



Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenme bağlamında incelenmesi: Hatalardan öğrenme

Mehmet Özdoğru¹ & Nezahat Güçlü²

¹Milli Eğitim Bakanlığı, ²Gazi Üniversitesi

Öz

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hatalara ilişkin görüşlerini belirleyerek mesleki gelişim ve öğrenmeye katkısı bağlamında incelemektir. Araştırma nitel araştırma yöntemine göre yapılmış olup durum çalışması desenindedir. Araştırmanın katılımcı grubunu 25 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı araştırmada veriler içerik analizi tekniğine uygun olarak çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hatalar; iletişim hataları, insan kaynağının yönetimiyle ilgili yapılan hatalar, eğitim-öğretim sürecindeki hatalar, kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar, bürokratik iş ve işlem hataları, iş sağlığı ve güvenliği hataları, mali kaynakların ve fiziki alanların kullanımıyla ilgili hatalar olmak üzere yedi alt tema altında toplanmıştır. Yöneticiler kendilerini hataya sevk eden başlıca nedenleri; tecrübesizlik, iletişim becerisi eksikliği, okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri yeterince tanınamama, iş yükü fazlalığı, kişilik özellikleri, diğer işlerin eğitim-öğretimin önüne geçmesi, bilgi eksikliği, iş yeri stresi, duygularını yönetememe, olarak ifade etmişlerdir. Yöneticiler yaptıkları hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin olarak; mesleki deneyim kazandırdığını, özelleştire, özdeğerlendirme ve sorgulama yaptırdığını, okulu ve paydaşları daha iyi tanıma fırsatı sağladığını, yönetim tarzını belirlemede etkili olduğunu, araştırmanın yönetimiyle ilgili yapılan hatalar, eğitim-öğretim sürecindeki hatalar, kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar, bürokratik iş ve işlem hataları, iş sağlığı ve güvenliği hataları, mali kaynakların ve fiziki alanların kullanımıyla ilgili hatalar olmak üzere yedi alt tema altında toplanmıştır. Yöneticiler kendilerini hataya sevk eden başlıca nedenleri; tecrübesizlik, iletişim becerisi eksikliği, okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri yeterince tanınamama, iş yükü fazlalığı, kişilik özellikleri, diğer işlerin eğitim-öğretimin önüne geçmesi, bilgi eksikliği, iş yeri stresi, duygularını yönetememe, olarak ifade etmişlerdir. Yöneticiler yaptıkları hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin olarak; mesleki deneyim kazandırdığını, özelleştire, özdeğerlendirme ve sorgulama yaptırdığını, okulu ve paydaşları daha iyi tanıma fırsatı sağladığını, yönetim tarzını belirlemede etkili olduğunu, araştırmanın yönetimiyle ilgili yapılan hatalar, eğitim-öğretim sürecindeki hatalar, kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar, bürokratik iş ve işlem hataları, iş sağlığı ve güvenliği hataları, mali kaynakların ve fiziki alanların kullanımıyla ilgili hatalar olmak üzere yedi alt tema altında toplanmıştır. Yöneticiler kendilerini hataya sevk eden başlıca nedenleri; tecrübesizlik, iletişim becerisi eksikliği, okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri yeterince tanınamama, iş yükü fazlalığı, kişilik özellikleri, diğer işlerin eğitim-öğretimin önüne geçmesi, bilgi eksikliği, iş yeri stresi, duygularını yönetememe, olarak ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Mesleki gelişim, okul müdürü, okul yöneticisi, öğrenme, yönetsel hata.

Examination of managerial mistakes made by school administrators in the context of professional development and learning: Learning from mistakes

Abstract

The aim of this study is to determine the opinions of school administrators on managerial mistakes and examine them in the context of their contribution to professional development and learning. The research was conducted according to qualitative research method and it is in case study design. The participant group of the research consists of 25 school administrators. In the study in which the semi-structured interview form was used, the data were analyzed in accordance with the content analysis technique. As a result of the research, managerial mistakes made by school administrators; Communication errors, errors in the management of human resources, errors in the education and training process, errors due to personality traits, bureaucratic business and operational errors, occupational health and safety errors, errors related to the use of financial resources and physical areas are collected under seven themes. Managers are the main reasons that lead them to error; They expressed inexperience, lack of communication skills, not knowing the school, teachers, students and parents sufficiently, excessive workload, personality traits, the inability to manage other jobs, lack of knowledge, workplace stress, inability to manage emotions. Regarding the contribution of the mistakes made by managers to professional development and learning; he stated that he gained professional experience, made self-criticism, self-evaluation and questioning, provided the opportunity to get to know the school and stakeholders better, was effective in determining the management style, encouraged research and be more careful, increased courage and self-confidence, and led him to take measures for bigger mistakes.

Keywords: Administrative mistake, professional development, professional learning, school administrator, school principal.

Yazarlara ait bilgiler:

¹Dr. Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB, mehmetozdogru26@gmail.com, ORCID No: 0000-0002-3853-8389

²Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, nguclu@gazi.edu.tr, ORCID No: 0000-0001-5345-0003

Atıf için;

Özdoğru, M. & Güçlü, N. (2021). Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenme bağlamında incelenmesi: Hatalardan öğrenme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi (ESTÜDAM) Eğitim Dergisi, Cilt (Sayı), 46-62.*

Geliş Tarihi: 01 /02/2021

Kabul Tarihi: Mart 2021

Yayın Tarihi: Mart 2021

Giriş

Kalkınmış bir toplumun meydana gelmesinde eğitimin önemli bir etkisi vardır. Okul sisteminin kendini yenilemesi ve geliştirmesi ile öğretmen, yöneticiler ve okulun uyumlu çalışması eğitimin niteliğini belirlemektedir. Okulda gelişimin gerçekleşmesi insan kaynağının gelişmesi ile mümkündür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin belirlenen amaçlara ulaşma yolunda okulun yönetiminden sorumlu oldukları göz önüne alındığında okul sisteminin gelişimine katkı sağlayacak bir unsurun da kendilerini mesleki açıdan geliştirmeleri olduğu değerlendirilmektedir (Polat vd., 2018).

