



*Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler: Etik Değerler ve Meşru Olmayan Görevler**

Server Sevil Akyürek¹ Recep Gündoğan²

Received/ Başvuru: 01.10.2023

Accepted/ Kabul: 15.11.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

Özet

Bu araştırmanın amacı Meşru Olmayan Görevlerin (MOG) yöneticilerin karar alma süreçlerine etkilerini ve etik değerler ile bağlantısını anlamaktır. MOG'un çalışanların esenliklerini, mesleki kimliklerini olumsuz etkilediği ortaya çıkarılsa da yöneticilerin karar alma süreçleri ve etik değerler bağlamında hiç araştırılmamıştır. Bu nitel çalışmada yarı-yapılandırılmış mülakat yoluyla Türkiye'deki devlet okullarında çalışan 26 okul müdüründen veri toplanmıştır. Sonuçlar sadece öğretmenlerin değil, okul müdürlerinin de Aile Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı vb. diğer devlet kurumlarının MEB'den talep ettikleri görevler nedeniyle silsile yoluyla ve mütemadiyen MOG deneyimledikleri keşfedilmiştir. Okul müdürlerinden talep edilen MOG arasında soruşturmacılık görevi, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri gibi görevler bulunmaktadır. Öğretmenlerden talep edilen MOG; aşılama, ev ziyaretleri, servis denetimleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın proje görevleri vb.dir. Diğer bakanlıkların MEB'den başlıca görev talep etme nedeni kadro yetersizliğidir. Okul yöneticileri MOG süreçlerini azaltma yönünde aldıkları kararlarla, MOG'a dayalı ilişkisel çatışmaları azaltmaya çalışmaktadırlar. MOG etik ikilem yaratarak yöneticilerin karar verme süreçlerini ve sonuçlarını ve eğitim-öğretim süreçlerini ve çıktılarını olumsuz etkilemektedir. Sonuçlar, MOG yazını ve eğitim liderliği yazını genişletmiştir. MOG'un azaltılması için katılımcıların belirttikleri öneriler arasında temel olarak bakanlıklardaki yetersiz kadro sayısının artırılması ve eğitim sürecindeki bütün paydaşların etik değerler eğitimi alması gerektiği vurgulanmaktadır. Farklı sektörlerin yöneticilerinden de veriler toplanarak sonuçlar genelleştirilebilir.

Anahtar Kelimeler: meşru olmayan görevler, karar verme, etik ikilem, okul müdürleri

* Bu çalışma için İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan 14.06.2023-7609 sayılı 17. Gündem ile etik kurulu onayı alınmıştır.

* Bu çalışma, 21-23 Eylül 2023 tarihinde 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde yayımlanan "Okul Liderlerinin Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler: Etik Değerler ve Meşru Olmayan Görevler" adlı bildirinin genişletilip, değiştirilerek makale olarak sunulmuş halidir.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Havacılık Yönetimi (İngilizce) Bölümü, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye, serversevil.akyurek@nisantasi.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6286-8399

² YL Öğrencisi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye, recep Gundogan@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-2729-0242



Factors Effecting the Decision-Making Processes of School Managers: Ethical Values and Illegitimate Tasks

Abstract

Illegitimate Tasks (ILT), which negatively affect the well-being and professional identity of employees, have never been researched in the context of managers' decision-making processes and ethical values. In this qualitative study, data was collected from 26 school managers working at schools in Turkey through semi-structured interviews. The results are not only for teachers but also for school managers repeatedly experiencing ILT due to the tasks they demanded from the National Education Ministry, the Ministry of Family, the Ministry of Health, the Ministry of Youth and Sports, etc. ILT demands from school managers include tasks such as being an investigator, inspecting rehabilitation centers, service inspections, and management tasks. ILT demanded from teachers; vaccination, home visits, service inspections, Project tasks of the Ministry of Youth and Sports, etc. The main reason why ministries demand tasks from the Ministry of National Education is the lack of staff. School administrators try to reduce relational conflicts based on ILT by making decisions to reduce ILT processes. ILT negatively affects decision-making processes and results, and education-training processes by creating an ethical dilemma. The findings and results expanded the ILT literature and educational Leadership literature. Among the Suggestions to reduce MOG; Interviewees explain that the insufficient number of staff at ministries should be increased and all stakeholders in the education process such as teachers, school managers, education policy-makers, students, and parents should receive ethical values training. The results can be generalized by collecting data from managers of different sectors.

Keywords: illegitimate tasks, decision-making, ethical dilemma, school managers



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Illegitimate Tasks (ILT), which negatively effect the well-being and professional identity of employees, have never been researched in the context of managers' decision-making processes and ethical values. It is necessary to examine which professional and ethical values are conflictual with ILT processes. In this regard, it is possible to explain the research questions: What are the decision-making processes of school managers? How do ethical values and ILT effect these processes? What is the relationship between ethical values and ILT? How is this relationship reflected in the decisions made and the supervisor-employee relationships? In decision-making, which is a Mental process of making a choice, it is necessary to collect information and evaluate alternative solutions. (e.g. [Simon, 1990](#); [Vargas-Hernández, 2018](#)). In order for school administrators to make sensible and effective decisions, the factors affecting the decision processes need to be examined and understood in depth ([Öztürk, 2009](#)). Ultimately, the aim of this research is to make theoretical and Practical contributions to the effectiveness and efficiency of decisions taken in the education field by revealing the effects of ethical values and illegitimate tasks in the decision-making processes of school managers. Considering the factors that are effective in the decision-making processes of school managers, social exchange theory ([Homans, 1961](#)) is based on the social value process created in educational organizations, and Graen and Uhl-Bien's (1995) leader-member interaction theory is based on leader and employee/teacher relations. In addition, the Stress as Offense to Self-theory in the context of the formation of ethical dilemmas related to the relational dimension in task processes ([Semmer vd., 2007](#)) is based on. Ethical negotiation theory ([Chiptin, 2021](#)) considers the basic elements of decisions in leaders' decision-making processes.

Research Method: In this qualitative research, data was collected through semi-structured interviews with 26 school managers working at public schools in Istanbul, Ankara, Izmir, Antalya, Ordu, Konya, and Diyarbakır. While 5 of the 19 interview questions are demographic questions, 14 of them are questions about ethical values and illegitimate tasks, which are factors effecting the decision-making processes of school managers. This research is the first study in the literature examining illegitimate tasks in relation to ethical values in leadership decision-making processes and investigates the processes and relationships experienced in depth with the semi-structured interview method.

Conclusion: The results of the research include important findings based on managerial context that have not been discussed before in the ILT literature. So far ILT has been emphasized as the tasks that managers demand from employees. The current research results have expanded the dimensions and direction of future research based on ILT by revealing that managers also have high ILT experiences. The results explain that not only the teachers but also the school managers are experiencing ILT due to tasks demanded by National Education Ministry, Ministry of Family, Ministry of Health, Ministry of Youth and Sports, Municipalities, etc. ILT demands from school managers are tasks such as investigating other institutions, inspecting rehabilitation centers, service inspections, and management tasks. ILT demands from teachers;



vaccination, home visits, service inspections, project tasks of the Ministry of Youth and Sports, etc. The main reason why ministries demand these tasks from the Ministry of Education is the lack of staff. School administrators try to reduce ILT-based relational conflicts with the decisions they make to reduce ILT processes. By creating ethical dilemmas, ILT negatively affects the decision-making processes and results of managerial and education processes and outcomes. It has been understood that the ethical dilemma occurs in two different dimensions: The first is in the professional ethical context, going beyond professional norms. The second is in the relational dimension, creating conflict between supervisor and employee.

One of the consequences of this research is the disappearing ILT perception in case of emergency situations such as earthquakes, disasters, etc. In case of a crisis like this, employees work based on voluntary cooperation and perform tasks that are not in their professional roles to overcome emergency situations by joining their forces and they return to normal conditions.

There are results emerging in other tasks where the perception of ILT is less as compared to others due to including purpose and meaning. While the perception of ILT is either not formed at all or occurs at a lower level based on tasks that are for the good of all and do not serve one-sidedness, even though they are outside professional norms, a higher perception of ILT is formed based on tasks that are seen as aimless and meaningless, done only to fill a number or place. In addition, it seems that the participation and control of employees to the decision-making processes are crucial to reducing conflicts from the beginning when making decisions related to tasks including ILT tasks. The findings and conclusions expanded the ILT literature and educational Leadership literature. Among the Suggestions given by the interviewees to reduce ILT: It is emphasized that the insufficient number of staff in ministries should be increased and all stakeholders in the education process should receive ethical values training. The limitations of the research can be explained as the limited number of samples and the fact that data was collected only from public school administrators. It may be possible to obtain new results by collecting data from administrators in private schools. Also, the results can be generalized by collecting data from managers of different sectors.



1. GİRİŞ

Karar verme süreçlerinde etkili olan faktörler arasında etik unsurların önem taşıdığı bilinmektedir (Koziol-Nadolna ve Beyer, 2021). Dahası, iş ve görev süreçlerinde etkili olan ve yazında görece yeni tartışılmaya başlanan Meşru Olmayan Görevler (MOG) (örn. Semmer vd., 2010; Semmer, 2015; Akyürek ve Can, 2021a; Öztürk ve Duygulu, 2023) kavramının da norm dışı görev talepleriyle ilgili olduğundan yönetim süreçlerinde etkili olduğu bilinmektedir. Ancak MOG'un karar verme mekanizmalarını etkileyen ya da bu mekanizmalardan etkilenen yönleri henüz oldukça sınırlı bir şekilde araştırılmıştır (bkz. Muntz vd., 2019; Akyürek, 2022). Bunun yanı sıra MOG ve etik değerler arasındaki ilişkinin de derinlemesine anlaşılması gerekmektedir. Etik değerlerin en önemli olduğu alanlardan biri olan eğitim dünyasında bu ilişkilerin incelenmesi yaşanan bağlamsal süreçlere ışık tutabilir. Böylelikle, bu çalışmada okul yöneticilerinin karar verme süreçleri incelenmektedir. Bu doğrultuda, araştırma soruları sorulmaktadır: Okul müdürlerinin karar verme süreçleri nelerdir? Etik değerler ve MOG bu süreçleri nasıl etkilemektedir? Etik değerler ve MOG arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişki, verilen kararlara ve yaşanan amir-çalışan ilişkilerine nasıl yansımaktadır? Bu soruların cevaplanması ve süreçlerin aydınlatılmasına ihtiyaç vardır.

