

OKUL YÖNETİMİNDE KARAR SÜRECİNE ÖĞRENCİ, VELİ VE PERSONELİN KATILMASI: PAYLAŞIMCI LİDERLİK BAKIMINDAN BİR ANALİZ

Mustafa ÖZMUSUL¹

Öz

Çağdaş okul yönetimi anlayışında katılımcı yönetim, demokratik yönetim, şeffaf yönetim, sinerji gibi kavramlar vurgulanmaktadır. Ayrıca eğitim reformlarının başarıya ulaşmasında ve okulların iyileştirilmesinde okul liderliğinin önemi açıktır. Liderlik araştırmalarında en çok çalışılan ve öne çıkan konulardan biri de paylaşılan liderlik olmuştur. Paylaşılan liderlik, liderliği tek bir kişinin güdümünden çıkararak; organizasyonda paydaş olan tüm kişi ve gruplara, kararlara katılma fırsatı tanıyan demokratik bir süreçtir. Paylaşılan liderlik, başka bir deyişle, okulun amaçlarına etkili bir şekilde ulaşması liderliğin paylaşılmasıdır. Özellikle, okuldaki karar süreçlerinin iyileştirilmesi ve demokratik okul kültürünün geliştirilmesinde paylaşılan liderliğin etkisi büyüktür. Bu çalışmada okul yöneticilerinin gözünden okullarda paylaşılan liderlik konusunda yaşanan engeller ve çözüm önerileri ele alınmıştır. Nitel Araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmada, Şanlıurfa’da okul yöneticisi olan on iki katılımcıya okulla ilgili kararlara okuldaki personelin, velilerin ve öğrencilerin aktif olarak katılmasında yaşanan engeller ve bunlar karşısındaki çözüm önerileri sorulmuştur. Veriler, açık uçlu soruların olduğu yazılı form üzerinden toplanarak, içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışmada katılımcılardan elde edilen nitel veriler tematik olarak gruplandırılarak özetlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, okullarda paylaşılan liderliğin uygulanmasının önünde özellikle klasik yönetim paradigmasına ait anlayış ve bakış açılarından kaynaklı engellerin olduğu görülmektedir. Bunları kısaca, bilinçsizlik, isteksizlik ve önyargılar temelinde açıklamak mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Paylaşılan Liderlik, Karar Süreçleri, Okul Yönetimi, Katılımcı Yönetim

Participation of the Students, Parents, and Staff in Decision Process in School Management: An Analysis for Shared Leadership

Abstract

Today, the terms such as participative management, democratic management, transparent management, and synergy are paid attention in the paradigm of modern school management. The importance of school leadership is also clear for schools to be more successful and developed. At this point, it can be said that the shared leadership has been one of the most investigated issues in the research on leadership. Shared leadership is a democratic process that gives all stakeholders participation opportunity in making decisions through uninstalling one-man leadership. In other words, it is sharing leadership for schools to achieve the aims effectively. Especially, the potential effect of shared leadership is big in improving making-decision processes and developing democratic school culture. In this context, through reporting the views of school administrators this study investigates the participation of the students, parents, and staff in decision process in school management in terms of shared leadership perspective. Using qualitative research methodology, in this study twelve school administrators who worked in Şanlıurfa in Turkey were asked what kind of obstacles exist in the participation of school staff, parents and students in the decision processes related to school issues; and what the potential suggestions should be to cope with these obstacles. The data was collected through open-questions and evaluated by content-analysis. Also the qualitative data was grouped thematically. According to the results of the study,

¹ Doç. Dr., Harran Üniversitesi, mustafaozmusul@harran.edu.tr

there are various obstacles deriving from classic management paradigm to implementing shared leadership at the schools. In short, these are explained as unconsciousness, unwillingness and prejudices.

Keywords: Shared Leadership, Decision Process, School Administration, Participative Management

Giriş

Okul liderliği, günümüzde bir eğitim politikası önceliği haline gelmiştir. Okul liderliği, okul iklimi ve çevresini, öğretmen motivasyonu ve kapasitesini etkileyerek okulun çıktılarının iyileştirilmesinde ciddi bir role sahiptir. Ayrıca etkili okul liderliği, eğitiminde etkinliği ve eşitliği iyileştirmenin ciddi bir aracı haline gelmiştir. Bu bağlamda, okul liderliğinden günümüzde beklenen sorumluluk ve hesapverebilirliğin artması, liderliğin gerek okul içinde gerekse okul çevresinde paylaşımını yani paylaşımcı liderliği gerekli kılmaktadır (Beatriz, Deborah, & Hunter, 2008).