Guskey, (1994) mesleki gelişimi, her yönden nitelikli öğrenciler yetiştirmek amacıyla eğitimcilerin mesleki bilgi ve becerisini çok yönlü geliştirmek adına yapılan eğitimsel süreç ve faaliyetler olarak ifade etmektedir. Okullar devamlı değişen bir ortamda faaliyet göstermekte olup, okul yöneticilerinin yaşanan değişime ayak uydurmalarında mesleki gelişim faaliyetleri anahtar bir rol oynamaktadır. Çetin ve Yalçın'a (2002) göre okul müdürleri birçok farklı sorumluluğu üstlenmeleri ve bununla birlikte birer öğretimsel lider konumunda olmaları nedeniyle mesleki bilgisini ve becerisini devamlı yenilemek ve geliştirmek durumundadır.

Mesleki gelişimi Watts ve Hammond (2002), belirli bir alana has beceri ve bilgi açısından donanımlı olmak ve bireysel olarak mesleğin gerekliliklerini sağlayabilmek için kişisel olarak gelişmek ve yenilenmek olarak tanımlarken; Kasar ve Clark (2000) ise kişisel gelişimi hedefleyen planlı-plansız, resmi-gayri resmi bütün iyileştirme çabaları ve tecrübeleri şeklinde açıklamaktadır. Mesleki gelişim, kişinin mesleğe başlamasından yaşamının sonuna kadar devam eden bir süreçtir. İş görenlerin mesleki gelişimlerinin devamlılığı nitelikli insan gücünün istihdamının arttırılması noktasında büyük önem taşımaktadır. Kurumsal gelişimi sağlamaya yönelik eğitimle ilgili çalışmalarda da hedeflenen nitelikli insan gücüne ulaşmada mesleki gelişimin önemli bir yeri vardır (Seferoğlu, 2004).

Hizmet içi eğitimler en yaygın bilinen mesleki gelişim faaliyetleri olmakla birlikte konuyla ilgili yapılan bilimsel araştırmalarda bu faaliyetlerin çoğu zaman amacına ulaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin ise mesleki gelişimlerini çoğu zaman bireysel çaba ve gayretleriyle informal yollarla sağladıkları bilinmektedir (Polat vd., 2018).

Okul yöneticilerin katılım sağladığı planlı veya plansız öğrenme faaliyetleri mesleki gelişim faaliyetleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Her ne kadar öğrenmenin birbirinden farklı yollarının olduğu bilirse de hangi yollarla ve nasıl gerçekleştiği hususu tam anlamıyla bilinmemektedir. Hata ve başarısızlıklardan öğrenme, öğrenmenin yollarından bir tanesi olup hata yapmak aynı zamanda insan olarak kaçınamayacağımız bir yönümüzdür (Lehman, 2009).

Heinze (2005), hataların kaçınılmazlığının, öğrenmede birer fırsat olduğunun, yapılan hataların tecrübe kazandırdığının altını çizmektedir. Öğretme- öğrenme sürecinde hataların bir strateji olarak

kullanılması durumunda, her bir kişinin hatadan ders çıkarabilmek için hata yapmasını beklemek çoğunlukla doğru değildir. Diğerlerinin başarısızlık ve hatalarından ders çıkarma anlamına da gelen "kissadan hisse" özdeyişinde olduğu gibi geçmişte veya güncel yaşanmış deneyimlerden faydalanmak da tercih edilebilir (Akpınar ve Akdoğan, 2010).

İş yerinde öğrenme ve mesleki gelişim üzerine yapılan araştırmalar hatalardan öğrenmenin mesleki yeterliliği geliştirmenin önemli bir yolu olduğunu göstermiştir. Şimdiye kadar, işte bireysel hatalardan öğrenmenin nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştiği hakkında çok az şey bilinmektedir. Hataların - istenmeyen olaylar olmasına rağmen - iş süreçlerinin doğal bir parçası olmakta ve bireysel öğrenmeyi, örgütsel değişime yol açabilmektedir. Kalite ve güvenlik yönetimi ile ilgili uygulamalı çalışmalarda hataların öğrenme odaklı bir şekilde ele alınması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır (Bauer & Mulder, 2007).

Günümüz dünyasının rekabet şartlarında başarıya ulaşmanın yolu öğrenmeden ve bilgidan geçmektedir. Hatalardan ders alarak ve yaşayarak öğrenmenin ise en etkili öğrenme yöntemlerinden olduğu kabul edilmektedir. Kurumsal yaratıcılık seviyesin arttırmak isteyenler belirli limitler içerisinde hatalar yapılmasını ve bunlardan ders alınmasını özendirilmektedir (Argüden, 2005).

Deneyisel araştırmalar, hatalı öğrenmenin ardından düzeltici geri bildirim öğrenmeye faydalı olduğunu göstermektedir. Hatalardan öğrenme en fazla bireylerin doğru olduğuna kuvvetle inandıkları davranışlarının sonucunda gerçekleşmektedir. Yüksek güven ile yapılan hatalar, düşük güvenilirlik hatalarından daha kolay bir şekilde düzeltilir. Hataya neden olan muhakemenin analizi dâhil olmak üzere düzeltici geri bildirim çok önemlidir (Metcalfe, 2017).

Hataları, 'öğrenmeyi uyaran olaylar' olarak ele alan ve 'kritik bilgi' olarak nitelendiren Harteis vd. (2008), hatalardan öğrenmeyi "kişinin kendisinin ve başkalarının hatalarıyla ilintili olarak, yansıtma yoluyla bilgi inşa etmesidir" şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Bauer ve Mulder (2007)'e göre de, hata bağlamı öğrenme, Kolb'un deneysel öğrenme teorisi ile paralellik gösterir. Buna göre deneysel öğrenme teorisi temelde, hata bağlamı öğrenme aktivitelerinin bir çerçevesini sunar. Bunlar: a) neden-sonuç analizi, b) gelecekteki hatadan kaçınmak için yeni stratejilerin gelişimi ve c) bu stratejilerin uygulanması ve denenmesidir.

Bauer (2006), hata bağlamı öğrenme süreçlerini aşağıdaki şekilde modellendirmektedir:

- a) Somut bir hata tecrübesi,
- b) Yansıtıcı analiz,
- c) Bir eylem için yeni bir stratejinin gelişimi
- d) Stratejinin denenmesi ve değerlendirilmesi

Çalık'a (2004) göre yaşanan farklı deneyimlerin ve hataların paylaşılması işğörenlerin farklı sonuçlar ortaya koyabileceği ve ders çıkarabileceği bir ortamı sağlar. Tjosvold vd. (2004)'ne göre, hataların öğrenmeye yardımcı olma potansiyeli vardır. Farklı kurum ve kuruluşlar açısından özellikle de okullar açısından bakıldığında hata ve başarısızlıkların öğrenme ve gelişim imkânı sağlayan önemli fırsatlardan olduğu söylenebilir. Bu nedenle okulların öğrenen organizasyon konumuna gelebilmesi için hata ve başarısızlıklardan düzeltici ve geri bildirim sağlayan araçlar olarak faydalanılabilir (Alpkan ve Doğan, 2008).

Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren eğitim kurumlarında hataların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle yapılan hatalardan yararlanılması hata yönetimi açısından önem arz etmektedir. Ortaya çıkan hataların bir kısmı hiç şüphesiz okul yöneticilerinin yöneticilik faaliyetlerini gerçekleştirirken de meydana gelmektedir. Yapılan bu hataların olumsuz sonuçlarının yanında okul yöneticilerinin mesleki gelişimine ve öğrenmesine yönelik birtakım olumlu tarafları da vardır. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hataları ve bu hatalardan mesleki gelişim bağlamında neler öğrendiklerinin ortaya konması gerekmektedir. Konu hakkında eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların sınırlılığından dolayı bu araştırma sonucunda ortaya çıkacak verilerin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma, okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim bağlamında inceleyip okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

Araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hatalarla ilgili görüşlerini belirleyip mesleki gelişim ve öğrenmeye katkısı bağlamında incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1-Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hatalara ilişkin görüşleri nelerdir?

2-Okul yöneticilerinin yaptıkları hataların nasıl farkına vardıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?

3-Okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenlere ilişkin görüşleri nelerdir?

4-Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hataların sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

5-Okul yöneticilerini yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin görüşleri nedir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemine göre yapılmış olup durum çalışması desenindedir. Nitel durum çalışmalarının bir veya daha fazla

durumun derinlemesine araştırılması bu çalışma yönteminin öne çıkan özelliğidir. İncelenen durumla ilgili etkenler araştırılarak bu etkenlerin incelenen durumu nasıl etkilediğine bakılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çalışmada okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hatalar bir durum olarak değerlendirilmiş ve bu durum mesleki gelişim ve öğrenmeye katkı bağlamında incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları 2019 yılında Eskişehir il merkezinde çalışan okul yöneticilerinden meydana gelmektedir. Katılımcıların tespitinde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu çeşitlilik sağlanırken şu noktalara dikkat edilmiştir: Katılımcıların farklı sosyo-ekonomik niteliği olan farklı kademedeki okullarda görev yapması, farklı mesleki kıdeme ve eğitim düzeyine sahip olması ve farklı demografik özelliklerinin olmasıdır. Bu doğrultuda 11 ilkokul, 8 ortaokul ve 6 lise yöneticisi olmak üzere toplam 25 okul yöneticisi araştırmada yer almıştır. Her bir okul yöneticisiyle yapılan görüşmelerin süresi 30 ila 40 dakika sürmüş olup toplamda yaklaşık 11 saatlik görüşme yapılmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara gizlilik ve etik ilkeler doğrultusunda görüşmenin gerçekleşeceği, kişi ve kurum ismi belirtilmeyeceği, elde edilen verilerin sadece araştırmacı tarafından bilineceği açıklanarak ses kayıt cihazıyla kayıt yapılmasının onayı istenmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın katılımcılarına ve yapılan görüşmelere ait bilgiler

Kod	Cinsiyet	Görev	Kıdem (yıl)	Eğitim Düzeyi	Görev Yapılan Okul Türü	Görüşme süresi (dakika)
Y1	Kadın	Müdür	6	Lisans	İlkokul	32
Y2	Erkek	Müdür Yardımcısı	13	Lisans	Ortaokul	34
Y3	Erkek	Müdür	8	Yüksek Lisans	Lise	38
Y4	Kadın	Müdür	15	Lisans	İlkokul	36
Y5	Erkek	Müdür Yardımcısı	3	Lisans	İlkokul	33
Y6	Erkek	Müdür Yardımcısı	7	Lisans	Ortaokul	38
Y7	Erkek	Müdür	18	Yüksek Lisans	Ortaokul	37
Y8	Kadın	Müdür Yardımcısı	6	Lisans	İlkokul	36
Y9	Erkek	Müdür Yardımcısı	9	Yüksek Lisans	Lise	35
Y10	Kadın	Müdür Yardımcısı	16	Lisans	Ortaokul	34
Y11	Erkek	Müdür	4	Yüksek Lisans	İlkokul	35
Y12	Kadın	Müdür Yardımcısı	8	Lisans	İlkokul	40
Y13	Erkek	Müdür	7	Lisans	Ortaokul	39
Y14	Kadın	Müdür	2	Yüksek Lisans	Lise	30
Y15	Erkek	Müdür	16	Lisans	İlkokul	35
Y16	Erkek	Müdür Yardımcısı	7	Lisans	Ortaokul	31
Y17	Erkek	Müdür Yardımcısı	14	Lisans	Lise	34
Y18	Erkek	Müdür	5	Yüksek Lisans	İlkokul	38
Y19	Erkek	Müdür Yardımcısı	13	Lisans	Lise	36
Y20	Erkek	Müdür Yardımcısı	10	Yüksek Lisans	Lise	39
Y21	Erkek	Müdür	19	Lisans	İlkokul	33
Y22	Erkek	Müdür	17	Lisans	İlkokul	34
Y23	Erkek	Müdür	3	Lisans	İlkokul	32
Y24	Erkek	Müdür	8	Yüksek Lisans	Ortaokul	38
Y25	Kadın	Müdür Yardımcısı	11	Lisans	Ortaokul	31

Veri toplama aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formun geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için alan yazın incelenmiş bu doğrultuda görüşmelerde kullanılacak sorular hazırlanmıştır. Sorular hazırlandıktan sonra 1'i ölçme- değerlendirme ve 2'si eğitim yönetimi alanından olmak üzere 3 uzmandan görüş alınmış ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce katılımcı grubu dışından 4 okul yöneticisine ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda hazırlanan soruların katılımcılarca anlaşıldığı görülmüştür.

Görüşme formunun birinci bölümü araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerinden; ikinci bölümü ise okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataları mesleki gelişim ve öğrenme kapsamında incelemek için sorulan 5 (beş) sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın amacı kapsamında katılımcılara "okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hatalara ilişkin görüşleri", "okul yöneticilerinin yaptıkları hataların nasıl farkına vardıklarına ilişkin görüşleri", "okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenlere ilişkin görüşleri", "okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hataların sonuçlarına ilişkin görüşleri", "okul yöneticilerini yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin görüşleri" ile demografik özellikleri sorulmuştur.