Daft (1991) karar vermeyi kısaca sorun çözme ve çevrenin belirlediği fırsatları değerlendirme süreci olarak ifade etmektedir. Zihinsel bir seçim yapma süreci olan karar verme eyleminde bilgi toplamak, alternatif çözümleri değerlendirmek gerekmektedir. Bu süreçte bilgi toplama aşaması ise fiziksel olan aşamadır. Her ne kadar karar verme aşamasında sınırlı rasyonellik söz konusu (örn. Simon, 1990; Vargas-Hernández, 2018) ise de bu süreçte yer alan bütün faktörlere her aşamada çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bunların yanı sıra, eğitim yönetiminde etiğin vazgeçilmez ve süreçlerin istikametini değiştirebilen bir önemi vardır. Eğitimde asıl unsur insan ve toplum olduğu için hedef belirleme, karar verme, kararları uygulama gibi süreçlerde örneğin, adalet, eşitlik, doğruluk, tutarlılık, şeffaflık, bütünlük gibi etik unsurların her aşamada göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dahası, eğitim alanındaki yöneticilerin insanları beklenen hedefler doğrultusunda motive edebilmeleri için hem kendi davranış ve tutumlarında hem de verdikleri kararların niteliklerinde etik unsurları her zaman hayata geçirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin davranış ve tutumlarında etik değerlerin somut örneği olmaları bu süreçte başarıyı artıran bir faktör olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2004).

Meşru olmayan görevler (MOG) ise temel olarak mesleki normlar dışında talep edilen görevler olarak açıklanan ve *mantıksız görevler* ve *gereksiz görevler* olarak iki boyutta incelenen bir kavramdır (Semmer vd., 2010; Semmer, 2015). Bu görevler, çalışanın ya da öğretmenin mesleki normları çerçevesinde olmadıkları halde amiri tarafından talep edilmeleri nedeniyle meşruluk dışıdır (Semmer vd., 2007; Akyürek ve Can, 2021b). Böylelikle yöneticilerin karar verme süreçlerini etkileyen unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Şimdiye kadar yöneticilerin MOG bağlamında nelerle karşılaştıkları, MOG'un liderlerin karar verme mekanizmalarını nasıl



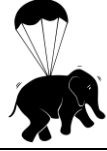
etkilediğini direkt olarak liderlerin kendi deneyimlerini temel alarak inceleyen bir çalışma yer almamıştır. Bu nedenle bu çalışma genelde liderlerin karar verme süreçleri ve MOG yazını temelinde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca rol ve görev süreçlerinde yarattığı çatışma ve/veya belirsizlik ile MOG, karar verme süreçlerinde yaşanan etik ikilem sürecini tetikleyen bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır. Etik ikilem nedenlerinin başında farklı çıkarların değer çatışması yaratması, tahmin edilebilen ya da görülebilen çatışmalı ya da beklenmeyen sonuçların bulunması gelmektedir (Timsal ve Awais, 2016). Bu temelde MOG'un etik ikilem yarattığı söylenebilir. Böylelikle MOG'un etik ikilem yaratarak eğitim ve görev süreçlerine etkilerinin neler olduğu keşfedilip karar verme süreçlerini etkileyen yeni dinamiklerin açıklanması söz konusu olabilir. Nihayetinde, bu araştırmanın amacı, okul liderlerinin karar verme süreçlerinde etik değerlerin ve meşru olmayan görevlerin etkilerini ortaya çıkararak eğitim alanında alınan kararların etkin ve verimli olması konusunda teorik ve pratik katkı sağlamaktır.

Nitel araştırma deseni benimsenen araştırma yarı-yapılandırılmış mülakatlar elde edilen cevaplar tematik analizle incelenerek ortaya çıkan temalar şimdiye kadarki yazın ışığında ve güncel bilgilere yer verilerek tartışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde etkili olan faktörler göz önüne alındığında eğitim örgütlerinde yaratılan sosyal değer süreci temelinde Homans (1961)'in sosyal mübadele kuramı, lider ve çalışan ilişkileri temelinde Graen ve Uhl-Bien (1995)'in lider-üye etkileşim kuramı kuramsal çerçevede yer almaktadır. Ayrıca görev süreçlerinde ilişkisel boyutta etik ikilem oluşması bağlamında *Benliğe Saldırı Olarak Stres SOS* (Stres as Offense to Self) kuramına (Semmer vd., 2007) başvurmak mümkündür. Liderlerin karar verme süreçlerinde kararların altında yatan temel unsurların hesaba katılması bağlamında etik müzakere kuramına (Chiptin, 2021) yer verilmesi mümkündür. Sosyal değişim kuramına göre "grupla anlaşma" ve "kişinin kişisel bütünlüğünün korunması" da iki olası farklı pekiştirme biçimi olarak liderin karar verme süreçlerinde göz önünde bulundurması gereken etkenlerdir (Homans, 1961).

SOS kuramı üç temel faktörü içermektedir: Benlik saygısı, adalet eksikliği, görev performansı sırasında karşılıklılık. Bu üç temel unsur karşılanmadığında çalışanın sosyal benliğine karşı tehdit unsuru olarak süreçlerde olumsuz durumlara ve sonuçlara yol açabilir (Semmer vd., 2007). "Başkaları tarafından kabul edilmek ve saygı duyulmak için bir gruba ait olma", sosyal kimlik kuramında (Tajfel ve Turner, 1979) de detaylı olarak incelenen bir kavramdır. Buna göre, başkalarından saygı ve takdir eksikliği içeren davranışlar, sosyal benlik saygısını tehdit edebilir. MOG temelinde amir-çalışan arasında ilişkisel olarak ortaya çıkan durumlar çalışanın kimliğinin tehdit edilmesi yoluyla çalışanın benlik saygısını azaltabilir (Eatough vd., 2016). Bu durum liderin karar verme süreçlerinde iç ve dış çevre ile ilişkisel boyutu göz önünde bulundurmasının önemine işaret etmektedir.



Etik müzakere kuramı ([Chiptin, 2021](#)) ise yönetsel süreçlerin temelinde etik ilkelerin dâhil edilmesini kapsamaktadır. Bu kuram, liderlerin verdikleri kararların her aşamasında etik değerleri zihninde müzakere ederek temel almasını vurgular. Okullarda ve daha geniş toplumda etik karar verilmesinin işlevsel hale getirilmesi için kararların etik boyutuna öncelik vermenin ve 'en doğru' kararı seçmenin değeri süreçlerin ve hedeflere ulaşmanın istikametine de yön verecektir ([Sinnaiah vd., 2023](#)).

2.1. Karar Verme Süreci

Karar verme, örgütlerde sürekli olarak yer alan süreçlerden biridir. Karar verme, ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda eleştirel düşünme becerilerini kullanarak gereken seçimi yapmaktır. Kararın gereken zamanda ve doğru olması ile birlikte hedefe ulaşma söz konusu olmaktadır ([Kuruppuge ve Gregar, 2020](#)). Örgütsel kararlar, genel rutin dahilinde olabilirken, günümüzün kompleks ve belirsizlik içeren koşullarında verilebilen duruma özgü kararlar da mümkündür ([Kozioł-Nadolna ve Beyer, 2021](#)). Günümüzün muğlak ve kompleks koşullarında yöneticilerin örgütü etkileyen iç ve dış faktörleri çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir ([Cao ve Chen, 2019](#)). Karar verme bir süreç olarak problemi/durumu tanımlama, alternatifler geliştirme, alternatifler arasından seçim yapma, çözümü uygulama, sonucu gözleme ve değerlendirme olarak ilerlemektedir ([Sinnaiah vd., 2023](#)). Araştırmalar, örgütlerde karar verme sürecinin aslında rasyonel olmadığı, karmaşık, değişken ve dinamik bir süreç olduğunu açıklamaktadır (bkz. [Kozioł-Nadolna ve Beyer, 2021](#)).

2.2. Okul Liderlerinin Karar Verme Süreçleri

Okul yöneticilerinin yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip olmaları gerekir ([Mombourquette, 2017](#)). Eğitim süreçlerinde güven unsurunun içinde örülü olduğu bir örgüt kültürünün yaratılması da yine okul yöneticilerinin öncülüğünde motivasyonu güçlendiren bir dinamik haline gelmelidir. Geleceği öngörebilen bir lider olarak süreçlerde vizyona dayalı anlam yaratma çabasıyla iş birliği içinde olan bir örgüt kültürüne de katkı sunmalıdır ([Lesinger vd., 2018](#)).

Liderlik kimliği inşası kuramına göre ise liderlik, bireylerin lider ve takipçi rolleri talep etmesi ve vermesiyle zaman ve durumlarda ortaya çıkan karşılıklı bir etki süreci olarak tanımlanmaktadır ([DeRue ve Ashford, 2010](#)). Bu dinamik sürecin hedefler doğrultusunda ilerlemesi için liderin duruma ve süreçlere uygun, kapsayıcı ve doğru kararlar vermesi gerekmektedir. Bu temelde okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkili olan başlıca faktörler arasında etik, kültür, kişilik, görev süreçleri, başa çıkma stratejileri gibi faktörler mevcuttur ([Amalia vd., 2020](#)). Bu çalışmada, araştırmanın konusu olan etik değerler ve MOG okul yöneticilerinin karar verme süreçleri temelinde incelenecektir.



2.3. Karar Verme Sürecinde Etik

Yüksek nitelikli karar vermenin çok değerli olduğu örgütsel süreçlerde yaşanan süreçlerin farklı örneklerinden bilinmektedir. Lider ve yöneticiler tarafından verilen stratejik kararların etik boyutları kritik önem taşımaktadır. Gerçekleşen kurumsal skandallar vb. durumlar incelendiğinde yönetici ve liderler tarafından etik mülahazanın yetersiz bir şekilde işletildiği görülmüştür. Alınan kararların etik süreçlerden geçmesi örgütsel performansın ve hedeflere ulaşmanın önemli bir anahtarıdır (Hitt ve Collins, 2007).