Paylaşımcı liderlik, bir organizasyonda insanları güçlendirerek ve onlara uzman oldukları işlerde liderlik fırsatı vererek tüm insan kaynağı kapasitesini en üst noktaya çıkarmaktır. Özellikle liderliğe daha çok ihtiyaç duyulduğu günümüzün karmaşıklaşan çevresinde ortaya çıkan işler tek kişilik olmamaktadır. Paylaşımcı liderlik kolay değildir; fakat uygulanması mümkündür, özellikle birçok durumda başarı sağlar (Goldsmith, 2010). Bir organizasyonda yer alanlara birlikte karar almak ve liderliği paylaşmak, onların hedef ve süreçlere olan bağlılığını artırmaya yardım eder (Duignan & Bezzina, 2006). Paylaşılan liderlik, “liderliği tek bir kişinin güdümünden çıkararak; organizasyonda paydaş olan tüm kişi ve gruplara, kararlara katılma fırsatı tanıyan demokratik bir süreçtir” şeklinde tanımlanabilir.

Paylaşımcı liderlik aynı zamanda küresel liderlerin sergilemesi beklenen davranışlarından da biridir. Bu konuda Atatürk, yetkisini ulustan almış, çalışma arkadaşlarıyla ulusun ihtiyaçlarını görmüş ve paylaşımcı bir liderlik tavrı ortaya koymuştur (Erçetin & Hamedoğlu, 2007). İyi uygulandığında paylaşımcı liderlik, okulun vizyonuna ulaşmasında çok güçlü bir araçtır (Hallinger, 2011).

Organizasyonları geleceğe tam olarak hazırlamak için liderlikle ilgili bazı popüler mitolojilerden uzak durmak gerekmektedir. Tek bir kişinin çıkıp diğerlerini kurtarmasına dayanan bir takım heroik figürlerden beslenen zirve ağırlıklı (tepe yönetici, CEO gibi) bir liderlik modeli böyle bir mitolojinin ürünüdür (Pearce & Manz, 2005). Bu bakımdan birçok kurum yöneticisi gibi okul yöneticisi de organizasyonda hassas bir denge gözetmeli, okuldaki öğretmenlerden oluşan takımların yaratıcılığını ve inisiyatif almasını desteklerken gerekli yönlendirmeyi de sağlayabilmelidir (Wilhelm, 2013).

Paylaşımcı liderliğin uygulanmasında birtakım öneriler şu şekilde verilebilir (Goldsmith, 2010):

- Kendi kapasitelerini güçlendirebilmeleri için işinde en iyi olanlara güç verin.
- Karar verme gücünün sınırlarını belirleyin.
- İnsanların yükümlü oldukları işlerde inisiyatif almada kendilerini özgür hissedeceği bir iklim oluşturun.
- İşinde uzman insanlara kendi işlerini yaparken özerklik tanıyın, onlara ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayarak bunları kullanmaları için onları cesaretlendirin.
- Kendinizi bir yöneticiden çok kaynak olarak görün.
- Gidişatı değerlendirmek için uygun izleme toplantıları yapın, gerektiğinde düzeltme girişiminde bulunun.

Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz

Mustafa ÖZMUSUL

Paylaşımçı liderliğe geçiş, kararların verilme biçimini dönüştürür ve takım üyeleri arasındaki ilişkileri değiştirir. Böyle bir dönüşüm, bürokratik konumların ve resmi (formal) ilişkilerin farklılaşması anlamı taşır (Fitzsimons, 2016). Paylaşılan liderlik, eğitim politikalarıyla ne kadar desteklenirse desteklensin, esas olan müdürün kendine özgü liderliği olacaktır (Hallinger, 2011). Başka değişle, paylaşılan liderliğin eğitim politikalarıyla teşvik edilmesi veya belli bir söylem üzerinden yukarıdan dikte edilmesi yetmez; okul müdürünün onu içselleştirmesi, bir anlamda kendi liderlik tarzıyla bütünleştirmesi gerekir.

Alanyazına bakıldığında paylaşımçı liderlikle, akademik iyimserlik ve organizasyonel bağlılıkla arasında olumlu bir ilişki (Akın Kösterelioğlu, 2017; Bostancı, 2013); yönetsel yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki (Alanezi, 2016); örgütsel yaratıcılık arasında olumlu yüksek bir ilişki (Kaya & Ozmusul, 2014); organizasyonel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki (Khasawneh, 2011) olduğu görülmektedir. Bununla beraber paylaşımçı liderliğin uygulanmasındaki problemlerden biri de esasında pratikte böyle bir liderliğin nasıl bir şey olduğunun tanımlanmasında güçlük yaşanmasıdır (Poff and Parks, 2010).