Verilerin analizi

Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına yönelik ulaşılan verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda görüşmeler esnasında katılımcıların izniyle tutulan ses kayıtları yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların her bir soruya verdiği cevaplardaki ortak noktaların tespiti yapılıp, kodlamalar yapılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan kodlar eğitim bilimleri uzmanının yaptığı kodlamalarla karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmanın sonucunda gerekli düzeltmeler yapılarak kodlamalara son hali verilerek güvenilirlik sağlanmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşlerini yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca katılımcı gizliliğinin sağlanması amacıyla araştırmaya katılan yöneticilere Yönetici 1 (Y1) şeklinde kısaltma yapılmış, katılımcılara numara verilmiştir.

Geçerlik-güvenirlik çalışmaları

Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliğini sağlamak amacıyla ilk olarak yazılı hale getirilen görüşlerin katılımcılar tarafından kontrol edilmesi sağlanmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler düzenlenip, tablolaştırdıktan sonra katılımcılara gönderilerek paylaşılmıştır. Katılımcıların ifade etmek istedikleriyle araştırmacı tarafından oluşturulan tablolardaki ifadeler karşılaştırılarak teyit edilmiştir. Daha sonra araştırmanın verilerinden yola çıkarak oluşturulan kategoriler eğitim yönetimi alanından 2 uzmana (doktora mezunu) incelenmiştir. 2 uzmandan alınan geri bildirimler ile araştırmacının eşleştirmeleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda 2 kod ilave edilmiş,

sonrasında ise alt kategori ile kategorilerin kontrolü yapılmıştır. Kodlayıcı görüşleri Miles ve Huberman'ın (1994) $P(\text{Uzlaşma yüzdesi}) = \frac{Na(\text{Görüş Birliği})}{Na(\text{Görüş Birliği}) + Nd(\text{Görüş Ayrılığı})} \times 100$ güvenirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Bu formüle göre kodlayıcılar arasındaki uyum .89 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmacıların rolü

Araştırmanın tüm aşamaları (problemin belirlenmesi, uygulanacak araştırma yöntemine karar verilmesi, verilerin toplanması, analizi) her iki yazar tarafından ortaklaşa ve işbirliği içerisinde yürütülmüştür. Araştırmacılar, çalışma yapılan alanda uzmandır ve süreçte yorumlar literatüre dayalı ve kişisel yargılardan bağımsız olarak yapılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hataları mesleki gelişim ve öğrenme kapsamında incelemeye yönelik okul yöneticilerinin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hatalara ilişkin görüşleri nelerdir?

Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hatalara ilişkin görüşlerinin yer aldığı sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2' ye göre okul yöneticilerini yaptıkları yönetsel hatalara ilişkin görüşleri *iletişim hataları, insan kaynağının yönetimiyle ilgili yapılan hatalar, eğitim-öğretim sürecinde yapılan hatalar, kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar, bürokratik iş ve işlemlerle ilgili hatalar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan hatalar, mali kaynakların ve fiziki alanların kullanımıyla ilgili yapılan hatalar* olarak 7 kategori altında toplanmıştır.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hatalara ilişkin görüşleri

Tema	Alt tema	Kodlar
Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hatalar	1.İletişim hataları	Öğretmen, öğrenci ve velilerle iyi ilişkiler kuramamak, ikna yerine emredici bir dil kullanmak, etkin bir dinleme yapmamak, anlaşılır bir dil kullanmamak, okulun bulunduğu çevreyi tanımamak, eleştiriye kapalı olmak, ast-üst ilişkisini iyi kuramamak, kurumsal iletişim yerine bireysel bir dil kullanmak, protokol kurallarını bilmemek, okul faaliyetlerini dış paydaşlara anlatamamak, karşıt görüşlere önem vermemek, yapıcı bir dil kullanmamak, sosyal medya araçlarını yanlış kullanmak, kibirli bir dil kullanmak

Tablo 2. Devamı...

Tema	Alt tema	Kodlar
Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetimsel hatalar	2.İnsan kaynağının yönetimiyle ilgili yapılan hatalar	Çalışanlara eşit yaklaşmamak, çalışanların bireysel hatalarını genelleme yapmak, taviz vermek, insandan çok göreve önem vermek, kararlara çalışanları katmamak, iş birliği yapmamak, bireysel farklılıklara dikkat etmemek, çatışmalar yönetememek, çalışanları desteklememek, beceri ve ilgiye göre görevlendirme yapmamak, çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmamak, gereğinden fazla otoriter olmak, çalışanlarını motive etmemek, motivasyon araçlarını kullanmamak, geri bildirim vermemek, başkalarının yanında çalışanlarla tartışmak, çalışanlara verilen görevleri yeterince takip etmemek, çalışanlara yeterince rol-model olamamak, yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmamak, kendisinden önceki yöneticileri kötülemek, denetim ve kontrol görevini yeterince yerine getirememek
	3.Eğitim-öğretim sürecinde yapılan hatalar	Öğretim sürecine yeterince dâhil olmamak, eğitim-öğretim süreçlerinde rehberlik rolünü yeterince gerçekleştirememek öğretim programlarından habersiz olmak, ders gözlemi yapmamak, ölçme-değerlendirme sürecinde etkin olmamak, zümre ve şube öğretmen kurulu toplantılarına fiilen katılmamak, eğitimle ilgili güncel gelişmeleri takip etmemek, öğrencileri yeterince tanımamak, akademik başarıya yönelik çalışmalar yapmamak, okulda eğitimle ilgili yapılan çalışmaların görünürlüğünü sağlayamamak
	4.Kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar	İşe duygularını karıştırmak, eleştiriye kapalı olmak, empati kurmamak, risk alamamak, yeterli özgüvene sahip olmamak, aceleci olmak, öfke kontrolünü sağlayamamak, kararlı olmamak, hoşgörülü olmamak, kötümser olmak, ön yargılı olmak, aşırı tedirgin olmak, güvenmemek, alıngan olmak, zamanı etkili yönetememek, öğrenmeye kapalı olmak
	5.Bürokratik iş ve işlemlerle ilgili hatalar	Aşırı prosedürcü olmak, mevzuat ve bürokratik işleri bilmemek, eksik ve yanlış yapmak, bürokratik iş ve işlemlere aşırı zaman ayırmak, yasal gücü yanlış kullanmak
	6.İş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan hatalar	Risk oluşturabilecek etkenlerin farkında olmamak, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini yeterince almamak, ilgili mevzuat hakkında bilgi sahibi olmamak
	7.Mali kaynakların ve fiziki alanların kullanımıyla ilgili yapılan hatalar	Okul çevresiyle yeterince işbirliği yapmamak, okul bütçesini yönetememek, okul binasının bakımını yeterince sağlayamamak, okula maddi kaynak sağlayamamak, şeffaf ve hesap verebilir olmamak

