

ETKİLİ OKULLARDA KARAR SÜRECİ

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

E.Ü.Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi

celikten@erciyes.edu.tr veya celikten@yahoo.com

ÖZET

Etkili okul müdürlerinin en önemli başarılarından biri hiç kuşkusuz birlikte çalıştığı kişileri öğretimi daha iyileştirmek amacıyla güdülemesidir. Okullarda değişim konularında yapılan araştırmaların işaret ettiğine göre etkili örgütlerde kararlar alınırken çalışanlar da dahil edilir. Gerçekte, kararlar alınırken örgütte çalışanların görüşlerinin alınması etkili okullarda gözlemlenen en önemli etmenlerden biridir. Etkili okul kendiliğinden, rasgele ve hiçbir çaba harcanmadan ortaya çıkan bir kurum değildir. Söz konusu okul, özellikle bilinçli olarak yapılan etkinliklerin bir sonucudur ve mimarı da hiç kuşkusuz okul müdürüdür.

Araştırmanın amacı; etkili okul kavramını açıklığa kavuşturmak, bu konuda ulusal ve uluslar arası düzeyde yayınlanan çalışmaların bir sentezini yapmak, elde edilen bilgiler doğrultusunda Kayseri’de “etkili” olarak kabul edilen genel lise yöneticilerinin karar sürecine nasıl katıldıklarını saptamaktır. Araştırma sürecinde, konunun amacına uygunluğu sebebiyle örnek olay tarama modeli kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Etkili okul, okul müdürü, karar verme.*

ABSTRACT

Much research on unusually effective schools supports the conclusions that they generally rank high on certain aspects of organizational functioning frequently referred to as “effective schools correlates.” Recognizing that there are many potentially successful approaches for providing or improving such aspects of organizational functioning as positive school climate, capable leadership, or appropriate emphasis on important learning objectives.

Recognizing that one of the central achievements of unusually effective principals involved their success in somehow developing and maintaining faculty motivation to improve instruction, and aware that some research on change in schools and other organizations pointed toward employee participation in decisionmaking as a key variable in developing staff motivation and commitment. Indeed, faculty participation in designing and carrying out school improvement plans frequently has been an important aspect of successful effective schools projects.

Keywords: Effective schools, school principal, decision making.

GİRİŞ

Örgütler, yönetim biliminin başlıca inceleme alanı olup bir araya gelen üyelerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışmasını; işbirliğinde ve birbirleriyle ilişki içinde bulunmasını gerektirir (Barnard, 1962). Bu işbirliği ve ilişki bağlamında örgüt yöneticisinin diğer işgörenlerle olan ilişkileri ve özellikle karar alma yöntemleri ayrı bir önem arz eder.

Örgütlerde karar verenler aldıkları kararları örgüt adına vermektedirler. Örgütte buldukları mevkiinin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını gerektirir. Bazı durumlarda kararı sadece yönetici bile verse, yine de o örgütte bulunduğu toplumsal rol ve örgütün amacı çerçevesinde karar vermektedir.

Yönetimde karar verme konusunda çalışmalar son yıllarda artmışsa da, aslında "karar" kavramı yönetim alanında çalışanların eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Gulick ve Urwick (1937), ünlü POSDCORB formülünde, yöneticinin görevleri arasında yönetmeyi de saymış; yönetmeyi sürekli karar verme işi; karar vermeyi de, eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevi olarak görmüştür. Bununla birlikte, bugünkü anlamıyla "karar verme"nin önemi, Barnard (1962) ve Simon'ın (1951) yazılarıyla kabul edilmeye başlanmıştır. Simon'da *Yönetimsel Davranış* adlı kitabında, bir yönetim örgütünün ve bu örgüte katılanların davranışlarının incelenmesi için, "karar" kavramına da önem verilmesi gerektiğini söylemiştir.

Ancak çoğu kez kararlar görülebilen eylemlerle belirtilir. Örgütte alınan kararların gerek örgüt ve gerekse işgörenler açısından etkili olması amaçlanır. Örgütün koyduğu kurallar, belirlediği politikalar, yöneticilerin verdiği emirler, yapılan değişiklikler ve diğer somut olaylarda hep etkililik ölçütü kullanılır. Diğer bir deyimle, yöneticinin başarısı verdiği kararların sonuçlarına göre değerlendirilir, bunun için de yöneticiler başarısızlığa uğramamak için doğru ve etkin karar verme çabasındadırlar. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi karar sürecinde yöneticinin etkili olması arzu edilen bir durum değil, bir zorunluluktur.