2.3.1. Eğitim Örgütlerinde Etiğin Önemi

Etik müzakere yaklaşımı, davranış, tutum, karar ve süreçlerin temelinde yatan değerlerin etik ilkelerin sosyal bağlamlarda etkinliği nasıl şekillendirebileceğini inceler. Aynı zamanda faydacı (utilitarian) etik, sonuçsuz (non-consequential) etik, erdem (virtue) etiği gibi çeşitli etik kuramlarına da dayanmaktadır (Chabon vd., 2011; Chiptin, 2021). Eğitim süreçlerinde hemen her aşamada yapılan durumsal analizlerde etik büyük önem taşımaktadır. Verilen kararların etik boyutuna öncelik vermenin ve 'en doğru' kararı seçmenin değeri süreçlerin istikametine de yön verir (Chiptin, 2021).

2.3.2. Okul Liderlerinin Karar Verme Süreçlerinde Etik

Eşitlik, adalet, güvenlik, onur, tarafsızlık gibi etik unsurlar okul müdürlerinin karar süreçlerinde temel düzeyde yer vermeleri gereken unsurlardır. Etik çıkarımlar içeren karar süreçlerinin iç ve dış çevreyi, okul kültürünü, eğitim sürecini nasıl etkileyeceği geniş çaplı olarak değerlendirilmelidir (Özan vd., 2017). Etik müzakereye aktif olarak süreçlerde yer verilmesi, etik duruşun her sorunun irdelenmesinde göz önünde bulundurulması okul müdürlerinin başlıca sorumlulukları arasındadır. Bir müdür, kararın bir sonucu olarak birinin haksızlığa uğrayıp uğramayacağını belirlemeye çalışarak işe başlayabilir. Daha sonra, hangi yanlış eylemin bir bireye veya gruba ne ölçüde zarar verebileceğini netleştirebilir. Bireylerin özel ihtiyaçları olup olmadığını ve okulun bu ihtiyaçlar için özel yükümlülükleri olup olmadığını göz önünde bulundurarak, okul müdürü adalet veya hakkaniyet konularının mevcut olup olmadığını belirleyebilir. Ayrıca okul müdürleri eğitim faaliyetleri sürecinde ve sonuçlarında bireylerde farklılık oluşmasının sağlanması için yenilikçi bir tutum göstermeleri ve etik davranışlar sergileyerek rol model olması gerektiği için aynı zamanda lider özellikleri de taşımaktadırlar (Atkinson, 2013). Liderler, çeşitli alternatif eylem yolları geliştirmek için zaman ayırmalı ve hangi seçeneğin iyi bir sonuç için en fazla fırsatı sağladığını düşünmelidir. Seçenekleri değerlendirirken faydacı yaklaşımı ya da haklar yaklaşımını uygulayarak dâhil olan taraflar için daha iyi sonuçlar üretebilirler (Berges-Puyó, 2022). Liderler, verileri toplamak ve mevcut seçenekleri değerlendirmek için kendilerine gerekli zamanı tanımalıdır. "Dâhil olan herkes için adil bir karar var mı, yoksa eldeki seçenekler nedeniyle bir taraf diğerinden daha dezavantajlı mı olacak?" gibi soruların cevabı aranarak daha kapsayıcı olunmalıdır. Ayrıca liderler, yalnızca seçenekler değerlendirilirken rehberlik için değil, aynı zamanda eylemlerinin çeşitli izleyiciler ve paydaşlar tarafından nasıl görülebileceğini belirlemek için de gözlem yapmalıdırlar. Lider,



kendisini de gözlemlemeli, herhangi bir kararı veren kişi olarak tanınmaktan gurur duyup duymayacağını sorabilmelidir (Öztürk, 2009; Shapiro ve Stefkovic, 2016). Değerlendirilen seçeneklerin içinde barındırdığı erdemler göz önünde bulundurularak, liderin kararı netleşebilir. Liderin netlik ve sorumluluk içinde hareket etmesi gereklidir. Bir seçim yapıldıktan sonra hem kararın hem de karar verme sürecinin altını çizen düşüncenin açıkça belirtilmesinde fayda vardır. Liderin verdiği karardan etkilenenlere, düşünceleriyle ilgili mümkün olduğunca çok iç görü sunması da önemlidir. Böylece kararı etkileyen kişilerle bağların güçlenmesi söz konusu olabileceğinden dolayı devam eden süreçlerde verilen kararlara katılım sayısı ve gücü de artacaktır. Böylelikle bir inanç duruşunun benimsenmesi, liderin etrafındakilerin güvenini ve saygısını kazanması daha olası olur (Shapiro ve Stefkovich, 2021). Araştırmalarda okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Shapiro ve Stefkovich, 2016).

2.4. MOG, Etik ve Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki

MOG, çalışandan mesleki normlar dâhilinde talep edilmemesi gerektiği halde örgütsel süreçlerde herhangi bir nedenle genellikle amir tarafından talep edilen görevlerdir. Temel olarak iki boyutunu gereksiz görevler (GG) ve mantıksız görevler (MG) oluşturmaktadır. GG, işler daha farklı bir şekilde düzenlendiğinde yapılmasına hiç gerek kalmayan ya da daha az bir çaba ile gerçekleştirilebilen görevlerdir. MG ise norm dışı olduğu için çalışandan talep edilmemesi gereken ve rol çatışması yaratabilen görevlerdir. Örneğin, okulda çalışan bir öğretmenden okulun boya-badana işlerini yapmasının talep edilmesi (Akyürek ve Can, 2021a) mantıksız görev iken, öğretmenden hiç kullanılmayacak bir evrak/plan hazırlamasının talep edilmesi ise gereksiz bir görevdir. Bu görevler motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, mesleki özdeşleşme, üretken iş davranışı gibi unsurları oldukça etkilemektedir (Eatough vd., 2016; Faupel vd., 2016; Akyürek, 2022).

Amirin çalışandan talep ettiği görevler bağlamında incelendiğinde MOG'un ilişkisel bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Lider-üye etkileşiminde (LÜE) liderin her astla kendine özgü bir ilişki ya da alışverişi olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca LÜE niteliğinin ve güven derecesinin üyelerin görev taleplerine uyma derecesine göre belirlendiği de bilinmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu nedenle MOG ve LÜE niteliği arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu süreçte amirin çalışandan norm dışı veya aslında yapılmasına gerek olmayan görevler talep etmesi LÜE niteliğini olumsuz etkileyecektir. GG ve/veya MG görevlerin varlığı liderin etik mülahazasının yeterli olmadığından ya da zorunlu sayılabilecek birtakım nedenlerden dolayı- örneğin, özerk karar verememe, üst merciden gelen talimatları uygulama gibi- olsa da aslında mesleki normlarla çeliştiği için etik değerlerin ihlal edildiğini göstermektedir.

Birbiriyle çatışan ya da rekabet halinde olan normlar ve ilkelerin varlığı etik ikilemlerin kaynaklarını oluşturmaktadır (Kıranlı ve İlğan, 2007; Shapiro ve Stefkovich, 2021). Örneğin,



hiyerarşik olarak üst merciden gelen talimat doğrultusunda bir okul müdürünün öğretmenlerden mesleki normlar dışında bir görev talep etmesi okul yöneticisinin etik ikilem içinde kalmasına yol açar. Bu durum okul yöneticisinin, hem çalışan hem de üst mercideki kendi amiri ile ilişkisel olarak çatışmalı durumlar içinde kalmasına neden olabilir. Böylelikle MOG'un her iki boyutu ile görev süreçlerinde etik ikilem yaratması ve bu yolla amir-çalışan arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemesi söz konusu olabilir.

2.4.1. Liderliğin İlişkisel Boyutu ve MOG

MOG, çalışanın profesyonel kimlik algısına olan etkilerinin yanı sıra liderlik kimliğini de olumsuz olarak etkileyebilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kimliği inşası kuramında (DeRue ve Ashford, 2010) belirtildiği gibi liderliğin ilişkisel boyutunun MOG'un her iki boyutu olan GG ve MG talepleriyle olumsuz etkilenebileceği ifade edilebilir. Bu yanı sıra, görevlerin temel özelliklerinden ziyade veriliş şekline dolayı ortaya çıkan MOG sadece çalışana, yani görevi alanı değil, aynı zamanda amiri, görev talebinde bulunanı da zor durumda bırakmaktadır. Amir-çalışan çatışması yaratan MOG'un talep edilmediği ortamların yaratılması amir ve çalışan için önemliken, etik çalışma iklimine de olumlu katkı sağlayacaktır. Çalışan/üye, liderin talep ettiği görevin meşruiyeti ve uygunluğu hakkında bilgilere ihtiyaç duyar (Dannals vd., 2022). Bu konuda çalışana tatmin etmeyen bir süreçte liderin yetkinliği sorgulanabilir, verilen bu meşruiyet dışı görevlerin kabul edilmemesi söz konusu olabilir. Bu durum karşılıklı olarak hem çalışan hem de amir için geçerli bir durumdur. Yapılan araştırmalar çalışanın kimlik tehdidi ile karşı karşıya olabileceklerini, olası MOG'a dayalı bir çatışma durumunda mesleki özdeşleşme düzeylerinin farklılık gösterebileceğini (Akyürek, 2022; Zeng vd., 2021) ortaya koymaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

MOG yazınında ilk kez okul yöneticilerine yönelik bir araştırma yapıldığından dolayı süreçlerin ve deneyimlerin derinlemesine anlaşılması için nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Nitel araştırmalar, araştırma konusu olan kavramın ya da kavramların öznel anlayışlar, anlamlar ve altta yatan mekanizmalar açısından incelenmesine izin vermektedir. Ayrıca, nitel araştırmalar olgu ve olayların doğal süreçlerinin irdelenmesine ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yol açmaktadır (Creswell ve Creswell, 2017). MOG kavramı da nispeten yeni araştırılan bir kavram olarak ve yöneticiler temelinde henüz sistemli olarak çalışılmamış olduğundan dolayı bu araştırmada nitel araştırma desenine ihtiyaç duyulmuştur.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni Türkiye'deki devlet okullarında görev yapan okul müdürleridir ve amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem grubunu ise 2022-2023 eğitim öğretim yılında, Ankara, İzmir, Antalya, Ordu, Diyarbakır, Konya illerinde MEB'e bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan 26 okul müdürü oluşturmaktadır.