Elde edilen veriler incelendiğinde görüşme yapılan okul yöneticilerinin tamamının iletişimle ilgili hatalar yaptığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerden biri olan iletişim becerisinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Çünkü okul yöneticiliği görevinin etki alanında her zaman insan ögesi bulunmaktadır. İnsanlarla iç içe olan okul yöneticileri için iletişim faaliyeti büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin en fazla yaptığı hata türlerinden birisi de insan kaynağının yönetimiyle ilgili yapılan hatalardır. Okulu örgütsel amaçlarına ulaştırmakla görevli olan okul yöneticileri mahiyetindeki insan kaynağını etkili bir şekilde kullanmak durumundadır. Bunu sağlarken de personelini yakından tanımalı, okulunda olumlu bir iklim oluşturmalıdır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular genel olarak değerlendirildiğinde okullarda görev yapan yöneticilerin görevleri esnasında çok çeşitli hatalar yaptıkları, bu hataların nedenlerinin ve

sonuçlarının incelenmesinin okulların yönetimiyle ilgili alanyazına katkı yapacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hatalarla ilgili dikkat çekici görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Y9: *Dönem içerisinde öğretmenlerin bir kısmının derslere geç girdiklerini gözlemledim. Kendilerini uyardıma çalıştırdım onlar da benim sabahları okula geç geldiğimi ifade ettiler. O günden sonra daha dikkatli olmaya çalıştım.*

Y13: *Kurul ve komisyon görevlerini dağıttıktan sonra bazı kişilere diğerlerine göre daha fazla görev düştüğü tepkisiyle karşılaştım. Görev dağılımını dikkatli incelediğimde gerçekten dağılımı eşit bir dağılım yapmadığımı fark ettim ve hemen durumu düzelterek arkadaşlardan özür diledim.*

Y18: *Okul-Aile Birliği üyeleriyle yaptığım toplantıda velilerin okulda yapılan çalışmalardan ve faaliyetlerden haberdar olmadığını hatta okulda bu çalışmaların olmadıklarını düşündüklerini gördüm. Bu olaydan sonra okulumda yapılan çalışma ve faaliyetlerden paydaşların haberdar olması için çeşitli iletişim kanallarını kullanmaya çalıştım.*

Y21: *Sene başında okulun ilk günleriydi. Odamda otururken öğrencilerin bir kısmı odama telaş ve korkuyla girerek kale direklerinden birinin arkadaşlarının üzerine düştüğünü söylediler. Bahçeye gittiğimde öğrencimizin acıdan kıvrandığını gördüm. Hemen ambulans çağırarak hastaneye ulaşmasını sağladık. Çok şükür ufak sıyrıklarla durum atlatılmış, öğrencimize bir şey olmamıştı. Okula döndüğümüzde kale direklerini incelediğimizde kaleyi sabitleyen vidaların paslanıp gevşeyerek yerinden oynadığını ve bu yüzden düştüğünü gördük. Aslında okullar açılmadan önce bu vidaları kontrol etmem gerekirdi.*

Okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenlere ilişkin görüşleri nedir?

Okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenlere ilişkin görüşlerinin yer aldığı sonuçlar Tablo 3’de yer almaktadır. Tablo 3’e göre okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenlere ilişkin görüşleri *tecrübesizlik, iletişim becerisi eksikliği, okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri yeterince tanımama, iş yükü fazlalığı, kişilik özellikleri, diğer işlerin eğitim-öğretimin önüne geçmesi, bilgi eksikliği, iş yeri stresi, duygularını yönetememe, yeterince profesyonel olamama, zamanı iyi yöneteme, mevzuatın sürekli değişmesi, pedagojik yetersizlik ve yetkinin yanlış kullanımı* olarak ifade edilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenlere ilişkin görüşleri

Tema	Kodlar
Okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenler	1.Tecrübesizlik
	2.İletişim becerisi eksikliği
	3.Okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri yeterince tanımama
	4.İş yükü fazlalığı
	5.Kişilik özellikleri
	6.Diğer işlerin eğitim-öğretimin önüne geçmesi
	7.Bilgi eksikliği
	8.İş yeri stresi
	9.Duygularını yönetememe, yeterince profesyonel olamama
	10.Zamanı iyi kullanamama
	11.Mevzuatın sürekli değişmesi
	12.Pedagojik yetersizlik
	13.Yetkinin yanlış kullanımı

Okul yöneticilerini hataya sevk eden nedenlere ilişkin görüşler incelendiğinde birçok sebebin bu duruma neden olduğu görölmektedir. Özellikle yönetim göreviyle ilgili tecrübesizliğin hataların başlıca nedeni olduğu araştırmaya katılan yöneticilerin neredeyse tamamı tarafından ifade edilmişti. Bu durum öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçişte sadece yazılı ve sözlü sınavın ölçüt alınmasından ve yöneticilikle ilgili herhangi bir mesleki tecrübe gerektiren ölçüt olmamasından kaynaklanabilir. Katılımcılar tarafından hataya sevk eden diğer nedenler ise; iletişim becerisi eksikliği, okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri yeterince tanımama, iş yükü fazlalığı, kişilik özellikleri, diğer işlerin eğitim-öğretimin önüne geçmesi, bilgi eksikliği, iş yeri stresi, duygularını yönetememe, yeterince profesyonel olamama, zamanı iyi yöneteme, mevzuatın sürekli değişmesi, pedagojik yetersizlik ve yetkinin yanlış kullanımı olarak ifade edilmesi yapılan hataların altında yatan nedenlerin çok çeşitli ve fazlaca olduğu şeklinde yorumlanabilir. Hataların nedenlerini iyi anlamak için okulun dinamiklerini iyi bilmek gerekir. Çünkü okullar hizmet verdiği kitle olarak toplumun tüm kesimlerine hitap eden örgütlerdir.

Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların nedenleriyle ilgili dikkat çekici görüşlere aşığıda yer verilmiştir:

Y5: Öğretmenlikten müdür yardımcılığı görevine geçtiğim ilk zamanlar öğretmenleri ilgilendiren görevleri öğretmen arkadaşlara aktarırken emri vaki bir dil kullandığımı daha sonraları fark ettim. İlk zamanlar yöneticilik tecrübemin olmaması nedeniyle çok zorlandım ve birçok hatalar yaptığımı ilerleyen zamanlarda anladım.

Y14: Bir 10 Kasım töreninde havalar çok soğuk olduğu için öğrencileri okul içerisine almıştık. Fakat okulumuzda çok amaçlı salon olmadığından töreni okul bina girişindeki boş alanda yaptık. Tören sonrası velilerden bir kısmı yanıma gelerek sert bir dille neden çocukları koridorlara sıkıştırdığımızı sordular. Ben de bu tepki karşısında duygularımı kontrol edemeyip sinirlenerek okulda çok amaçlı salon olmadığını söyledim ve öğrencilerin yanında karşılıklı tartışmaya girdim. Böyle bir durum karşısında daha sakin olabilirdim.

Y19: Mayıs ayı içerisinde müfettişler okulumuzu teftişe gelmişti. Benden gerekli evrakları istiyorlardı. İstedikleri evraklardan birisi de okul müdürünün ders denetim formlarıydı. Fakat Mayıs ayı olmasına rağmen öğretmenlerin derslerini izlemeye girmemiş başka işlerden vakit bulamamıştım. Sonrasında müfettişler tarafından en önemli işin eğitim-öğretim faaliyetleri olduğu, diğer işlerin daha sonra geldiği hususunda uyarılmıştım.

Okul yöneticilerinin yaptıkların hataların nasıl farkına vardıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Okul yöneticilerinin yaptıkları hataların nasıl farkına vardıklarına ilişkin görüşlerinin yer aldığı sonuçlar Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4’e göre okul yöneticilerinin yaptıkları hataların nasıl farkına vardıklarına ilişkin görüşleri çatışma yaşandığında, verilen görevler yerine getirilmediğinde, gönüllülük esaslı faaliyetlerde katılım sağlanmadığında ve başarısızlığa uğrayınca, denetim yaptığında, diğer yöneticilerin yaptıkları uygulamalar öğrenildiğinde, yeni bir öğrenme gerçekleştiğinde, çalışanların tavırlarından,

toplantılarda, işler yetişmediğinde, dış paydaş görüşlerinden, okulun başkaları tarafından denetiminde, üstler tarafından uyarılarak, yasal yaptırımla karşılaşınca olarak sıralanmıştır.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin yaptıkları hataların nasıl farkına vardıklarına ilişkin görüşleri

Tema	Kodlar
Okul yöneticilerinin hataların farkına varması	Çatışma yaşandığında
	Verilen görevler yerine getirilmediğinde
	Gönüllülük esaslı faaliyetlerde katılım sağlanmadığında
	Başarısızlığa uğrayınca
	Denetim yaptığında
	Diğer yöneticilerin yaptıkları uygulamalar öğrenildiğinde
	Yeni bir öğrenme gerçekleştiğinde
	Çalışanların tavırlarından
	Toplantılarda
	İşler yetişmediğinde
	Dış paydaş görüşlerinden
	Okulun başkaları tarafından denetiminde
	Üstler tarafından uyarılarak
Yasal yaptırımla karşılaşınca	

Bu durumla ilgili okul yöneticilerine ait örnek görüşler aşağıda sunulmuştur.

Y15: Okulumuz ortaokul olması nedeniyle öğretmenlerin haftalık ders programlarını idare olarak hazırladığımızda bazı öğretmenlerin ders programlarının çok dağınık olduğunu bazılarının ise derslerinin toplandığı ve günlerinin boşaltıldığı yönünde tepkisiyle karşılaştık. Öğretmenler odasından toplantı esnasında gergin bir ortam oluştu. Bu olaydan sonra ders programı hazırlarken daha dikkatli olmaya başladık.

Y25: Bazen ilçe milli eğitim müdürlüğü bizden toplantılara katılmaları için birkaç tane öğretmen ismi istemekte biz de okul yönetimi olarak öğretmenlerin isimlerini bildirmekteyiz. Ben okul müdürü olarak aklıma gelen öğretmenleri bildirmekteydim fakat zamanla bazı öğretmenlerin bu toplantılara birkaç kez bildirdiğimi bazılarının ise hiç isimlerini bildirmediğimi öğretmenlerin sözlü uyarılarıyla öğrendim. Bölgemizdeki okulların yöneticilerinin bulunduğu whatsapp grubunda okullarımızda yaptığımız uygulamaları bazen burada paylaşıyoruz. Bir okul müdürümüz öğretmenler odasına astığı listeyle sıradaki toplantıya kimin gideceğini düzene koyarak öğretmenlerin güvenini kazanmış. Ben de öğrendiğim bu uygulamayı kendi okulumda uygulayarak tepkilerin önüne geçmiş oldum.

Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hataların sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetsel hataların sonuçlarına ilişkin görüşlerinin yer aldığı sonuçlar Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5.Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetimsel hataların sonuçlarına ilişkin görüşleri

Tema	Kodlar
Okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetimsel hataların sonuçları	Olumsuz okul iklimi
	İş gücü ve zaman kaybı
	Eğitim kalitesinin düşmesi
	Bilgi ve deneyim kazanma
	Okuldan memnuniyetsizlik
	Okul itibarının düşmesi
	Maddi kaynak sıkıntısı
İş kazaları	

Tablo 5' e göre okul yöneticilerinin yapmış oldukları yönetimsel hataların; olumsuz okul iklimine, iş gücü ve zaman kaybına, eğitim kalitesinin düşmesine, bilgi ve deneyim kazanılmasına, okuldan memnuniyetsizliğe, okul itibarının düşmesine, maddi kaynak sıkıntısı yaşanmasına ve iş kazalarına sebep olduğu ifade edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin ifadelerine şu şekilde yansımaktadır:

Y4: Yönetici olarak yaptığımız hatalar sonucunda okulumuz olumsuz etkilenmektedir. Öğretmenlerimizde ve diğer çalışanlarda memnuniyetsizlik oluşmakta, okulda gergin bir hava meydana gelmektedir.