Yönetim ve karar sürecinde önemi yadsınamayacak olan etkililiğin irdelenmesi ilerleyen konuların daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Etkililik üzerindeki incelemelerin tarihçesi, insan emeğini yüksek çıktıyı verecek biçimde örgütlemeye çalışan

ilk örgüt yazarlarına kadar uzanmaktadır. Etkililik, yirminci yüzyıla gelinceye değin, verimlilikle eşanlamlı bir sözcük olarak kullanılmıştır (Tosun, 1981:1). Etkili okul ile ilgili literatür ise 1930'lara değin uzanır ama bu alanla ilgili araştırmalar 1970'li yıllarda en üst düzeylere yükselmiştir (Edmonds 1978; Glass ve Smith, 1978; Brookover ve Lezotte 1979; Drucker, 1992). Ancak o günden bu güne "etkililiğın açık, spesifik, uygulamalı, kapsamlı ve kuramsal çerçevelere uyan bir tanımı henüz yapılamamıştır. Sadece etkinliğin çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda bir yakınlaşma sağlanabilmiştir" (Balcı, 1993:1). Bu güçlüğüne karşılık etkili okulu tanımlama girişimleri de yok değildir. Levine ve Lezotte'ye (1990:1) göre etkili okul, okula devam eden bütün öğrencilerin verilen programlardan en iyi şekilde yararlanması, bir başka deyişle hazırlanan programın arzu edilen hedefe ulaşmasıdır. Benzer bir tanım da Taylor (1990:2) tarafından "okula devam eden bütün öğrencilerin öğrenebileceği bir ortam" olarak yapılmıştır.

Örgütün etkililiği ile yöneticilerin karar alma yöntemleri arasındaki korelasyon bir çok bilim adamı tarafından araştırılmıştır. English ve Hill'e (1990) göre eğer okul müdürü karar alırken astlarına ve özellikle yardımcılara danışır sa alınan kararın başarıya ulaşma derecesi artacaktır. Etkili örgütlerde alınan kararlar konusunda Drucker'ın (1992) görüşü de English ve Hill'in (1990) görüşleriyle binişmektedir. Drucker'a (1992: 95) göre karar verme yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır. Anılan yazara göre örgütün başarısı yöneticinin vereceği kararlarla doğrudan ilişkilidir ve karar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri gidemeyecektir.

Örgütsel etkililik ve yöneticilerin karar alma yöntemleri konularında geniş çaplı araştırmalar yapan Onaran'ın (1975) görüşleri de yukarıdaki fikirleri destekler niteliktedir. Anılan yazara göre eğer yönetici karara katılma konusunda astlarına olanak tanır sa karara katılan işgörenler olumlu tutumlar geliştirecekler, daha çok dikkat ve çaba harcayacaklar; karar alınması için gerekli bilgi örgüt içinde daha serbestçe yayılabilecek; denetim ve gözetim de kolaylaşacaktır.

Örgütlerde karar alma yöntemleri ile etkililik arasındaki doğrudan ilişkidenden dolayı okullarda etkililiği arttırmak için okul müdürlerinin karar alma yöntemlerinin incelenmesi ve gerekiyorsa onlara etkili karar alma yöntemleri, alanın uzmanları tarafından açıklanması sağlanmalıdır. Çünkü karar verme gereksinimi hemen tüm örgütlerde vardır ve tüm

yöneticiler, hatta tüm örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar verme durumundadır. Fakat şunu da unutmamak gerekir, önemli olan karar vermek değil, olanaklara göre en iyi kararı verebilmektir. (Aydın, 1994:128). Bunun içindir ki yöneticinin verdiği kararlarla ilgili olarak astlarının desteğini alması ve karar verirken yine astlarının katılımını sağlaması örgüt ve üyeleri için sayısız faydalar sağlayacaktır.

Problem

Örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek düzenli işleri yapmak için güçlerini gönüllü eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal bir açık sistemdir (Başaran,1989: 90). Bu toplumsal açık sistemlerden birisi de şüphesiz okuldur. Toplumsal bir açık sistem olan okullar da varlığını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için büyük çaba sarf ederler. Örgütlerin bütün çabalarına rağmen bunlardan bir kısmı “etkili” diğerleri de “daha az etkili” olarak nitelendirilebilir.