Bu çalışmada yer alan katılımcıların tamamının okul müdürü olması planlandığı için amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, belirli bir mesleki alanda bulunan uzman çalışanlarla derinlemesine yapılan incelenmeler için etkili bir olasılıksız örneklem yöntemidir (Creswell, 2013).

Ayrıca nitel araştırmalardaki güvenilirlik ve geçerlik kriterleri yazına altın standart olarak geçmiştir. Bunlar temel olarak iç geçerlik için inanırılık, dış geçerlik için aktarılabirlik, güvenilirlik için güvenilebilirlik, objektiflik içinse onaylanabilirlik kriterleridir (Guba ve Lincoln, 1982). İnanırılık kriterinin artırılması için uzun süreli etkileşime, uzman incelemesine ve katılımcı teyidine yer verilmesi uygun olur. Aktarılabirlik için amaçlı örneklemin, dahil etme/dışlama kriterlerinin, ortamın ayrıntılı tanıtımının, katılımcıların ayrıntılı tanıtımının yerine getirilmesi mümkündür. Güvenilirlik için literatür, araştırma yöntemlerinin ayrıntılı tanıtımı, üçgenleme, diğer bir araştırmacının süreç ve sonuçları incelemesi söz konusu olabilir. Onaylanabilirlik için ise araştırmacı önyargılarını azaltma, üçgenleme yöntemlerinin kullanılması gerekir (Creswell, 2003). Bu çalışmada katılımcılarla mülakat sonunda geri bildirim vermeleri ve ayrıca uzun süreli etkileşimde kalınması araştırmanın inanırılığını artırmaktadır. Nitel verilerin amaçlı örnekleme yoluyla toplanmasıyla, verilerin araştırmacı ve katılımcının olduğu sakin ve güvenilir bir ortamda toplanması ile aktarılabirlik ilkesi sağlanmıştır. Güvenilirlik ve onaylanabilirlik için verileri literatür incelemesinden sonra oluşturulan mülakat sorularıyla toplanması, nitel araştırmanın ayrıntılarına yer verilmesi, veri doygunluğuna ulaşılmasının tamamlanmasına olanak sağlanmıştır. Ayrıca üçgenleme temelinde diğer bir uzman araştırmacının da süreçte yer alması, araştırmacıların veri toplama sürecindeki gözlemlerini kendi aralarında istişare etmeleri toplanan verilerin niteliğini güçlendirmektedir.

3.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinden önce bu çalışmanın yürütülmesi için mülakat formu hazırlanarak İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan 14.06.2023-7609 sayılı 17. Gündem ile etik kurulu onayı alınmıştır. Daha sonra okul yöneticilerinden yarı-yapılandırılmış mülakat yoluyla veri toplanmıştır. Okul yöneticilerinin görev süreçlerinde yaşadıkları algı ve deneyimlerin hangi koşullar altında nasıl oluştuğunu ortaya çıkarmak ve anlamak gerektiği için yarı-yapılandırılmış mülakatlar birincil araç olarak kullanılabilir. Mülakat sırasında aydınlığa kavuşması gereken aşamalarda araştırmacı yeni sorularla süreçte mevcut olan yeni bilgileri açığa çıkarabilir (Patton, 2002).

Mülakat soruları, okul müdürlerinin karar verme süreçlerini etkileyen faktörlerden etik ve MOG'a yönelik sorulardır. Bu sorulardan örnekler şöyledir:

“1-Sizin ve amiri olduğunuz çalışanların mesleki rolünde olmaması gerektiğini düşündüğünüz görevler var mıdır? Varsa nelerdir? Neden ortaya çıkmaktadır? Nasıl azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir?”



2-Bu gereksiz görevler verdiğiniz kararları ve sonuçlarını nasıl etkilemektedir

3-Sizin ve amiri olduğunuz çalışanların mesleki rolünde ya da süreçlerde birbiri ile çatışmakta olan, ikilem yarattığını düşündüğünüz görevler var mıdır? Varsa nelerdir? Yaşantınızdan bir örnek verebilir misiniz?

4-Bu birbiri ile çatışan ya da görev normları dâhilinde olmadığı halde çalışandan beklediğiniz görevler sizin verdiğiniz kararları ve sonuçlarını nasıl etkilemektedir?”

Veri toplama sürecinde Türkiye’deki MEB’e bağlı okulların yöneticilerine yazılı ya da fiziksel olarak ulaşılarak kendilerine çalışmanın amacı açıklanıp, kendi rızaları ile destek olmayı düşünürlerse mülakat yapılabileceği belirtilmiştir. Bunu kabul eden okul yöneticileri ile uygun bir zaman için randevu oluşturulmuştur. Randevular İstanbul’daki yöneticilerle fiziksel olarak, İstanbul dışındaki diğer illerdeki yöneticilerle de çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Mülakat sürecinin başlangıcında sohbeti geliştiren ısınma soruları sorularak derinlemesine bilgilerin açığa çıkması için gayret gösterilmiştir. Mülakat sırasında veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Sorular katılımcıya tek tek sorularak yanıtları sırasında araştırmacı tarafından etkili bir şekilde dinlenmiştir. Gerekli olduğunda araştırmacı açılımlayıcı sorular da sormuştur. Bir mülakat süreci yaklaşık 90 dakika içinde gerçekleşmiştir. Bütün mülakatlar ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra transkriptleri yapılarak yazılı hale getirilmiştir. Veri toplama süreci yaklaşık olarak iki aydan fazla sürmüştür. Bu süreçte mülakata katılan okul müdürleri ile sürekli irtibat sağlanarak onların soruları ve araştırmacının ek soruları varsa istişare edilmiştir.

Veri doygunluğuna ulaşılan, yani elde edilen yeni veriler daha önceki verilerin tekrarı olana değin (Guba ve Lincoln, 1982) mülakatlara devam edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen bilgiler ışığında veri kodlaması, temalara ayırma işlemi yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır. %93’ü erkek olan katılımcıların demografik bilgileri arasında yaşları 36 ile 45 arasında olanların oranı %24 iken 46 ve üzeri olanların oranı %76’dır. Katılımcıların %74’ü evli, geri kalanı bekârdır. Meslekteki toplam çalışma süresi 31 ile 40 yıl arasında olanların oranı %43 iken, 21 yıl ile 30 yıl arasında olanların oranı %34, 10 ile 20 yıl arasında olanlar da %23 oranındadır. Eğitim düzeyi yüksek lisans seviyesinde olanların oranı %44 iken, geri kalanı lisans düzeyinde eğitim almıştır. Tamamının mesleki statüsü okul müdürü iken, haftalık ortalama çalışma saatleri ise %94 oranıyla 41-50 saat arasındadır. Geri kalanı daha fazla orana sahiptir. Haftalık ders saatleri ise %94 oranıyla 41-50 saat aralığında toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde meşru olmayan görevleri (MOG) tecrübe etmelerine dayalı olarak nasıl etkilendikleri ve MOG’un etik değerler ile hangi bağlamlarda ilişkili olduğunu anlamak ve açığa çıkarmaktır. Bu doğrultuda araştırmanın sorularından örnek verilebilir: Okul yöneticilerinin MOG deneyimleri var mıdır? Eğer öyleyse, yöneticiler hangi doğrultuda MOG deneyimleri yaşamaktadırlar? Okul yöneticilerinin MOG



deneyimleri ile etik değerler arasında bir bağlantı var mıdır? Varsa karar verme süreçlerini nasıl etkilemektedir?

4. BULGULAR

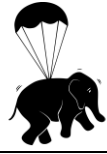
Araştırmanın bulguları Tablo 2’de açıklanmaktadır. Tablo 1’ de ise araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmektedir. Bulgular ayrıca tartışma ve sonuçlar bölümünde de tartışılmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların profili

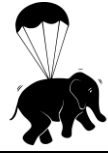
Nitelik	Kategori	%
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	93
Yaş	26-35	-
	36-45	24
	46 ve üzeri	76
Medeni Durum	Evli	74
	Bekâr	26
Meslekteki Toplam Süresi (Yıl)	10-20	23
	21-30	34
	31-40	43
	41 ve üzeri	-
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	-
	Lisans	44
	Yüksek Lisans	56
Haftalık Ortalama Çalışma Süresi (Saat)	20-30	-
	31-40	-
	41-50	94
	51 ve üzeri	8
Meslekteki Statüsü	Okul Müdürü	100
	Okul Müdür Yard.	-
	Öğretmen	-

Tablo 2. Mülakat bulguları: Rol tanımı

Tema	Alt-tema	Mülakat Alıntısı	Mülakat No
Okul Müdürünün Profesyonel Rol Tanımı	Kriz anında ve karar alma sürecinde liderlik, rutin eğitim ortamında eğitim faaliyetlerinde ise koordinatörlük ederek amaçların hedeflere en doğru şekilde ulaştırılması; sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamının sürdürülmesi ve rol model olunması.	<p>“Aslında bizim resmiyette rolümüz okul müdürü olarak tanımlanmaktadır. Bu resmiyetteki rolümüz mevzuat doğrultusunda belirtilmiş ama sıkı sıkıya bağlı kaldığımız zaman eğitim kurumunun yönetilmesi mümkün değildir. Burada farklı rollere girmek zorunda kalabiliyoruz, ama şahsi olarak kendimi bir lider pozisyonunda ve kültürümüz bağlamında ise koordinatörlük olarak görüyorum.”</p>	Örn. M1, ...M26
	Yarı profesyonel; yetki çok az, ama sorumluluk çok fazla. Karar almada üst makamların çok beklenti içinde olması, ancak karşılaşılan problemlerde herhangi bir şekilde okul müdürünün yanında olunmaması söz konusu.		