Y12: Önceden zümre toplantılarına bizzat katılmıyor, sınıflarda eğitim ve öğretimle ilgili neler yapıldığını takip etmiyordum. Sene sonunda öğrenci başarılarını değerlendirdiğimizde sınıflar arasında önemli farklar olduğunu gördük. Zamanında tedbir alsaydık bu farkların en aza indirebilir, eğitim kalitesini arttırabilirdim.

Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin görüşleri nedir?

Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin yer aldığı sonuçlar Tablo 6' da yer almaktadır.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin görüşler

Tema	Kodlar
Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısı	Mesleki deneyim kazandırması
	Özeleştiri, özdeğerlendirme ve sorgulama yaptırması
	Okulu ve paydaşlarını daha iyi tanıma fırsatı sağlaması
	Yönetim tarzını belirlemede etkili olması
	Araştırmaya sevk etmesi
	Daha dikkatli olmaya sevk etmesi
	Cesaret ve özgüveni arttırması
Daha büyük hatalar için önlem almaya sevk etmesi	

Tablo 6'ya göre okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin olarak; hataların mesleki deneyim kazandırdığı, özeleştiri, özdeğerlendirme ve

sorgulama yaptırdığı, okulu ve paydaşlarını daha iyi tanıma fırsatı sağladığı, yönetim tarzını belirlemede etkili olduğu, araştırmaya sevk ettirdiği, daha dikkatli olmaya sevk ettiği, cesaret ve özgüveni arttırdığı, daha büyük hatalar için önlem almaya sevk ettirdiği ifade edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yönetsel hataların iyi analiz edildiği takdirde okul yöneticilerine birçok olumlu yansımalarının olacağı söylenebilir. Katılımcıların tamamı yapılan hataların kendilerine mesleki deneyim kazandırdığını ifade etmiştir. Okul yöneticiliği, görev olarak kendine has özellikleri olan diğer kurumlardan çok farklı yönleri olan bir yönetim görevidir. Bu görevi icra ederken okulların dinamiği hataları kaçınılmaz kılmaktadır. Önemli olan yapılan hataların öğreticilik yönünün farkına varılıp bunu bir öğrenme fırsatı olarak kazanıma dönüştürmektir.

Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin dikkat çekici görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Y19: Şüphesiz insan olduğumuz için yöneticilik yaparken de hata yapmamız kaçınılmazdır. Önemli olan bu hatalardan ders çıkarabilmemizdir. Eğer bunu başarabiliyorsak hatalar bizim için önemli bir öğrenme fırsatıdır.

Y7: Görev yaptığımız okullarda sürekli değişen koşullarda çok çeşitli birçok olayla karşılaşırız ve bu olaylarda yönetici olarak nasıl bir yöntem belirleyeceğimizde önceki yaptığımız hatalı davranışların büyük etkisinin olduğunu söyleyebilirim. Yaptığımız hatalar meslek hayatımızda yaparak-yaşayarak öğrenme fırsatı sunmakta, deneyim kazanmamızı sağlamaktadır.

Y22: Okul müdürlüğü görevini yaparken öyle olaylarla karşılaştım ki bana hiçbir kitaptan okuyarak elde edemeyeceğim tecrübeyi kazandırmakta olduğunu söyleyebiliyorum. Bu olaylar karşısında bazen hatlı davrandığımda oldu. Fakat bu hatanın sonucuyla yüzleşince özeleştiri yapmam için önemli bir fırsat oldu.

Sonuç ve tartışma

Bu araştırmada okul yöneticilerinin yaptıkları yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmelerine katkısına ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin yönetimle ilgili yaptıkları hataları en çok iletişim kaynaklı hatalar oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgunun Kıranlı'nın (2010) yaptığı araştırma sonucundaki okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düşük olduğu bulgusu ile Özmen ve Aküzüm'ün (2013) çalışmalarındaki örgütsel hataların başlıca nedenlerinden birisi olarak belirttiği iletişim eksikliği olduğu bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca iletişim hatalarının yanı sıra insan kaynağının yönetimiyle ilgili yapılan hatalar, eğitim-öğretim sürecinde yapılan hatalar, kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar, bürokratik iş ve işlemlerle ilgili hatalar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan hatalar ile maddi kaynakların ve fiziki alanların kullanımıyla ilgili yapılan hatalar okul yöneticilerinin yaptığı yönetsel hatalar olarak öne çıkmaktadır.

Okullarda yöneticileri hataya sevk eden nedenler olarak en fazla tecrübesizlik, iletişim becerisi eksikliği, okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri yeterince tanımama ve iş yükünün fazla olması okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Benzer şekilde Lee, vd.'de (2004) örgütlerde yaşanan

hataların nedenlerini; iletişim, çevreyi tanımama, tecrübe eksikliği, planlama, yönetim biçimi ile iletişim eksikliği olarak ifade ederken, Jo ve Park'ta (2003) insan kaynaklı hataların kurumlarda olumsuz durumların meydana gelmesinde en fazla etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonucunda ayrıca yöneticilerin kişilik özellikleri, diğer işlerin eğitim-öğretimin önüne geçmesi, bilgi eksikliği, iş yeri stresi, duygularını yönetememe, yeterince profesyonel olamama, zamanı iyi kullanamama, mevzuatın sürekli değişmesi, pedagojik yetersizlik ve yetkinin yanlış kullanımı hususları da okul yöneticilerin yönetimle ilgili hata yapmasında etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel yaşamda hata yaşanması kaçınılmaz olmakla birlikte hataların farkına varılması da önemli bir husustur. Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin; en fazla çatışma yaşanması durumunda, verilen görevler yerine getirilmediğinde, gönüllülük esaslı faaliyetlere katılım sağlanmadığında, başarısızlığa uğrandığında, denetim yapıldığında ve diğer yöneticilerin yaptıkları uygulamalar öğrenildiğinde yaptıkları hataların farkına vardıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte okul yöneticileri, yeni bir öğrenme gerçekleştiğinde, çalışanların tavırlarından, toplantılarda, işler yetişmediğinde, dış paydaş görüşlerinden, okulun başkaları tarafından denetiminde, üstler tarafından uyarıldığında ve yasal yaptırımla karşılaşıldığında yaptıkları yönetsel hataları fark ettiklerini ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri yapmış oldukları yönetsel hataların sonucunda en fazla okulun ikliminin olumsuz etkilendiğini, iş gücü ve zaman kaybının yaşandığını, eğitim kalitesinin ve çalışanların performansının düştüğünü ifade etmişlerdir. Özmen ve Aküzüm'de (2013) yapmış oldukları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca yönetsel hataların bilgi ve deneyim kazandırdığı, okuldan memnuniyetsizlik duyulmasına sebep olduğu, okul itibarını düşürdüğü, maddi kaynak sıkıntısı yaşanmasına ve iş kazalarının meydana gelmesine sebep olduğu yöneticiler görüşlerinde belirtmiştir.