Örgüt amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirildiği sorusunun cevabı, onun etkililiğini belirtir. Örgütsel etkililik diye gösterebileceğimiz tek bir şey yoktur. Bu, tüm örgütle ilgili bir kavramdır; bir araya getirilince bazıları anlamını kaybeden birçok parçadan oluşmaktadır (Tosun, 1981:4). Bundan dolayıdır ki, etkililik ölçme ve değerlendirme işlemini gerektirir. Bu konuda "çok etkili" ya da "etkisiz" gibi öznel değerlendirmeler de yapılır (Can,1997 :275). Onun için okulda etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak isteyen okul müdürleri kararlarını ve eylemlerini etkileyen iç ve dış öğelerin varlığından haberdar olmalı; karar üzerindeki etkilerini çözümleyici, onlarla iletişim ve etkileşime hazır bir tutum içinde yaklaşmalıdır. Böyle bir yaklaşım okul müdürünün yetkinliğinin ve idare ettiği okulun etkililiğinin anlamlı bir göstergesi olacaktır (Açıkalm,1995:57).

Yönetici; örgütte karar veren kişi, örgüt ortamı da bir dizi kararların alındığı ve uygulandığı ortam olarak tanımlanır. Yönetici okulda kimlerin hangi sınıfı okutacağı, yardımcılarının kimler olacağı ve onlara ne gibi yetkilerin aktarılacağı, çevre ve diğer örgütlerle nasıl bir ilişki içinde olunacağı, örgütün üst, alt ve diğer sistemlerle olan ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda düşünüp çözüme ulaşırken, basitten karmaşığa doğru bir dizi karar verir. Aydın (1994:127) her örgütün etkili olabilmesi için

karar verme yeteneğine sahip olması gerektiğini, kararların lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler ya da bir başka yolla verilebileceğini, önemli olanın kararın nasıl ve kim tarafından verildiği değil de verilen kararın uygulamaya konulup konulmadığı ve uygulamaya konulmuşsa kararların uygulama etkinliğinin takip edilmesi olduğunun altını çizmektedir.

Eğitim çok pahalı ve vazgeçme maliyeti de çok yüksek olan bir yatırımdır. Bundan dolayıdır ki okulların etkililiğe ulaştırılması çabaları tüm dünya uluslarının eğitim plan ve programlarının başında yer almaktadır (Balcı, 1993:59). Durum bu olunca ***Kayseri merkez ilçelerindeki genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin, işgörenleri karar sürecine katmadaki becerilerinin araştırılması*** araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amaçları

Araştırmanın amacı; etkili okul kavramını açıklığa kavuşturmak, bu konuda ulusal ve uluslar arası düzeyde yapılan yayınların bir sentezini yapmak, elde edilen sentez doğrultusunda Kayseri İlinde "etkili" olarak kabul edilen sekiz genelde yöneticilerin karar sürecine katılımı nasıl sağladığını araştırmaktır. Anılan okulların "etkili okul" olarak sınıflandırılabilmesi için alınan ölçütler; ***üniversiteye öğrenci yerleştirebilme oranı; öğrenci ve öğretmen hareketliliğinin azlığı, disiplin olaylarının az olması, okulun çevre üzerinde bıraktığı olumlu etkiler*** sayılabilir.

YÖNTEM

Bu alt bölüm, araştırma modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması, bulgular ve yorum kısmından oluşmaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırmacı, konunun amacına uygunluğu nedeniyle bu araştırmada örnekölçü tarama modelini kullanmıştır. Karasar'a (1984: 80) göre tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olup araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Anılan yazara göre bu modelle yapılan araştırmalar, genel tarama modelleri ile yapılanlara oranla daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın bilgiler verir ve büyük ölçüde nitelik araştırmalarıdır. Hopkins'in (1980: 278) görüşleri yukarıdaki tezi destekleyecek niteliktedir. Anılan araştırmacıya göre, örnek olay tarama modelleri kurum,

toplum, grup ve kişi gibi sosyal ünitelerin derinliğine araştırılmasında çok sık kullanılmaktadır.