Mesleki Kimlik Değerlendirmesi	Gelecek inşa etmek	<i>"Okul müdürlüğü eskiden kariyer mesleğiymiş, son 5-6 yıldır, 10 yıla yakındır da okul müdürlüğüne sanki bir gereksiz görev gibi bakılıyor. Bunun nedeni 4 yılda bir sizi değerlendirmeye alacağız diyorlar. Bizi değerlendirmeye alacak kişiler kendileri değerlendirilmedikleri için sonuçta güdük bir bakış açısı ortaya çıkıyor."</i>	Örn. M2, M2, M11, M26.
	Mesleklerin en kutsalı, öğretmen olmak, idareci olmaktan önce geliyor. Çocukları görmek, insanlarla olan ilişkiler, onlarla kurulan temas, öğrencilere ve eğitime sağlanan fayda, paylaşılan huzur ve mutluluk.		
	Yeni bir nesil yaratmak, rol model olmak, öğretmenlik mesleğini öğrencilere ve velilere sevdirmek vizyon haline gelmelidir.		
Eğitim süreçlerinin yenilenmesi	Dogmatik bir düşünce sistemi yoktur. Eğitimde süreç, değişen bir süreçtir ve kendisini yeniler.	<i>"Ben 25 yıldır Aziz Sançar'ı arıyorum her gittiğim okulda dedim ve bunu da anlatıyorum Sonuçta Mardin'den çıkmış Amerika'da kimya dalında Nobel ödülünü almış çok değerli bir bilim adamı kendi topraklarından çıkmış bizim insanımız."</i>	Örn. M2, M9, M14, M21, M24.
	Süreçlerle birlikte değişime açık olmak, ayak uydurmak ve çözüm odaklı olmak gerekir.		
	Değişime, yeniliklere ve kriz durumlarına hazır olmak gerekir, proaktif olmak gerekir. Ortak karar vermek ve işbirliği içinde olmak, hızlı ve doğru karar vermek çok önemlidir.		
Okul Müdürünün Karar Verme Süreci	Kararlar öğretmenlerle istişare ederek alınmakta, son kararı okul lideri vermektedir. Sorunun çözümü olan, fayda sağlayan ve bütün paydaşları kapsayan kararlar verilmektedir. Demokratik karar verme sürecinde okul müdürünün liderlik vasfı vardır.	<i>"Müdürlük karar merci değil aslında. Müdür ne yapar? Hiyerarşik sistemde en alttan en üste kadar bütün herkesi dinler, orada da alınması gereken karar, herkesin düşüncesini alır, kendi düşüncesini ortaya koyar. Orada da ortak bir payda sağlanmışsa müdür bunu ilan eder. Müdürün mutlaka liderlik vasfı olmalıdır."</i>	Örn. M1, M6, M12, M23.
	Eğitim sürecinde karar verme stratejilerinde yer alan en belirgin etik değerler arasında hak, adalet, güven, liyakat, saygı, sevgi, ırk ve milliyet de dahil hiçbir ayrımcılık yapılmaması önem taşımaktadır.		
Etik olmayan kararların sonuçları	Eğitim-öğretimi engelleyici faktörler meydana gelmektedir. Çalışanların motivasyonunun, aidiyet duygusunun ve performans düzeyinin azalması, bunların verimliliğe olumsuz yansımaları söz konusudur. Eğitimde verimlilik kesinlikle düşer. Etik ikilem meydana gelir.	<i>"Öğrencilerle ilgili aldığımız kararlarda bu süreç negatif bir ortam oluşturur. Öğretmenlerle ve okulla ilgili aldığımız kararlar olduğu zaman eğitim ve öğretimi engelleyici faktörler meydana gelir. Mesela çalışanların motivasyonunun düşmesine, kendini kuruma ait hissetmemeye başlamasına sebep olur. Bu da performans ve verimliliği düşürür."</i>	Örn. M4, M10, M18, M25.
Öğretmenlerden talep edilen MOG ve Kaynakları	Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı gibi tüm bakanlıkların görevleri okulda öğretmene ve yöneticiye bırakılıyor. Gençlik Spor İl ve İlçe Müdürlükleri ve ayrıca Kaymakamlık da öğretmenlerden MOG talep etmektedir. Eğitim ikinci planda kalmaktadır.	<i>"Öğrencinin mesela adli durumu, öğretmen okulda derse girmek zorundadır. Hatta bunun için Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın gelmesi gerekir. Yani diğer bakanlıkların tüm görevleri hemen hemen okulda öğretmene ve yöneticiye bırakılıyor."</i>	Örn. M5, M13, M21, M26.



Okul müdürlerinden talep edilen MOG ve kaynakları	<p>Okul Müdürlerine ilişkin MOG, MEB ve diğer Bakanlıklardan ve Kaymakamlıktan talep edilmektedir. Bu görevler arasında soruşturmacılık, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri, belediyenin aktivitelerinin denetlenmesi gibi görevler. Ayrıca gerçek olmayan durumların "mış gibi" gösterilmesi de MOG talepleri arasında bulunmaktadır.</p>	<p>"Rehabilitasyon merkezlerini denetliyoruz saatlerce. Oturup orada da şu çocuk kaçta girmiş, kaçta çıkmış, o gün gelmiş mi? Bütün bunlar kendi okulumuzu ihmal etmemize sebep oluyor"</p> <p>"...Bir de aynı ilçede beraber görev yaptığımız bazen bir okul müdürünün bazen bir öğretmenin ifadesini almak gerekiyor. Yahut onlar da sizin dosyanıza bakıyor siz onunkine bakıyorsunuz. Sevimsiz bir durum oluyor istemesek de karşılıklı ifade almak gerekiyor."</p>	<p>Örn. M4, M8, M15, M17, M24.</p>
MOG taleplerinin etik ikilem yaratması	<p>Öğretmenlerden aşılama, ev ziyaretleri, servis denetimleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın proje görevleri vb. talep edilmesi meslek etiği temelinde etik ikilem yaratmaktadır.</p> <p>Ayrıca çatışma yaratarak amir-çalışan ilişkisine zarar verdiği ve beklenmemesi gereken görev taleplerini içerdiği için MOG talepleri ilişkisel boyutta da etik ikilem yaratmaktadır.</p>	<p>"Mesela Milli Eğitim'e toplantıya gidiyorsan ya toplantıya öğretmen gönderiyorsak, öğretmenin alan dışında öğretmen orada koltuk doldurmaya doldurmak için gönderiliyor herkes gelmiş mi Koltuklar dolmuş mu? Tamam. Öğretmenle, eğitimle ne alakası var? Okul müdürleri için de aynısı geçerli".</p>	<p>Örn. M3, M9, M16, M21,</p>
MOG taleplerinin yarattığı sonuçlar	<p>Öğretmenlerin motivasyon, aidiyet ve performanslarının azalması.</p> <p>Müdür ve öğretmenler üzerinde stres yaratarak psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Müdür ve öğretmenlerde rol ve kimlik çatışması yaratmaktadır. Eğitimde verimlilik ve kalite düşmektedir. Etik ikilem oluşmaktadır. Amir-çalışan (müdür-öğretmen) arasında ilişkisel boyutta çatışma oluşmaktadır. MOG, verilen kararları ve sonuçlarını etkilemektedir. MOG, uzun vadede kurum kültürü için zararlıdır.</p>	<p>"bu da belli bir zaman sonra öğretmen miyim, müdür müyüm, inşaatçı mıyım, sağlıkçı mıyım, işletmeci miyim, mühendis miyim? Yani ben neyim rol çatışması yaşamaya başlıyoruz ister istemez. Yani şey oluyor; İngiliz çakısı derler ya her şeyi açar. Ben niye diyorum mesela seçim zamanı YSK, sağlık zamanı Sağlık Bakanlığı, hizmetli zamanı temizlik hizmetçisi, güvenlik bakımından güvenlikçi miyim? Öğretmen de öyle. Öğretmene gidiyorsun görev veriyorsun, hocam bunu yapar mısın diyorsun. Hocam anlamıyorum diyor, haklı."</p>	<p>Örn. M5, M14, M19, M22.</p>
MOG'un azaltılması için çözümler	<p>Bakanlıkların kendi görevlerini kendi kadrolarıyla yürütmeleri gerekir. Yetersiz olan kadroların sayısının artırılması gerekir.</p> <p>Bürokraside ve okuldaki bütün yöneticilerin ve öğretmenlerin ve velilerin de dâhil eğitimdeki bütün paydaşların etik değerler eğitimine alınması gerekir. Kurum kültürünün etik değerler bağlamında geliştirilmesi gerekir.</p> <p>MOG talepleri, devlette mevzuat konusu olmalıdır. Okul müdürlüklerine ayrı bütçe verilmelidir. Okul müdürlerine özerk karar verme yetkisi verilmelidir. Eğitimcilerin sadece eğitim-öğretim süreci ile ilgili görevlerde çalışması gerekir.</p> <p>Bürokrasideki bütün yöneticilerin liyakat usulüne göre atanması gerekir.</p> <p>Her kademenin, her yönetim pozisyonunun, yönetim görevinin isminin ve görev tanımının net ve açık olarak belirlenmesi gerekir.</p>	<p>"Peki nasıl çözüm bulunabilir? Bunları İlçe Milli Eğitim ya şube müdürleri yapacak. Asil görevliler ildeki müfettişlerdir. Aslen bunu yapmaları gerekiyor, maalesef herhalde onların iş yükü çok fazla olduğundan okul müdürlerine dağıtıyorlar bu görevleri, ama buna bir çözüm bulunması lazım diye düşünüyorum."</p> <p>"Bürokrasinin her aşamasında olan yöneticilerin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iyi bir eğitime alınması ve bu etik değerlerin dışına çıkılmaması gerekir."</p> <p>"Özellikle dikey bir örgütlenme olduğu için devlette bu konu mevzuat konusu olmalı, bakanlık kararlarına, ilgili yazılı emirlere bağlı olmalı. Şahsi olmaz."</p> <p>"...benim düşüncem Okul idarelerine ayrı bütçe ve daha fazla hak verilmesi, yani daha fazla sorumluluk, daha fazla karar verme..."</p> <p>"...eğitim öğretimde çalışan insanların sadece eğitim öğretimle alakalı işlerde uğraşması çocukların gelişimlerini yönlendirilmesi gerekir. Farklı işlerden yönetmeliklerle kanunlarla ayrılması gerekir."</p>	<p>Örn. M9, M15, M21, M24.</p>



5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma yazında liderliğin karar verme süreçlerinde etik unsurlarla birlikte MOG’u bir arada inceleyen ve yaşanan süreçleri ve ilişkileri yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemiyle derinlemesine araştıran ilk çalışmadır. Araştırmanın sonuçları arasında MOG yazınında yöneticiler bağlamında daha önce tartışılmamış önemli bulgular yer almaktadır.