Paylaşımçı liderliğin birçok organizasyonda olduğu gibi günümüz okullarında uygulanmasının önemi artmıştır. Özellikle günümüz okullarından bürokratik, akademik, sosyal, psikolojik, sağlık, güvenlik, ekonomik ve teknolojik gibi bir çok konuda beklentiler olmaktadır. Tüm bu konularda tek başına karar veren “heroik bir lider” yerine liderliğini paylaşan bir yönetici tipi önem kazanmıştır.

İnsan zekası, tüm konularda her bir ayrıntıyı göremez. Ayrıca yönetici, teknik bilgi bakımından da her alanda yeterli olmayabilir (Yıldırım, 1989). Bütün kararları tek başına alan bir yöneticinin hata yapma olasılığı bu bakımdan yüksektir. Eęer böyle biri okul yöneticisi ise okulun sosyal ve psikolojik dokusuna zarar verecektir. Dolayısıyla, kararlara katılım konusunda okul yöneticisinin paylaşımçı bir yaklaşım içinde olması beklenir.

Daha iyi kararların ortaya çıkması için kararlara katılım sağlanmalıdır. Buradaki sorunsal “kararlara kimin, ne zaman ve hangi oranda” katılacağıdır. Özellikle okulda kararlara katılacakların başında öğretmenler vardır. Okulda kısır politika ve emirlerin ortaya çıkmaması için öğretmenlerin mesleki ve özel konulardaki bilgi ve becerileri önemsenmeli ve görmezden gelinmemelidir (Yıldırım, 1989).

Velinin, okulda yönetim sistemine entegre edilmesi okulda demokrasi kültürünün geliştirilmesinde ciddi rol oynayacaktır. Ayrıca, velinin en temel hakları arasında okulun işleyişine katılmak, okul kuralları ve genel eğitim politikaları üzerine bilgi sahibi olmak vardır (Kartal, 2008). Okulun işleyişi ile ilgili olarak velilere bilgi verilmesi, bu konuda şeffaf bir yaklaşımın izlenmesi öğrenci motivasyonunun artırılmasına önemli katkı yapacaktır. Öğrenci gereksinimleri bakımından toplumdaki paydaşların bilinçlendirilmesi ve bu konuda sorumluluk hissetmeleri sağlanmalıdır (Kapusuzoğlu, 2008).

Okulda demokratik ve insan haklarına saygılı bir ortam oluşturmada öğrencilerin okuldaki etkinliklere ve karar süreçlerine işbirliği dahilinde katılmaları büyük önem taşımaktadır (Kepenekçi, 1999). Bu bakımdan okulda karar süreçlerinde yöneticilerin, öğrenci görüşlerine başvurması sadece okul yönetiminin iyileştirilmesine katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda öğrencilerin kendilerini değerli ve sorumlu hissetmelerini de sağlar.

Okul yönetiminde karar sürecine öğrenci, veli ve personelin (çalışanların) ne ölçüde okul yönetimlerinde dahil edildiği; bu anlamda özellikle okul yöneticisinin liderliğini ne ölçüde paylaştığı bakımından bu çalışmada okul yöneticilerinin gözünden bu liderlik biçimine ilişkin bir değerlendirme yapmak amaçlanmıştır. Bu noktada yaşanan engeller ve çözüm önerileri araştırılmıştır.

Bu çalışmanın araştırma soruları şu şekildedir:

Okuldaki personelin,

Okuldaki velilerin,

Okuldaki öğrencilerin,

okulla ilgili kararlara aktif olarak katılmasına imkân verilmesinde engeller ve çözüm önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırmada, Anti-Pozitivist/Yorumcu Paradigmanın ürünü bir nitel araştırma deseni tercih edilmiştir. Bu paradigmanın dayandığı varsayım şudur: “Sosyal gerçeklik tek, mutlak veya nesnel değildir; insan deneyimleri ve sosyal bağlam (ontoloji) ile şekillenir...” (Bhattacharjee, 2012). Dolayısıyla, bu deseninin kullanılmasındaki amaç, araştırmaya katılanların doğrudan gözlem ve deneyimlerini ortaya koymalarını sağlayarak okuldaki karar süreçlerinde paylaşımcı liderliğin durumuna ilişkin gerçekçi, bütüncül ve derinlemesine bulgulara ulaşmaktır. Özellikle yazar, liderlik gibi karmaşık bir sürecin aydınlatılmasında nitel araştırmaların getireceği olası katkıları düşünerek böyle bir araştırma desenini seçmiştir. Bu bağlamda, okul yöneticilerine okulla ilgili kararlara okuldaki personelin, velilerin ve öğrencilerin aktif olarak katılmasında yaşanan engeller ve bunlar karşısındaki çözüm önerileri sorulmuştur.