Evren ve rneklem

Araştırmanın evrenine Kayseri Melikgazi ve Kocasinan merkez ilçelerinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 16 genel lise dahil edilmiştir. Genel liseler içerisinden aşağıdaki ölçütler göz önüne alınarak sekiz genel lise seçilmiştir. Bu lütler; üniversiteye ğrenci yerleştirebilme oranı, ğrenci ve personel arasındaki disiplin olaylarının azlığı, iřđören hareketliliğinin azlığı (olumsuz şartlar yüzünden kurumdan ayrılmalardan azlığı), okulun evre üzerinde bıraktığı olumlu etki sayılabilir. Anılan liselerden 1999-2000 eğitim- ğretim döneminde üniversiteye ğrenci yerleştirme başat ölçüt alınarak "en etkili" sekiz okul belirlenerek araştırma için çalışma grubu oluşturulmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırmacı, "etkili okullarda karar süreci" konusunda ulusal ve uluslar arası düzeyde yapılan araştırmaları kapsayan bir literatür taraması yapmıştır. Literatür taramasının sonuçları araştırmacının meslektaşları, yüksek lisans ve doktora öğrencileriyle tartışıldıktan sonra anılan konuda dokuz görüşme sorusu hazırlanarak (ek 1, s.10) üç okul müdürüyle bir pilot uygulama yapılmış olup bu uygulamaya katılan okul müdürleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar literatür taramasının yanında büyük ölçüde görüşme yoluyla elde edilmiştir. Özgüven (1992:109) görüşmenin, daha çok sosyal bilimlerde geniş ölçüde kullanılmakla beraber her alanda kullanılabilir genel bir bilgi toplama yöntemi olduğunu, görüşme sırasında anlaşılmayan konularda açıklama, soru sorma ve tamamlamaya olanak verdiğine dikkat çekmiştir.

Görüşme yöntemiyle bilgi toplamada deneklerin seçimi de hayati bir öneme sahiptir. Bununla birlikte bilim adamları arasında sosyal bilimlerde kaç kişi ile görüşme yapılmasının en uygun olduğu konusunda bir fikir birliği yoktur. Patton (1990) sosyal bilimlerde yapılacak olan görüşmelerde en az veya en fazla kaç kişi ile görüşülmesi konusunda konulmuş kesin bir kural olmadığını ve bunun araştırmacının amacına, ne gibi bilgiler elde etmek istediğine, araştırma için harcaıabileceği zaman ve paraya da bağlı olduğunu vurguluyor. Sosyal bilimlerde çok sayıda araştırmalar yapan Borg ve Gall da (1983) bazen sayı bakımından çok küçük örneklemde elde edilen sonuçların çok geniş bir örneklemde elde edilenden daha doyurucu olabileceğini savunmaktadır.

BULGULAR VE YORUM

a) Kişisel bilgiler: Araştırmaya katılan sekiz okul müdürünün tümü erkek ve 20 yılın üzerinde idarecilik hizmetleri olduğu saptanmıştır. Öğrenim durumu itibariyle 1'i yüksek lisans öğrenimi görmüş, 5'i dört yıllık lisans mezunu ve 2'si de yüksek okul programını tamamlamıştır. Görüşlerine başvurulmuş okul müdürlerinin yaşları 39 ila 53 arasında olup yaş ortalamaları 47'dir. Görülen odur ki, araştırmaya dahil edilen ortaöğretim kurumları orta yaşta bulunan erkek okul müdürleri tarafından yönetilmektedir. Anılan öğretim kurumlarında hiçbir kadın okul müdürünün olmayışı düşündürücü ve dikkat çekici bulunmuştur.

b) Başarıyı olumlu yönde etkileyen etmenler: Araştırmacı tarafından yapılan literatür taramasında etkili bir okulda en önemli etmenin okul müdürü olduğu bir çok yazar tarafından vurgulanmıştır (Austin ve Holowenzak,1985; Arnn ve Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 1993; Celikten,1998). Sweeney'e (1992:346) göre ise okuldaki öğretimi iyileştirmek için okul müdürü doğrudan sorumluluk sahibidir, okulun başarısı da yine onun aldığı kararlarla ve kararları uygulama sırasında ortaya çıkacak sorunları çözebilme becerisiyle doğru orantılıdır.

Öte yandan araştırmaya katılan okul müdürlerinin hemen hepsi örgütün başarısını arttırmada kendilerinin tek başına yeterli etmen olmadığını, “başarılı ve etkili bir okula kavuşmak için uyumlu bir grup ve takım çalışmasını gerektiğinin” altını çizmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri takım ve grup çalışması konusunda araştırma yapan uzmanlarca da desteklenmektedir. Poza ve Markus (1980:23), takım üyelerinin sorumluluk alması ve takım disiplinine uyum sağlamasının biraz vakit alabileceğini, fakat bu sıkıntıların giderildiği zaman her bir takım üyesinin takım liderinden daha da etkili olabileceğini savunmaktadır.