Okul liderlerinin profesyonel rol tanımı olarak eğitim-öğretimin misyonu ve vizyonu temelinde ortak bakış açısı olduğu görülmektedir. Ancak, okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde MEB’e ve diğer bakanlıklara bağlı üst makamların eğitim-öğretim süreçlerini aksatan beklentilerinin olması nedeniyle çelişkiler ve zorluklar yaşadıkları belirtilmektedir. Okul müdürlerinin temel mesleki kimliklerinin eğitimci olduğu konusunda genelleşen düşünce doğrultusunda yeni bir nesil yaratmak için rol model ve vizyoner olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda değişime, yeniliklere ve kriz durumlarına hazır ve proaktif olmak gerektiğine işaret edilmektedir. Okul yöneticileri bunun gibi durumlarda hızlı ve doğru kararlar vermenin önemini de vurgulamaktadırlar. Buna uygun olarak istişare yoluyla demokratik karar verme süreçlerinin okul yönetiminde uygulanmaya çalışılan bir strateji olduğu da açığa çıkmıştır. Alınan ve uygulanan kararlarda etik değerlerin temel yapı taşı olduğu, aksi takdirde sonuçların olumsuz algı ve süreçlere yol açtığı da görülmektedir. Eğitim sürecinde karar alma stratejilerinde yer alan en belirgin etik değerler arasında hak, adalet, liyakat, saygı, sevgi, ırk ve milliyet de dâhil hiçbir ayrımcılık yapılmamasının yer aldığı bu araştırmanın bulguları arasındadır. Aksi takdirde, eğitim-öğretimi engelleyici faktörlerin oluştuğu, çalışanların motivasyonunun, aidiyet duygusunun ve performans düzeyinin azaldığı, eğitimde verimliliğin kesinlikle düşmekte olduğu ortak mülakat açıklamaları arasındadır. Ayrıca MOG yoluyla etik ikilem meydana geldiği; idareciler ve öğretmenlerin etik değerleri dikkate almadıklarında kurum kültürü yaratamayacakları ve gelecek nesillere de aktarımını yapamayacakları vurgulanmaktadır.

Dahası, Tablo 2’de yer aldığı üzere, karar verme süreçlerini ve etik değerlerin bu süreçlerde hayata geçirilmesi üzerinde etkilerinin incelendiği MOG’un birçok faktörü etkilediği de açığa çıkarılmıştır. Şimdiye kadar yapılan araştırmalarda öğretmenlerin meşru olmayan görev tecrübelerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (örn. [Faupel vd., 2016](#); [Akyürek, 2022](#)). Bu araştırma ile sadece öğretmenlerin değil, okul müdürlerinin de sürekli olarak MOG tecrübelerinin olduğu açığa çıkmıştır. Birçok farklı bakanlıklardan öğretmenlerden ve okul müdürlerinden mesleki rolünün haricinde talep edilen görevlerin etik ikilem yarattığı da bu çalışmanın sonuçları arasındadır. Ayrıca öğretmenlik mesleği ve okul yöneticiliği vasfını aşan bu kurum dışı MOG görev taleplerinin karar verme süreçlerini de olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. Bu MOG taleplerden dolayı çalışanların da karar süreçlerine dâhil edildiği demokratik karar verme sürecinin işlerliğini yitirdiği ortaya çıkmıştır. Dahası, bu çalışmanın sonuçlarına göre MOG nedeniyle öğretmenlerin kimlik çatışması yaşamaları ve müdürlerin motivasyon, aidiyet ve performanslarının azalmasına yol açtığı görülmektedir. Ayrıca sonuçlar okul yöneticilerinin MOG taleplerinin azaltılması yönünde gayretleri olsa da müdür ve öğretmenlerin MOG algısının



farklı olması nedeniyle çatışmalı durumlar ortaya çıkarak mesleki ilişkilerin zarar gördüğüne işaret etmektedir. MOG algısı ve MOG'a bakış açısı sadece yönetici ve öğretmenler arasında farklılaşmamakta, yöneticiler de bu konuda temel iki kategoriye ayrılmaktadırlar. MOG'un ilişkisel boyutunun olumsuz etkilerini azaltmaya çalışan okul müdürlerinin yanı sıra görev odaklı yaklaşarak verilen her tür görevin yerine getirilmesinden yana olan okul müdürleri de bulunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları ışığında okul müdürlerinin MOG talepler karşısında durumsallık yaklaşımı temelinde ilişki odaklı ve görev odaklı olarak (Fiedler, 1978) iki kategoriye ayrıldığı açığa çıkmıştır. Görev odaklı yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanan MOG temelli çatışmaların artış gösterdiği de anlaşılmıştır. MOG'un yönetmeliklerce meşrulaştırılmaya çalışılmakta olduğu da genel açıklamalar arasındadır.

Sonuçlar aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

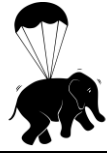
5.1. Öğretmenlerden ve Okul Müdürlerinden Talep Edilen MOG

MOG taleplere sadece çalışanların değil yöneticilerin de maruz kaldığı açığa çıkarılmıştır. Böylece, eğitim-öğretim alanında MOG'un kaynaklarına inilmiş ve daha anlaşılır hale gelmiştir. MOG'un sadece amirden talep edilen görevler olmadığı, okul müdürlerine de MEB aracılığı ile çeşitli bakanlıklardan, il ve ilçe kurumlarından talep edildiği ortaya konmuştur. Karar verme süreçlerinde MOG aracılığı ile ya da herhangi bir şekilde etik değerlere uyulmadığı takdirde eğitim-öğretimi engelleyici faktörler meydana gelmektedir. Çalışanların motivasyonunun, aidiyet duygusunun ve performans düzeyinin azalması, bunların verimliliğe olumsuz yansımalarının söz konusudur.

Ayrıca işletmecilik görevinin okul müdürlerine verilmesi ancak bunu yürütürken hiçbir şekilde destek olunmaması söz konusu olduğu için okulun acil giderleri için velilerden bağış niteliğinde para toplamak zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar tarafından verilen bu ve benzeri örnekler, mesleki etik sınırlarının zorlandığını, karar verme süreçlerinde ve sonuçlarında çatışmalı durumlar yaşandığını ve dahası mesleki kimliğin de zarar gördüğünü açıklamaktadır. Bu doğrultuda, toplumun eğitimcilerle bakış açısında çok büyük olumsuz yönde değişiklik olduğu belirtilmektedir.

5.2. MOG'un Etik İkilem Yaratması

En önemli sonuçlardan biri de MOG'un etik ikilem yaratmasıdır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre karar verme süreçlerinde liyakat düzeyi dikkate alınarak öğretmenlerin fikirlerinin alınması gerekmektedir. Kurum kültürü yaratılabilmesi için her yönüyle etik kararların verilmesi, bütüncül bir bakış açısıyla ve adil olunması ve empati kurularak karar verilmesi gerekmektedir. Ancak, süreçlerde yaşanan ve iki boyutu olan (GG ve MG) MOG örnekleri incelendiğinde birçok farklı kurumdan öğretmene ve okul müdürüne profesyonel rolünün dışında yüklenen görevler en temelde etik ikilem yaratmaktadır. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri'nden talep edilen proje görevleri, kaymakamlıktan talep edilen öğrencinin evine ziyaretler ve MEB'den talep edilen servis denetimi vb. MOG talepler buna örnek teşkil



etmektedir. Bunun yanında Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı, Sosyal Politikalar Bakanlığı gibi farklı kurumların öğretmenlerden mesleki rolünün dışında rol ve görev beklentilerinin olması sonucu öğretmenin rol çatışması yaşaması da söz konusudur. Bu durum hem amir-çalışan çatışması yaratarak ilişkisel etik kapsamında hem de mesleki etik kapsamında iki farklı boyutu olan bir niteliğe sahiptir.

Öğretmenlerden talep edilen MOG kaynakları incelendiğinde Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı gibi tüm bakanlıkların aşılama, öğrencinin sosyal takibi, ev ziyaretleri, proje görevleri vb görevlerinin yönetici aracılığı ile okulda öğretmene bırakıldığı görülmektedir. Gençlik Spor İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlükleri ve ayrıca Kaymakamlık da öğretmenlerden MOG talep etmektedir. Bu durum karşısında tamamı okul müdürü olan katılımcıların hemen hepsi MEB'in ve eğitimcilerin sadece eğitim-öğretim işleriyle ilgilenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Aksi takdirde, eğitim-öğretimin ikinci planda kaldığı ve niteliğinin azaldığı belirtilmektedir. Bu süreçte idareciler tarafından profesyonel rollere ve liyakate dayalı görev paylaşımının yapılması yaşanan etik ikilemlerin azalmasını sağlamaktadır. Okul müdürleri MOG ya da etik olmayan görev süreçlerinin azaltılması için gayret göstermektedirler.