Katılımcılar

Araştırmaya, Şanlıurfa’da devlet okullarında çalışan sekizi müdür, dördü müdür yardımcısı olmak üzere on iki okul yöneticisi katılmıştır. Okul yöneticilerinin belirlenmesinde; gönüllülük, bilimsel bir çalışmaya katkı yapma isteği, araştırma için ayırabileceği yeterli zamanın olması, araştırma sorularına ilişkin yeterli gözlem, deneyim ve bilgiye sahip olma ölçütleri aranmıştır.

Gönüllü olarak çalışmaya katılan okul yöneticileri okul tür ve dereceleri ile görev yaptıkları yer bakımından çeşitlilik göstermiştir. Katılımcıların yedisi Şanlıurfa il merkezinde yer alan Haliliye ilçesinde, üçü Eyyübiye ilçesinde ve ikisi Karaköprü ilçesinde görev yapan yöneticilerden oluşmuştur. Katılımcılardan biri taşıma merkezi ilkokulda, biri özel eğitim kurumunda, beşi ilkokulda, üçü ortaokulda ikisi ise lisede görev yapan okul yöneticilerinden oluşmuştur.

Verilerin Toplanması

Veriler, açık uçlu soruların olduğu yazılı form üzerinden toplanmıştır. Bu sorular şu şekildedir:

1. Okulla ilgili kararlara okuldaki personelin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engeller nelerdir? Bunlar için çözüm önerileriniz nelerdir?
2. Okulla ilgili kararlara velilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engeller nelerdir? Bunlar için çözüm önerileriniz nelerdir?
3. Okulla ilgili kararlara okuldaki öğrencilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engeller nelerdir? Bunlar için çözüm önerileriniz nelerdir?

Soruların hazırlanmasında Eğitim Yönetimi alanından üç akademisyenden uzman görüşü alınmıştır. Soruların yer aldığı yazılı form, çalışma grubuna uygulanmadan önce, dil ve anlam bakımından uzman incelemesinden geçirilerek ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamadan sonra anlaşılabilirlik ve açıklık bakımından son hali verilen yazılı formun çalışma grubuna uygulamasına

Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz

Mustafa ÖZMUSUL

geçilmiştir. Çalışma grubunun soruları yanıtlaması yaklaşık 60 dakika sürmüştür. Verilerin toplanma işlemi 2017-2018 güz öğretim döneminde gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Çalışma grubundan elde edilen nitel veriler, İçerik Analiziyle değerlendirilmiştir. Ayrıca bunlar tematik olarak gruplandırılarak özetlenmiştir. Örneğin, araştırmanın “Okulla ilgili kararlara okuldaki personelin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engeller nelerdir? Bunlar için çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu için dile getirilen engeller, “Yöneticiden kaynaklı engeller, “Personelden kaynaklı engeller” ve “Diğer engeller” olmak üzere üç grupta analiz edilmiştir. Yine bu konuda katılımcılardan gelen çözüm önerileri “Yönetici için çözüm önerileri” ve “Personel için çözüm önerileri” olmak üzere iki grupta analiz edilmiştir. Ayrıca bu gruplandırmalar içinde geçen maddelere ilişkin, katılımcıların dile getirdiği örnek ifadeler seçilerek yorumlanmıştır.

Gündelik yaşamın da yansımaları olan nitel veriler, önemli ölçüde değişken olup düşünce, duygu ve tutumları ortaya koyar. Ayrıca kültürü de yansıtabilir (Koçak ve Arun, 2006). Bu bağlamda katılımcılardan elde edilen görüşlere sadece veri olarak bakılmamış bunların ortaya koyduğu anlam ve anlayış da değerlendirilmiştir.

Bulgular

Okulla İlgili Kararlara Okuldaki Personelin Aktif Olarak Katılmasına İmkân Verilmesi

Okulla ilgili kararlara okuldaki personelin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engeller ve çözüm önerileri çalışma grubundan elde edilen verilere göre şu şekildedir:

Personelin, okuldaki kararlara katılımında yaşanan engeller.