Görüşmelerden elde edilen bulguların ışığında okulu etkili kılan etmenlerden biri de okulun bulunduğu uygun bir çevre olduğu söylenebilir. Çevrenin okulun başarısı üzerinde oynayabileceği rolü bir yönetici "Eğitim ve öğretimin düzenli bir şekilde yapılabilmesi için düzenlenmiş bir çevreye sahip okul ortamında disiplin, korku ve baskı yoluyla değil de, katılım ve inandırmayla sağlanır” sözleriyle dile getirmiştir.

c) Karara katılma: Hemen bütün idareciler hiçbir kararı tek başlarına almadıklarını ve okulda alınan bütün kararlardan en azından müdür yardımcılarının haberdar olduğunu ve kararların örgüt çalışanlarıyla beraber alındığını belirtmişlerdir. Görüşme yapılan bir okul müdürü de "eğer belli bir konuda acil bir karar alınması gerekiyorsa onun sorumluluğuna katlanarak kararı tek başıma alırım, fakat ilk fırsatta da bu karardan etkilenecek kişilere durumu izah ederim" diyerek alınacak kararda grup desteğinin önemine dikkati çekmiştir.

"Temiz masa" ilkesini benimseyen ve bütün yetkileri müdür yardımcılarına aktardığını söyleyen bir okul müdürü de bu davranışının sebebini şöyle açıklıyor: "Eğer bütün yetkileri ben kullanırsam ve astlarıma hiç yetki devretmezsem, o zaman öğretmenler ve öğrenciler bütün yanlış uygulamalardan beni sorumlu tutacak, beni sorgulayacak bir makam arayacaktır. Fakat kararlar müdür yardımcılarım tarafından alınırsa o zaman ben okul müdürü olarak *ilgili yakınma merci* olacağım, problemler için bana gelinecek, ortaya çıkabilecek problemleri üst makamlara gitmeden örgütümüz içerisinde biz çözebileceğiz."

Okul müdürleri yetkilerini yönetmeliklerin olanak verdiği ölçüde astlarına devretmektedir. Fakat yukarıdaki örnekte olduğu gibi sorumluluk ve yetkilerin tamamının astlara devredilmesi her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir ve hatta problem ve başarısızlıklara neden olabilir.

Yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan genel eğilim odur ki okul yöneticilerimiz "yetki devri" ve onun getireceği "sorumluluk" konusunda birbirlerinden farklı düşüncelere sahiptirler. Özellikle öğretmen ve öğrenci sayısı diğerlerine göre az olan okul müdürleri, yetkiyi astlarına aktardıklarını fakat sorumluluk konusunda o kadar katı olmadıklarını, yerine göre öğretmenlerin veya müdür yardımcılarının okul müdürü adına yaptığı bir işten doğan sorumluluğu yine okul müdürü olarak kendilerinin kabul edebileceği yönünde yorumladılar. Öte yandan müdürlerin çoğunluğu, "yetki aktarılan kişinin her ne pahasına olursa olsun sorumluluğu da alması" gerektiğini, aksi halde yetki devredilen kişilerin bu konuda gösterilecek iyi niyeti kötüye kullanabileceğini, modern örgüt yönetiminin ise iyi niyet üzerine kurulamayacağını vurgulamışlardır.

SONUÇLAR

Araştırmacının gözlemleri ve görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, etkili kararlar yöneticilerin zihinsel hazırlık ve çabaları sonucunda oluşmaktadır. Eğer yönetici karardan önce ayrıntılı olarak zihinsel hazırlık yapar, gerekli bütün bilgilere ulaşır, gerçekler ile kişisel görüşleri birbirlerinden ayırırsa, bu yöneticiler hiçbir hazırlık yapmadan sadece "evet" "hayır" şeklinde karar verenlere göre daha etkili olmaktadır.

Etkili okul kendiliğinden, rasgele ve hiçbir çaba harcanmadan ortaya çıkan bir kurum değildir. Söz konusu okul türü özellikle bilinçli olarak yapılan etkinliklerin bir sonucudur ve bu etkinliklerin baş mimarı da hiç kuşkusuz okul müdürüdür. İşte burada okul müdürüne düşen görevler okulun amaç ve görevlerini açık-seçik tanımlamak, okulda sağlıklı bir atmosfer yaratmak, en önemlisi de kurum kaynaklarını, programları ve öğretimi olumlu yönde etkileyecek yönde kullanmaktır.