Okul müdürlerinden talep edilen MOG, MEB ve yukarıda adı geçen diğer bakanlıklardan ve kaymakamlıktan talep edilmektedir. Bu görevler arasında soruşturmacılık, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri, belediyenin aktivitelerinin denetlenmesi gibi görevler mevcuttur. Ayrıca yöneticilerden gerçek olmayan durumların “miş gibi” gösterilmesi de MOG talepler arasında bulunmaktadır. Örneğin, bir okul müdürü şu açıklamayı yapmaktadır: *“Okulların kayıt sistemine girdiğinde kayıtlarındaki öğrenci sayısı ile devam eden öğrenci sayısı oranı çok farklı. Hatta bir dönem şu yapılmıştı; bundan üç dört yıl önce komisyon görevindeyiz, okul öncesinin sayısının çok fazla görünmesi için, bu istatistiki verinin elde edebilmesi için ilgili bir makamda bundan bir kişinin sağlık nedeniyle e-okul sisteminde pasif hale düşürülmüş, hatta ölmüş olan çocukları aktif hale getirip ülkemizin sayı oranı yüksek görünsün denmişti ve bunu okullar yapmıştı.”*

MOG ile oluşan etik ikilemin temelinde okul müdürlerinin kendi amirlerinden (MEB, ME Müdürlükleri vb.) aldıkları talimatları uygularken çalışanların profesyonel rol görevleriyle çatışması temelindedir. Bu durum okul müdürleri ile öğretmenler arasında profesyonel görevlere dayalı çatışmalar yaratmaktadır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kendi mesleki konumlarına göre etik ilkeleri bulunmaktadır (Kıranlı ve İlğan, 2007). Verilen karar, açık fikirlilik ve sebepleriyle beraber, ilgili kişilere açıklanmalıdır. Etik karar verme, etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Etik ile ilgili durumlar, görevleri ve zorunlulukları içerir. Sonuçları önceden görünür zorlukları taşıyacağı veya taşıdığı halde, kararın adalet, haklar, dürüstlük, hakkaniyet ilkelerini içermesi etik karar vermeyle ilgilidir (Trevino, 1986). Profesyonel görev normlarını ihlal eden MOG'un (örn. Semmer, 2015; Akyurek ve Can, 2021b) bu doğrultuda eğitim alanındaki mesleki süreçlerde etik ilkelerin de dışına taşıdığını belirtmek mümkündür.



5.3. MOG'un Karar Verme Süreçlerine Olumsuz Etkisi

Karar verme süreçlerinde izlenen strateji olarak bütün katılımcıların hem fikir olduğu konu demokratik bir işleyişle çalışan herkesin fikrinin alınarak ortak bir karara ulaşılmasıdır. Ancak, eğitim-öğretim temelinde olması beklenen bu kararlar alınırken MEB'den ya da MEB vasıtasıyla diğer bakanlıklardan talep edilen eğitim-öğretim haricinde olan bir takım görev talepleri bu demokratik karar alma sürecini sekteye uğratmaktadır.

5.4. MOG'un Yarattığı Sonuçlar

MOG, kimlik çatışması yaşayan öğretmenlerin ve müdürlerin motivasyon, aidiyet ve performanslarının azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca, müdür ve öğretmenler üzerinde stres yaratarak psikolojik düzeyde olumsuz etkilemektedir. Dahası, müdür ve öğretmenler kendilerine iletilen çok çeşitli MOG talepleri nedeniyle rol çatışması yaşamaktadır. Etik sınırların zorlanması ya da etik ikilem yaşanması nedeniyle eğitimde verimlilik ve kalitenin düşmesi söz konusudur. Âmir-çalışan (müdür-öğretmen) arasında ilişkisel boyutta çatışma oluşmasına da yol açabilen MOG, çalışma barışını olumsuz etkilemektedir. MOG, eğitim-öğretim sürecinde verilen kararları ve sonuçlarını olumsuz etkiledikleri ve engel yarattıkları için kısa dönemde diğer kurumların birtakım işleri yolunda gidiyormuş gibi görünse de MOG uzun vadede eğitim-öğretim kurumunun misyon ve vizyonu ile ters düştüğü için zararlıdır. MOG talepleri, eğitim-öğretim süreçlerini engellemektedir.

Her ne kadar okul yöneticileri MOG'u azaltma yönünde çaba gösterecekler de müdür ve öğretmenlerin MOG algısının farklı olduğu ve çatışma yarattığı durumların mevcut olduğu da görülmektedir. Özellikle MOG'un mesleki norm dışı olduğu halde öğretmenden talep edilen MG boyutunun ilişkisel çatışmalara yol açtığı anlaşılmaktadır. Araştırma bu yönüyle daha önceki yazını desteklemektedir (Semmer vd., 2010; Thun vd., 2018; Akyürek ve Can, 2021b). Üst mercilerden gelen ve müdür aracılığı ile iletilen MG görevleri kabul eden öğretmenlere, kabul etmeyenlere göre daha olumlu bir yaklaşım sergilendiği de açıkça ifade edilmektedir. Yani MG'i yerine getiren öğretmenlerin yöneticileri ile ilişkileri daha iyi hale gelmektedir. Böylece öğretmenler ve yöneticiler için mesleklerinde ilişkisel veya mesleki temelde etik ikilem oluşmaktadır. Bu ikilem aynı zamanda öğretmenlik mesleğinin temel değerlerine de zarar vererek profesyonel değerlerin de zamanla değerini kaybetmesine yol açabilir.

MOG'un uygulanması çerçevesinde okul yöneticilerinin bakış açıları ve tutumları da temel olarak ikiye ayrılmaktadır. MOG'un ilişkisel boyutta oluşabilecek olumsuz etkisini hafifletmeye ve amir-çalışan çatışmasının azaltmaya çalışan yöneticilerin varlığı söz konusudur. Ancak, mesleki statünün dışında da olsa verilen görevlerin yapılması gerektiğini düşünen okul yöneticileri bu görevleri MOG olarak algılamamaktadır. Bütün mesleklerde özverili olmak gerektiğini düşünen yöneticilerin bu bakış açısı doğrultusunda müdür-öğretmen arasında MOG temelli çatışma oluşabilmektedir. Böylece okul müdürlerinin MOG talepler temelinde durumsallık yaklaşımında açıklandığı gibi ilişki odaklı ve görev odaklı olarak (Fiedler, 1978) iki kategoriye ayrıldığı anlaşılmıştır. MOG talepler söz konusu olduğunda görev



odaklı yöneticilerle öğretmenlerin arasında yaşanan çatışmaların arttığı da bu çalışmanın bulguları arasındadır.

Ayrıca MOG'un yönetmeliklerce meşrulaştırılmaya çalışılmakta olduğu da göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda bir katılımcı şunu açıklamaktadır: *“Yönetmeliklerde ‘okul müdürünün verdiği diğer görevler’ der, bu diğer görevler açık uçludur ne olduğu belli olmaz, yönetmeliklerde okul idaresi öğretmenlere görev dağılımı verdiğinde yapılması gereken asli görevler içerisinde”*.

Ortaya çıkan sonuçlardan biri de depresyon, afet vb. acil durumlarda MOG algısının ortadan kalktığıdır. Herhangi bir kriz durumunda, bu durumun güç birliği ile aşılabilmesi ve normal koşullara dönülebilmesi için iş birliği yapma temelinde çalışanlar profesyonel rollerinde olmayan görevleri de gönüllü olarak yapmaktadırlar. MOG algısının daha az olduğu diğer görevlerde de ortaya çıkan sonuç, amaç ve anlamın olmasıdır. Mesleki normların dışında olsa da bütünün faydasına olan, tek yanlı hizmet etmeyen görevler temelinde MOG algısı ya hiç oluşmazken ya da daha az bir seviyede oluşsa da sadece bir sayı ya da yer doldurmak için yapılan amaçsız ve anlamsız olarak görülen görevler temelinde daha yüksek bir MOG algısı oluşmaktadır. Bunun yanı sıra MOG görevlerin yerine getirilmesi yönünde kararlar verilirken çatışmaların baştan azaltılması için çalışanların katılımı ve kontrolünün de önemli olduğu görülmektedir.

5.5. Teorik Katkılar

Şimdiye kadar çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkisi olduğu araştırmalarla (örn. Zeng vd., 2021; Pindek vd., 2019; Thun vd., 2018) ortaya çıkarılmış olan MOG temelinde ilk defa bu çalışma ile okul yöneticilerinin yaşadığı süreçler incelemeye alınmıştır. Daha çok amir-çalışan arasındaki görev talepleri olarak tartışılan MOG'un (örn. Mihelič vd., 2023) Türkiye'deki eğitim-öğretim özgünlüğünde diğer devlet kurumlarından gelen mesleki norm dışı talepler yoluyla olduğu açığa çıkarılmıştır. Bunun temelinde ise Aile Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Sosyal Politikalar Bakanlığı gibi bakanlıkların kendi kadroları ile yürütmeleri gereken işleri MEB'e delege etmeleri, MEB'in de okul müdürlerine delege etmesidir. Bakanlıklardaki kadro yetersizliğinden kaynaklanan bu durum okullarda eğitim-öğretim süreçlerinin yeterli düzeyde geliştirilememesine hatta sekteye uğramasına yol açmaktadır. Dahası, okul liderleri hem kendilerinin yerine getirmek zorunda oldukları hem de öğretmenlere yönlendirmek zorunda oldukları MOG talepleriyle çok yoğun bir şekilde karşılaşmaktadırlar. Bu araştırmanın sonuçları olarak yazında ilk kez keşfedilen bu sonuçlar MOG'un kaynaklarının anlaşılması bakımından MOG yazını ve iş talepleri ve kaynakları yazını genişletmiştir. Sonuçlar doğrultusunda MG ve GG olarak iki temel boyutu olan MOG'un (Semmer vd., 2010) bu süreçlerde ağırlıklı olarak mesleki norm dışı ve rol çatışması yaratan MG boyutu ile yaşandığı görülmektedir. Bu araştırma ile MOG'un yöneticilerin karar verme süreçlerini olumsuz etkileyerek ve mesleki etik ve sosyal etik boyutlarında etik ikilem yaratarak süreçlere çok boyutlu bir şekilde nüfuz ettiği ilk kez keşfedilmiştir. MOG'un eğitim-öğretimin süreçlerini ve sonuçlarını olumsuz etkilediği



sonucu ise önceki araştırma sonuçlarını desteklemektedir (bkz. Minei vd., 2018; Akyürek ve Can, 2021a).

Bu çalışma yöneticilerin MOG algı ve tecrübelerini görgül olarak inceleyen ilk çalışma olarak sadece MOG yazınına değil liderlik yazınına da katkıda bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin MOG taleplerden kaynaklanan iki temel farklı bakış açısı ve tutum geliştirmesi açığa çıkarılmıştır. Bu tartışma ile durumsallık yaklaşımında yer alan ilişki odaklı ve görev odaklı (Fiedler, 1978) liderlik yaklaşımına teorik katkıda bulunulmuştur.