Yöneticiden, personelden ve diğer nedenlerden olmak üzere üç ayrı başlıkta verilmiştir:

Yöneticiden kaynaklı engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara okuldaki personelin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, yöneticiden kaynaklı engeller şu şekildedir:

- Yöneticinin otokratik davranması: “Okul yönetiminin her şeyi ben bilirim diyen yöneticilerden oluşması” “okul müdürünün personele ikinci sınıf muamelesi yapması”
- Yöneticinin, liderlik vasfını kaybedebileceği düşüncesi.
- Yöneticinin, okulu bir örgüt olarak görmemesi
- Yönetimin, öğretmen fikirlerine önem vermemesi
- Yönetimin, okulla ilgili kararlarda öğretmen fikirlerinin sorulmasıyla daha verimli bir süreç yaratacağının farkında olmaması
- Okulda kurum kültürünün oluşmaması/biz duygusunun anlatılmaması
- Okula, lider değil de yönetici atanması
- Yöneticinin kısa vadeli düşünmesi

Bu konuda yaşanan engellerle ilgili örnek bir ifade şöyledir.

“Yöneticinin tutum ve davranışları, yöneticinin yetkiyi elinde tutmak istemesi, görev ve yetki paylaşımından ziyade otokratik bir yönetim anlayışına sahip olması, okulu bir örgüt olarak görmemesi ve okul ile ilgili kararlarda demokratik bir tutum takınmaması yaşanan problemlerdir. Bu durumda kişi kendisini örgütün bir parçası olarak görmemekte ve okulla ilgili öğretme etkinliği dışında bir pozisyonda görev almamaktadır.”

Personelden kaynaklı engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara okuldaki personelin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, personelden kaynaklı engeller şu şekildedir:

- Personelin isteksiz oluşu
- Personelin özgüven eksikliği
- Personelin her şeyi müdürden beklemleri
- Personelin mevzuata hakim olamaması
- Personelin, yerel kültürü yeterince bilmemesi
- Personelin, farklı ve birbiriyle ilişkisiz çözümler önermesi.
- Okul yönetimini kısıtlayan şartları bilmemesi
- Personelin bireysel ihtiyaçlarını öne çıkarması
- Personel arasında bir grubun eleştirel bakıştan çok yargılayıcı/engelleyci baskı unsuru olması.
- Yönetimle personel arasında güven sorunu
- Personelin, kurumu sadece geçim kaynağı olarak algılaması
- Yönetimin idare şeklini benimsememesi
- Alınan kararların getireceği sorumluluk, iş yükü getireceği düşüncesi
- “Bana ne ?” anlayışı.
- Verilen görevlerden kendine vazife çıkarması

Diğer engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara okuldaki personelin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, diğer engeller şu şekildedir:

- Kalabalık okullar
- Zaman ve imkân sınırlaması

Personelin okulla ilgili kararlara katılımında yaşanan engellere bakıldığında özetle şunlar söylenebilir:

Personelin okuldaki kararlara katılması sürecinde, okul yöneticilerinin daha çok otokratik bir yönetim anlayışı benimsemesi önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, yöneticinin personele bakış açısı, okul kültürü ve otoriter tutumların da ciddi bir engel olduğu ifade edilmiştir.

Personel bakımından ise isteksizlik, özgüven eksikliği, sorumluluktan kaçma, okul yönetimine bakış açısı ve kültürel nedenler gibi birtakım engeller öne çıkmaktadır. Diğer engeller içinde ise okulların kalabalık oluşu ile zaman ve imkân sınırlılığı dile getirilmiştir.

Personelin, okuldaki kararlara katılımındaki engeller için çözüm önerileri.

Katılımcılar, okulda alınan kararlara personeli katmadaki engeller için yönetici ve personele dönük olmak üzere iki ayrı kategoride aşağıdaki çözümleri önermiştir:

Yönetici için çözüm önerileri.

Okulda alınan kararlara personeli katmadaki engelleri aşmada yönetici için getirilen öneriler şunlardır:

Yöneticilerin, motivasyonu artırıcı sosyal etkinliklere yer vermesi; katılımı sağlamak için görüş ve fikirleri dinlemesi; sorunları ilgili personelle çözmesi; kararlar alınırken öncesinde sağlıklı bir

Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz

Mustafa ÖZMUSUL

bilgilendirme yapması; demokratik tavırlar sergilemesi; kendini personele kabul ettirmesi, sevdirmesi; “odasında oturan değil gezen “ olması; ast-üst ilişkisinden ziyade verimliliği esas alması önerilmiştir.