Yönetsel hataların mesleki gelişim ve öğrenmeye katkısıyla ilgili olarak okul yöneticileri; hataların mesleki deneyim kazandırdığını, özeleştirir, özdeğerlendirme ve sorgulama yaptırdığını, okulu ve paydaşlarını daha iyi tanıma fırsatı sağladığını, yönetim tarzını belirlemede etkili olduğunu, araştırmaya ve dikkatli olmaya sevk ettiğini, cesaret ve özgüveni arttırdığını ve daha büyük hatalar için önlem almaya sevk ettiğini ifade etmiştir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu; Dyck vd.'nin (2005) hatalar; zaman kaybı, üretilen üründe istenmeyen özelliklerin olması gibi olumsuz sonuçlara sebep olmanın yanında hatalardan öğrenmenin gerçekleşmesi gibi olumlu sonuçları da sağlar görüşünü, Homsma, vd.'nin (2009) hataların oldukça bilgilendirici olabileceği görüşü ile Özmen ve Aküzüm'ün (2013) hataların mevcut durumu sorgulamayı ve öğrenmeyi teşvik ettiği görüşlerini desteklemektedir.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin dâhil oldukları planlı veya plansız öğrenme faaliyetleri mesleki gelişimlerinde önemli yer tutmaktadır. Öğrenmenin tam olarak nasıl ve hangi yollarla gerçekleştiği

bütün boyutlarıyla bilinmemektedir. Ancak öğrenmenin farklı birçok yolunun olduğu bilinmektedir. Bunlardan birisi de hata ve başarısızlıklardan öğrenmedir. Hata ve başarısızlık, insan olmanın kaçınılmaz yönüdür. Hata ve başarısızlıklar, okul başta olmak üzere çeşitli kurum/kuruluşlar için de, önemli öğrenme ve gelişim fırsatları olarak görülebilir. Bu bağlamda, okulların birer öğrenen organizasyonlar haline gelebilmesi için, hata ve başarısızlıklar, birer geri bildirim ve düzeltici eylem olarak işe koşulabilir.

Öneriler

Araştırma sonucunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgütsel hayatta yaşanan hataların bir öğrenme ve gelişim fırsatı olduğu anlayışı yaygınlaştırılmalıdır.
- Okul yöneticilerine yaptıkları yönetsel hataların farkına varmaları ve bu hatalardan ders çıkarmalarını sağlayabilmeleri için hata yönetim stratejileri konusunda hizmet içi eğitim verilerek mesleki gelişimleri sağlanabilir.
- Okullarda en sık yaşanan hatalar tespit edilerek yönetici adayları göreve başlamadan önce bilgilendirilebilir.
- Okul yöneticileri başta iletişim eksikliği olmak üzere yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirken yaptıkları hatalarda etkili olan nedenlerin ortadan kaldırılması konusunda kendilerini geliştirmelidir.
- Mevzuat ve örgütsel yapıdan kaynaklı hataların önlenmesi için gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Bilgi notu

Bu çalışma, 07-10 Kasım 2019 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen 10. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda (EYFOR-X) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Kaynakça

- Akpınar, B. & Akdoğan, S. (2010). Negatif bilgi kavramı: Hata ve başarısızlıklardan öğrenme. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*,1(1), 14-22.
- Alpkan, L. & Doğan, T. (2008). Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 21-47.

- Argüden, Y. (2005). *Her hata bir öğrenme fırsattır*. <http://www.arge.com/tr/makaleler/her-hata-bir-ogrenme-firsattir/> adresinden 21.10.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Bauer, J. (2006). Error culture in health care: Modeling nurses' error related learning activities. *87th Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Francisco, USA.
- Bauer, J. & Mulder, R. H. (2007). Modelling learning from errors in daily work. *Learning in Health and Social Care*, 6, 121–133.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri (13. baskı)*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çalık T. (2010) Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 121-128.
- Çetin, K. & Yalçın, M. (2002). MEB yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi , 191.
- Dyck, C. V. Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A Two- study replication, *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1228-1240.
- Guskey, T., R.(1994). Professional development in education: *In Search of the Optimal Mix Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans, LA, 4-8.
- Harteis, C., Bauer, J. & Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 223-231.
- Heinze, A. (2005). Mistake-handling activities in the mathematics classroom. In Chick, H. L. ve Vincent, J. L. (Eds.). *Proceedings of the 29th Conference of the International Group for the Psychology of Mathematics Education*, Melbourne 3, 105-112.
- Homsma, G. J, Dyck, C. V., Gilder, D. D., Koopman, P. L. & Elfring, T. (2009). Learning from Error: The influence of error incident characteristics, *Journal of Business Research*,62(2009), 115–122.
- Jo, Y.-D. & Park, K.S. (2003). Dynamic Management of Human Error to Reduce Total Risk, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 16(2003), 313–321.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Kasar, J. & Clark, E. N. (2000). *Developing professional behaviors*. USA: Slack, Grove Road.
- Kıranlı, S. (2010). Lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2) , 229-250.
- Lee, Y. S., Kim, Y., Kim, S. H., Kim, C., Chung, C. H. & Jung, W. D. (2004). Analysis of human error and organizational deficiency in events considering risk significance, *Nuclear Engineering and Design*, 230(2004), 61–67.

- Lehman, P. (2009). *Learning from mistakes and failures*. Retrieved from http://www.education.com/reference/article/Ref_Learning_Mistakes adresinden 18/10/2019 tarihinde erişildi.
- Metcalfe, J. (2017). Learning from errors. *The Annual Review of Psychology*, 68, 465–89.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. California: Sage.
- Özmen F. & Aküzüm C. (2013). Okul yöneticilerinin okul ortamında yaşanan örgütsel hatalara yönelik tavır alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2013), 332- 351.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. & Aksu, B., M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 205-224.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlilikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 58, 40-41.
- Tjosvold, D., Yu, Z. & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
- Watts, G. E. & Hammond, J. O. (2002). *Professional development: Setting the context*. In G. E. Watts (Ed.) *Enhancing Community Colleges Through Professional Development*. New Directions for Community Colleges, 120, 5-10.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.