5.6. Pratik Katkılar

Araştırmanın başlıca pratik katkıları arasında katılımcıların verdikleri örnekler doğrultusunda MOG'un azaltılması temelinde çok çeşitli çözümler önermeleridir. Bu da MOG'un mesleğin birçok alanına yayıldığını göstermektedir. Ancak anlatılan örnekler doğrultusunda görev süreçlerinde temel olarak mesleki etiğe ve sosyal etiğe özen gösterildiğinde MOG'un çerçevesinin daralacağı anlaşılmaktadır. Tamamı okul müdürü olan katılımcıların bu konudaki önerileri aşağıdaki gibidir.

- Görevlerin dağılımı ve liyakat temelinde öğretmene verilen görevin onun mesleği, branşı, yaşı ve bilgi birikimiyle eşdeğer olması gerekir.
- Bakanlıkların kendi görevlerini kendi kadrolarıyla yürütmeleri gerekir. İl ve ilçe amirliklerinin kendi işlerini kendi kadrolarıyla yürütmeleri gerekir. Bu temelde yetersiz olan kadroların sayısının artırılması gerekir.
- MOG algısı temelindeki çatışmaların çözümü için olumlu ve etkin iletişim gereklidir.
- Çalışanların motivasyonundan sorumlu olan yönetici herkesi eşit görmeli ve adaletli olmalıdır. Yani etik liderlik vasıflarına sahip olmalıdır. Çünkü çalışma süreçlerinde etik ikilemlerin ya da etik olmayan durumların oluşması direkt olarak çalışanların MOG algısını ortaya çıkarmaktadır.
- Öğretmenlerin motivasyonunun çeşitli yollarla yükseltilmesi gerekir.
- Bürokraside ve okuldaki bütün yöneticilerin ve öğretmenlerin ve veliler de dâhil eğitimdeki bütün paydaşların etik değerler eğitimine alınarak etik değerleri içselleştirmeleri gerekir.
- Kurum kültürünün etik değerler bağlamında geliştirilmesi gerekir.
- Okul müdürünün karar verme süreçlerinde istişare etmesi, herkesin fikrini alması da MOG algısını azaltan hatta ortadan kaldıran bir etkidir.
- MOG talepler devlette mevzuat konusu olmalıdır.
- Okul müdürlüklerine ayrı bütçe verilmelidir.
- Okul müdürlerine özerk karar verme yetkisi verilmelidir.
- Eğitimcilerin sadece eğitim-öğretim süreci ile ilgili görevlerde çalışması gerekir.
- Bürokrasideki bütün yöneticilerin liyakat usulüne göre atanması gerekir. Aksi takdirde, eğitim sürecinin ihtiyaçlarına göre değil, sadece içeriği düşünülmeden talimatı veren yöneticinin talimatı göz önünde bulundurularak uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu da kaynakların ve



zamanın boşa harcanmasına yol açmaktadır. Etik ve liyakat arasında çok sıkı bir ilişki vardır ve bu da MOG ile bağlantılıdır.

- Öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekteki görev tanımlarının yasal mevzuat olarak meslek kanununda daha net hale getirilmesi gerekir.
- Her kademenin, her yönetim pozisyonunun, yönetim görevinin isminin ve görev tanımının net ve açık olarak belirlenmesi gerekir.

5.7. Kısıtlar ve Gelecek Araştırma Önerileri

Yöntemsel kısıtlar arasında örneklem sayısının sınırlı olması belirtilebilir. Farklı illerdeki okullardan katılımcılar ile bu sayının artırılması mümkün olabilir. Ayrıca özel okullardaki yöneticilerden de veri toplanarak farklı sonuçlar elde etmek söz konusu olabilir. Bu araştırmada elde edilen okul yöneticileri ile ilgili karar alma süreçleri, etik değerler ve MOG deneyiminin doktorluk, mühendislik veya akademisyenlik gibi diğer mesleklerin yönetim süreçlerinde de benzer durumların yaşanıp yaşanmadığı keşfedilerek daha geniş bir genellemeye ulaşılabilir.

Sonuçlar verilerin kesitsel doğası, öz-raporlama gibi nedenlerle savunmasız ve sınırlı olabilir. Bu nedenle boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır. *Kritik Olay Tekniği* kullanılarak da temel nedenlerin keşfedilmesi söz konusu olabilir. Bu araştırmada daha çok MG'in varlığı ön plana çıkmıştır, GG'in süreçlerdeki varlığına yönelik sorularla genişletilen gelecek araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, eğitim-öğretim alanında çalışan ve yöneticilere özgü MG ve GG görevlerin ne ölçüde yaşandığını ortaya çıkarmak için bir ölçek geliştirmek mümkün olabilir. Bu ölçek geliştirme çalışması diğer meslekler için de uygulanabilir.

Kaynakça

- Akyürek, S. S. (2022). Meşru olmayan görevlerin mesleki prestij algısı üzerindeki olumsuz etkileri ve LÜE'nin ılımlaştırıcı etkisi: Türkiye'de çalışan öğretmenler örneği. *Öneri Dergisi*, 17(57), 268-294. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.943346>
- Akyürek, S. S., & Can, Ö. (2021a). Güncel bir kavram olarak meşru olmayan görevler: Bir yazın incelemesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 238-260. <https://doi.org/10.30794/pausbed.740233>
- Akyurek, S. S., & Can, O. (2021b). Illegitimate tasks and occupational outcomes: The impact of vertical collectivism. *Evidence-based HRM*, 10(2), 155-173. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2021-0025>
- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S., & Asri, K. H. (2020). Leadership in Education: Decision-Making in Education. In *3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)* (pp. 134-137). Atlantis Press.
- Atkinson, M. (2013). *Educational leadership and management in an international school context*. Grin Verlag GmbH.



- Berges-Puyó, J. (2022). Ethical leadership in education: A uniting view through ethics of care, justice, critique, and heartfelt education. *Journal of Culture and Values in Education*, 5(2), 140-151. <https://doi.org/10.46303/jcve.2022.24>
- Cao, H., & Chen, Z. (2019). The driving effect of internal and external environment on green innovation strategy-The moderating role of top management's environmental awareness. *Nankai Business Review International*, 10(3), 342-361. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2018-0028>
- Chabon, S., Morris, J., & Lemoncello, R. (2011). Ethical Deliberation: A Foundation for Evidence-Based Practice. *Seminars in Speech and Language*, 32(4), 298-308. <https://doi.org/10.1055/s-0031-1292755>
- Chiptin, S. (2021). *Understanding decision-making in educational contexts: A case study approach*. Emerald Publishing Limited Howard House.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. Dryden Publishing.
- Dannals, J. E., Eliran Halali, E., Kopelman, S., & NirHalevy, N. (2022). Power, constraint, and cooperation in groups: The role of communication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 100, 104283. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104283>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Eatough, E. M., Meier, L. L., Igit, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108-127. <https://doi.org/10.1002/job.2032>
- Faupel, S., Otto, K., Krug, H., & Kottwitz, M. U. (2016). Stress at school? A qualitative study on illegitimate tasks during teacher training. *Frontiers in Psychology*, 7, 1410. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01410>
- Fiedler, F. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 59-112). Academic Press.



- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of a leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years - Applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30, 233-252. <https://doi.org/10.1007/BF02765185>
- Hitt, M. A., & Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision-making, and firm performance. *Business Horizons*, 50(5), 353-357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.04.004>
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. Harcourt Brace & World, Inc.
- Kıranlı, S., & İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.
- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2020). Strategic, tactical and operational decisions in family businesses: A qualitative case study. *The Qualitative Report*, 25(6), 1599-1618. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.2945>
- Lesinger, F.Y., Altınay, F., Altınay, Z., & Dagli, G. (2017). Examining the role of leadership, trust for school culture and policy. *Quality & Quantity*, 52, 983-1006. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0553-0>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Mihelič, K. K., Zupan, N., & Merkuž, A. (2023). I feel the need – the need for speed! Unreasonable tasks, work pace, psychological detachment and emotional exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0185>
- Minei, E. M., Eatough, E. M., & Cohen-Charash, Y. (2018). Managing illegitimate task requests through explanation and acknowledgment: A discursive leadership approach. *Management Communication Quarterly*, 32(3), 374-397. <https://doi.org/10.1177/0893318918755506>
- Mombourquette, C. (2017). The role of vision in effective school leadership. *International Studies in Educational Administration*, 45(1), 19-36.



- Muntz, J., Dormann, C., & Kronenwett, M. (2019). Supervisors' relational transparency moderates effects among employees' illegitimate tasks and job dissatisfaction: A four-wave panel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 485-497. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1625888>
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2017). Etik kodlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ve etik kod önerileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 43-52. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.346429>
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, N. A., & Duygulu, E. (2023). Meşru olmayan görevler yazınına dair sistematik bir derleme ve kavramsal model önerisi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 133-163. <https://doi.org/10.54733/smar.1316552>
- Öztürk, S. (2009). *Eğitim yöneticisinin karar verme sürecini etkileyen faktörler ve eğitim kurumlarında bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Beykent Üniversitesi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
- Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D. J., Eatough, E. M., & Spector, P. E. (2019). Illegitimate tasks are not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. *Work & Stress*, 33(3), 231-246. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1496160>
- Semmer, N. E. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work and Stress*, 29(1), 32-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The "stress as offense to self" perspective. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research. Education and practice* (pp. 43-60). Castelo da Maia.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Shapiro, J. P., & Stefkovic, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision-making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2021). *Ethical leadership and decision-making in education*. Routledge.
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. In Eatwell, J., Milgate, M., & Newman, P. (Eds.), *Utility and probability* (pp. 35-47). Palgrave Macmillan.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>



- Tajfel, H., & Turner, H. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 7-24), CA: Brooks/Cole.
- Thun, S., Halsteinli, V., & Løvseth, L. (2018). A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst Norwegian physicians: An everyday struggle?. *BMC Health Services Research*, 18, 407. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3229-0>
- Timsal, A., & Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: An overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 12-15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2016-0027>
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Vargas-Hernández, J. G. (2018). Bounded rationality in decision-making. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(10), 48-57.
- Zeng, X., Huang, Y., Zhao, S., & Zeng, L. (2021). Illegitimate tasks and employees' turnover intention: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 739593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.739593>

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.