Bu konuda bazı katılımcılar aşağıdaki ifadelerde bulunmuşlardır:

“Yöneticiye kurum kültürü olduğu ifade edilmeli, tek bir kişinin her şeyi yapamayacağı anlatılmalıdır.”

“Kurumlara yönetici atanırken iş deneyiminin belirlenmesi”

“Okul müdürü, çağdaş liderlik yaklaşımı sergileyenlerden seçilmeli.”

“Bürokrasinin esnetilmesi gerekir.”

“Okulda bir kurum kültürü oluşturulmalı, yani bir sistem kurulmalı. Bu sisteminde herkesin bir dışlı vazifesi gördüğü anlatılmalıdır”

“Okuldaki işlerin görünmeyen ayağı diğer personeldir. Onlar, okulun gizli kahramanlarıdır. Öncelikle saygıyı hak ediyorlar, bunu her fırsatta göstermek gerekiyor. Okulda yapılacak faaliyetlerde ör. temizlik, tadilat vb. onların da görüşleri sorulmalı ve dikkate alınmalıdır. Okulun paydaşları oldukları unutulmamalıdır.”

“Kurumun, kanunlar doğrultusunda yönetildiğini, alınan kararların yönetmelik, kanunlar çerçevesinde alındığının grupla paylaşılması”

Personel için çözüm önerileri.

Okulda alınan kararlara personeli katmadaki engelleri aşmada personel için getirilen öneriler şunlardır:

- Personele hizmet-içi kişisel gelişim eğitimleri verilmelidir.
- Personelin özgüvenini artırıcı çalışma yapılmalıdır.
- Okulun bir aile ortamı olduğu ve her çalışanın değerli olduğu hissettirilmeli
- Başarının hep beraber yakalanacağı hissettirilmelidir.
- Personel davranışları, hak ve sorumlulukları iş görenlerle karara bağlanabilir.
- Personel, sorun çözmeye teşvik edilmeli, ödül verilmelidir.
- İletişimin sağlıklı olması için personele destek olunması
- Süreci hızlandırmak için e-anketler oluşturarak personel çalışmalara katılabilir.

Bu konuda bazı katılımcılar aşağıdaki ifadelerde bulunmuşlardır:

“Personel, hastalandıklarında unutulmamalı; ziyaret edilmelidir. En azından ayda bir araya gelinerek motivasyon artırıcı etkinlikler yapılmalıdır.”

“İlgisiz ve isteksiz personelin gerekçelerinin araştırılması ve takım, ekip çalışmalarının önemiyle ilgili çalışmaların yapılması”

Personelin okulla ilgili kararlara katılımında yaşanan engellerin çözümü için yaptıkları öneriler şu şekilde özetlenebilir:

Okulda daha personeli karar süreçlerine katmak için özendirici, motive edici ve demokratik tavırlar sergileyici aktif bir yönetici tipine ihtiyaç olduğu önerilmiştir. Bu yönetici tipinden ayrıca okula olumlu bir okul kültürü oluşturması ve personele alınan kararlar konusunda daha şeffaf olması da beklenmektedir.

Burada önemli aktör, doğal olarak yöneticidir. Fakat bu yetmez, özellikle öğretmenlerin de kişisel-mesleki gelişimini destekleyici etkinliklerle girişimciliğinin ve okul yönetimine ilişkin bakış

açısını değiştirmesinin gerekliliği ile ilgili de önerilerde bulunulmuştur. Bu bakımdan okulun esas insan kaynağını oluşturan personelin çeşitli açılardan desteklenmesi ve yönetime katılmasının özendirilmesi ile personelin okuldaki karar süreçlere daha çok katılımcı olabileceği dile getirilmiştir.

Okulla İlgili Kararlara Okuldaki Velilerin Aktif Olarak Katılmasına İmkân Verilmesi

Okulla ilgili kararlara okuldaki velilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engeller ve çözüm önerileri çalışma grubundan elde edilen verilere göre şu şekildedir:

Velilerin, okuldaki kararlara katılımında yaşanan engeller.