Yönetici hangi düzeyde bir okulda görev yaparsa yapsın ve çalıştığı okul ne derecede etkili olursa olsun karar verme onun en önemli sorumluluğu olacaktır. Karar kendiliğinden oluşan bir süreç değil yöneticinin bilinçli çabaları sonucunda oluşur. Şunu da unutmamak gerekir ki yönetici için belli bir konuda karar verme yeterli değildir, verilen kararı yerine getirmesi, takip etmesi de gerekir. Kararlar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri geçememektedir.

EK 1

Etkili Okullarda Karar Süreci

Görüşme Soruları

1. Yaşınız?
2. Öğrenim durumunuz?
3. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?
4. Size göre “etkili okul” nedir? Bir örgütün başarılı olmasında etkili olan etmenler neler olabilir?
5. Şu anda çalıştığınız okul ne derecede etkilidir? Bunda hangi etmenlerin daha çok etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Niçin?
6. Çalıştığınız okulda kararları nasıl alırsınız? Diğer işgörenlerin karara katılımlarını nasıl sağlarsınız?
7. Hangi sıklıkta yetki aktarırsınız? Niçin?
8. Özellikle yönetim basamağının üst kademesinde bulunan işgörenlerin karara katılımını nasıl sağlarsınız?
9. Etkili okullarda görev yapan işgörenlerin karar sürecine katılımlarının sağlanması konusunda yukarıdaki sorulara eklemek istediğiniz noktalar neler olabilir?

KAYNAKLAR

- 1) Açıkalın, Aytaç (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PEGEM Yayın No: 10.
- 2) Arnn, J. W. ve Mangieri, J. (1988). "Effective Leadership for Effective Schools: A Survey of Principals' Attitudes," *NASSP Bulletin*, 72 (505):1-7.
- 3) Austin, G. R., ve Holowenzak, Stephen P. (1985). "An Examination of 10 Years of Research on Exemplary Schools", in Gilbert R. Austin and Herbert Garber, eds., *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: Academic Press.
- 1) Aydın, Mustafa (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- 5) Balcı, Ali (1993). *Etkili Okul. Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- 6) Barnard, C. (1962). *The Function of Executive*, Harward University Press, s.73
- 7) Başaran, İ. Ethem (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- 8) Borg, W. R. ve Gall, M.D. (1983). *Educational Research: An Introduction*,. New York.
- 9) Brookover, W. B. Ve Lezotte, L. W. (1979). "Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement." East Lansing, MI: Michigan State University Institute for Research on Teaching Occasional Paper No. 17 Ed. 181005.
- 10) Can, Halil (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- 11) Celikten, M. (1998). *The Instructional Leadership Tasks of High School Assistant Principals Factors That Enhance or Inhibit the Enactment of These Tasks*. Doctoral Dissertation. The University of Wisconsin-Madison.
- 12) Drucker, P. (1992). *The Effective Executive*. New York: Harper and Row.
- 13) Edmonds, R. ve Frederickson, J. R. (1978). "A Discussion of the Literature and Issues Related to Effective Schooling." Paper prepared for the National Conference on Urban Education. Cemrel.
- 14) English, F.W., Hill, J. C. (1990). *Restructuring: The Principal and Curriculum Change*. A Report of the NASSP Curriculum Council. National Association of Secondary School.
- 15) Glass, G.V. ve Smith, M. L. (1978). *Meta-Analysis of Research on the Relationship of Class Size and Achievement*. San Francisco: Far West Laboratory for Educational Research.

- 16) Gulick, L., Urwick L., (1937). *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York.
- 17) Hopkins, Charles D. (1980). *Understanding Educational Research*. Ohio: A Bell & Howell.
- 18) Karasar, Niyazi (1984). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık Ltd.
- 19) Levine, Daniel U. ve Lezotte, Lawrence W. (1990). *Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- 20) Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi. Sevinç Matbaası.
- 21) Özgüven, İ. E. (1992). *Görüşme İlke ve Teknikleri*. Ankara:
- 22) Patton, M O. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. New Park, CA: SAGE.
- 23) Poza, Ernesto ve Markus, Lynne M. (1980). "Success Story: The Team Approach to Work Restructuring." *Organizational Dynamics*, Winter.
- 24) Simon, H.A. (1951). *Administrative Behavior*, McMillan, New York.
- 25) Sweeney, James (1992). "Research Synthesis On Effective School Leadership." *Educational Leadership*. February.
- 26) Taylor, Barbara O. (1990). "Definition of the Effective Schools Model or Process." UW-Madison: *National Center for Effective Schools Research and Development*.
- 1) Tosun, Mustafa (1981). *Örgütsel Etkililik*. Ankara: TODAİ Yayınları No:196.