, yönetmelikleri hazırlayanlar adeta kendileriymiş gibi muhatabı olmadıkları sorularla ve bilhassa velilerden aldıkları tepkilerle sıkıntılı durumlar yaşamaktadırlar. Bu durum velilerin bilinendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin 8. sınıflarda liselere yerleştirme sistemiyle ilgili uygulama değiştiriliyorsa bununla ilgili velileri bilgilendirici toplantılar düzenlenip, sorularına cevaplar verilip endişeler azaltılmalıdır. İlçelerde okullar birkaç bölgeye ayrılarak bölgeler bazında bu bilgilendirme toplantıları düzenlenebilir. Kamuoyunda oluşan bilgi kirliliğinin ve kafa karışıklıklarının önüne ancak bu Şekilde geçilebilir.

· Yöneticilerin liderlik özellikleri göstermenin fark yaratacağını düşünmeleri bu alanda daha çok desteğe ve eğitimlere ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Ancak bir kısım yönetici ise liderliğin gerekliliğine inanmakla birlikte mevcut eğitim sisteminin liderliğe fırsat vermeyeceğini savunmaktadırlar. Bu yönde düşünen okul yöneticilerinin liderlik üzerine düzenlenen eğitimlerden fayda beklenmesi de pek mümkün değildir. Öncelikle bu algının değişmesini sağlayacağı tedbirler alınmalı ve okul yöneticileri liderliğe teşvik edilmelidir.

· Yönetici seçme kriterleri gözden geçirilmeli, günün Őartlarına uygun ağdaş yönetim anlayışlarına sahip yöneticiler tercih edilmelidir. Görevlendirme ile yönetici çalıştırmaya son verilmelidir. Tüm eğitim kurumlarına kadrolu yönetici ataması sağlanmalıdır.

Kaynaklar

- Açıkalın, A. (1998). Daha bir kaosu yönetmek. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Bahar, 14*, 149-150.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar. *International Journal of Human Sciences, 10, 2*, 379-399.
- Argüden, Y. (2002). Belirsizliğin yönetimi. *Dünya Gazetesi*, 20.07.2002, <http://www.arge.com/tr/category/makaleler/is-dunyasi/> adresinden 20.10.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Bakioğlu, A. (1994). Değişim ve yenilikte okul yöneticisinin rolü: İngiltere ve Amerika'daki uygulamalar. *Yaşadıkça Eğitim, 32, Ocak-Şubat*, 25-30.
- Bakioğlu, A. (1998). Lider öğretmen. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10*.
- Balyer, A. (2011). Eğitim yönetiminde farklı bir yaklaşım olarak karmaşıklık/kaos teorisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi, 36*, 385, 8-15.
- Baran, H. (2012). *İşletmelerde kriz yönetimi*. http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_i_h_baran_26.04.2012%20230919.pdf adresinden 02.11.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bush, T. (2006). *Theories of educational management*. <http://cnx.org/content/m13867/latest/> adresinden 16.12.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Çamlıbel, N. D. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum - sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli' örnek olay: 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 depremleri sonrası kaos ve kendi - kendine organizasyon süreci*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2000). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi, 11*.
- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim mantığını anlamak: Akış ve dönüşüm olarak örgüt. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*, 110-119.
- Dönmez, B., Uğurlu, C. T. & Cömert, M. (2011). Gevşek yapıli sistemler olarak ilköğretim okullarında karar verme, liderlik ve çatışma: Nitel bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24, 1*, 1-29.
- Erdem, A. R. (2002, Mayıs). Öğrenen okulu yaratacak bildiriler, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15*, 21-29.
- Genç, M. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Goldoff, A. C. (2007). Decision-making in organizations: the new paradigm. *International Journal of Public Administration, 23, 11*, 2017- 2044.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21,1*, 91-10.
- Hoy, W. K. & Miskel, G. C. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. S. Turan (Çev. Ed.). İstanbul: Nobel Yayınları.
- İlğan, A. (2008). Örgütsel değişim/değişme. *Milli Eğitim Dergisi, K15, 177*, 80-103.
- Kajs, L. T. & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal, May, 13,2*.

- Karaca, S. (2013). *Sistemdeki değişiklikler gelecek kaygısı yaratıyor*. <http://www.anadolugazetesi.net/sistemdeki-degiiklikler-gelecek-kaygisi-yaratiyor-n-14727.aspx> adresinden 25.10.2013 tarihinde edinilmiştir.
- Kepenkeçi, Y. K. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3, 6, 159-174.
- Latif, H. (2002). Kaotik ortamda yönetim, İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık (Ed.), *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Morrison, K. (2008). Educational philosophy and the challenge of complexity theory. *Educational Philosophy and Theory*, 40, 1, 19-34.
- Neyişçi, B. N. (2006). *Türkiye'deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (megep) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Özgenç, Ö. Y. (2008). Değişimin mantığını anlamak: Akış ve dönüşüm olarak örgüt, A. Balcı (Ed.), *Örgüt mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Öztürk, S. (2009). *Eğitim yöneticisinin karar verme sürecini etkileyen faktörler ve eğitim kurumlarında bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seçkin, Z. (2009). *Bilgideki hızlı değişimin lider/yöneticilerin karar alma sürecine etkileri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Sığrı, Ü. & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 1, 327-342.
- Siu, W. (2008). Complexity theory and school reform. *National Association of Secondary School Principals, NASSP Bulletin*, 92, 2, 154-164.
- Sullivan, T. J. (1998). Leading people in a chaotic world. *Journal of Educational Administration*, 37, 5, 408-423.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, Spring, 21-32.
- Turhan, H. (2013). İnisiyatif ve sorumluluk duygusu. *Deniz Harp Okulu Pusula Dergisi*, 73.
- Tüz, M. (2001). *Kaos ortamında self organizasyon davranışı*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Uçkun, G. (2002). Değişim yönetimi, İ. Dalay vd. (Ed.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yayla, H. E. (2006). *Güç ve yetki ilişkilerinin muhasebe bilgisi kararları üzerindeki etkisi: Türkiye'deki özel hastaneler üzerine yapısal bir model önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