Veli, yönetim ve diğer olmak üzere üç ayrı başlıkta verilmiştir:

Veliden kaynaklı engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara velilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, veliden kaynaklı engeller şu şekildedir:

- Velilerin bilinçsiz olması/eğitim seviyelerinin düşük olması
- Velilerin okul yönetimi hakkında bilgisiz olmaları
- Velilerin sınırlarını belirleyememesi
- Yönetimin işlerine çok müdahale etmeleri
- Velilerin okula pek uğramaması
- Kendilerini paydaş görmemeleri
- İsteksizlik
- İlgisizlik
- Çıkarıcılık, duyarsızlık önemsememe
- Okula karşı olumsuz tutum ve davranışlar
- Veliye ulaşmanın zor olması
- Velinin işten zaman ayırıp okula gelmemesi

Yönetimden kaynaklı engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara, velilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, yönetimden kaynaklı engeller şu şekildedir:

- Yöneticinin yetkiyi tek elde tutma isteği
- Kurumu çevreye kapalı hale getirme
- Yönetimin çalışmak istememesi
- Velilerle iletişimin kopuk olması
- Velilerin küçümsenmesi
- Alınan kararlardan velinin haberdar olmaması
- Velilerin kendi işlerini okul ortamına taşıma endişesi

Bu konuda dile getirilen bir görüş şu şekildedir:

“Velilerin konuya hakimiyeti, bilgi düzeyleri, değer yargıları ve bakış açıları farklı olduğu için ortak bir karar çıkması muhtemelen çok zor olabilir”

Diğer engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara velilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, diğer engeller şu şekildedir:

- Kültürel bakımdan eğitime önem verilmeyişi

- Velilerin beklentileri ile kurumun beklentileri arasında fark olması

Velilerin, okuldaki kararlara katılımındaki engeller için çözüm önerileri.

Okulda alınan kararlara velileri katmadaki engelleri aşmada getirilen öneriler şunlardır:

Veliler için çözüm önerileri.

Okulda alınan kararlara velilerin katılmasındaki engelleri aşmada veliler için getirilen öneriler şunlardır:

- Aile eğitimleri-seminerleri yapılmalı.
- Veliler, öğretmenlerce sürekli bilgilendirilmeli.
- Velilerin sıkça okula uğramaları sağlanmalı.
- Veliler, okul kültürüne uyumlu olmaları konusunda bilinçlendirilmeli.
- Velilerin okula karşı ilgilerinin artırılması için çalışma yapılmalı.

Okul yönetimi için çözüm önerileri.

Okulda alınan kararlara velilerin katılmasındaki engelleri aşmada okul yönetimleri için getirilen öneriler şunlardır:

- Okulun başarısında rol oynayabilecek bazı velilerle çalışmaların yapılması.
- Velilerin okulun paydaşları olarak belirlenmesi.
- Velilere okulda fırsat verilmesi.
- Okul aile kurumunu daha etkin çalıştırılması.
- Yapılanlar ve yapılabileceklerle ilgili sağlıklı bilgilendirme yapılması.
- Karar alma sürecinde veli toplantılarında konunun öneminin anlatılması.
- Velilerin okul faaliyetlerine katılımını destekleyen projeler geliştirilmesi.

Bu konuda bazı katılımcılar aşağıdaki ifadelerde bulunmuşlardır:

“Okul yönetimi, velileri sık sık okula davet etmeli; veli ziyaretleri yapılmalıdır.”

“Okulun ulaşmak istediği hedefleri veliyle paylaşılması velinin hem okul idaresiyle hem de öğretmen kadrosuyla yakın temasta olunması sağlanması gerekiyor.”

“Velilerin düşüncelerini almada bilişim-mobil teknolojileri kullanılabilir; anketler yapılabilir.”

“Zaman zaman yenilenen programlar ile değişen yönetmelikleri hakkında mesajla bilgilendirme yapılabilir.”

“Velilerden iş yükü uygun olanlar belirlenerek, okulla ilgili kararlar alınmasında onlara uygun zaman dilimleri seçilebilir.”

Veli katılımında, veliden kaynaklı engellere bakıldığında eğitim seviyelerinin yetersizliği, okula karşı olumsuz tutum ve davranışlar, iş yükünün fazlalığı, okul yönetimi konusunda kendilerini yetersiz görmeleri gibi nedenlerin olduğu dile getirilmiştir. Bunun yanında yöneticinin yetkisini tek elde tutma isteği, velilere karşı olumsuz bakış açısı ve okulu dışa kapalı hale getirme vb. ifade edilmiştir.

Çözüm olarak velilerin okula daha fazla katılımı için eğitim düzenlenmesi, bilgilendirme çalışmaları, veliyi daha çok dikkate alma; proje geliştirme, teknoloji kullanımı, paylaşımçı yönetim vb. önerilmiştir.

Okulla İlgili Kararlara Öğrencilerin Aktif Olarak Katılmasına İmkân Verilmesi

Okulla ilgili kararlara öğrencilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engeller ve çözüm önerileri, çalışma grubundan elde edilen verilere göre şu şekildedir:

Öğrencilerin, okuldaki kararlara katılımında yaşanan engeller.

Öğrenci kaynaklı, yönetim kaynaklı ve diğer nedenler olmak üzere üç ayrı başlıkta verilmiştir:

Öğrenci kaynaklı engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara öğrencilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, öğrenci kaynaklı engeller şu şekildedir:

- Öğrencilerin okulun amaçlarını bilmemesi
- Bilgi ve deneyim eksikliği
- İsteksizlik
- Çekingenlik
- Özgüven eksikliği
- Öğrencilerin sınav ve sınıf geçme kaygıları

Yönetim kaynaklı engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara öğrencilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, yönetim kaynaklı engeller şu şekildedir:

- Yönetimin bakış açısının olumsuz olması
- Öğrenci rolünün sembolik olarak görülmesi
- Baskıcı ve sert okul yöneticisi tutumu
- Okulun öğrenci katılımını gerekli görmemesi
- Öğrenci katılımının okul hiyerarşisine zarar verebileceği inancı
- Öğrencilere rehberlik yapılmaması
- Eğitimcilerin buna hazır olmayışı
- “en iyisini biz biliriz” düşüncesi
- “Öğrencilerin yeterli bilgi sahibi olmadığı” düşüncesi
- Öğrencilerin “şımarabileceği” korkusu ve bu durumun öğretmen ve idareye karşı bir güvensizliğe yol açabileceği düşüncesi

Diğer engeller.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara öğrencilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan, diğer engeller şu şekildedir:

- Yasal dayanağının yetersiz oluşu
- Öğrenci temsilciliği gibi mekanizmaların sağlıklı işletilmemesi
- Öğrencilerin karar almada rol tanımlarının olmaması
- Rehberlik servislerinin öğrenci katılımıyla ilgili çalışmalarının yetersizliği
- Zaman yetersizliği, hızlı karar alma isteği
- Okulların kalabalık olması, kısa zamanda çözüm getirmeyi zorlaştırıyor.
- Öğrencilere yeterince farkındalık kazandırılmaması

Bu konuda dile getirilen bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz

Mustafa ÖZMUSUL

“Öğrenciler genelde sınıfa gider, öğrenme etkinliklerine katılır. Sonra da evine gider. Söz hakkı yoktur. Öğrenci idare ve öğretmene erişemez. Hep kurallara maruz kalır. Bazen ciddiye alınmaz. Öğrenci çoğu zaman dinlenmez”

Bir anlamda klasik eğitim yönetimi anlayışının yansımaları olarak bunlar yorumlanabilir. Korku, kaygı ve endişe gibi duyguların okul yöneticilerinin yönetim anlayışını ve tarzını ciddi şekilde etkilediği bu anlamda ileri sürülebilir.

Öğrencilerin, okuldaki kararlara katılımındaki engeller için çözüm önerileri.

Yöneticiye dönük ve diğer çözümler olmak üzere iki ayrı başlıkta verilmiştir:

Yönetici için çözüm önerileri.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara öğrencilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engelleri aşmada, yöneticiler için getirilen öneriler şu şekilde verilebilir:

- Öğrencilere görev ve sorumluluk vererek motive edilebilirler.
- Yönetim herkesi dinlemeli
- Anketlerle veya oylamalarla kararlar alınabilir.
- Yöneticiler okula öğrencilerin gözüyle de bakabilmelidir.
- Yönetim, öğrenci kurullarını aktif çalıştırmalıdır.
- Yönetimin yargılayıcı olmadan, umut kırıcı olmadan davranması gerekir.
- Öğrencinin, okul için oldukça değerli olduğu bilincine varılması

Bu konuda dile getirilen bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Karar almada özellikle öğrencileri ilgilendiren konularda onları da karar alma yönünde sürece katmak gerekir. Öğrenciye değer verdiğimizizi hissetmeli, kendilerine güven aşılanmalı. Onlarla beraber verdiğimiz kararları uygulama alanlarında yansıtmalıyız. Bu da katılımı daha aktif hale getirir.”

Diğer çözüm önerileri.

Katılımcı görüşlerine göre okulla ilgili kararlara öğrencilerin aktif olarak katılmasına imkân verilmesi bakımından yaşanan engelleri aşmada, dile getirilen diğer öneriler şu şekilde verilebilir:

- Öğretmenler, öğrencileri yüreklendirmeli
- Öğretmenlerin öğrencilerin kendilerini ifade etme becerisini geliştirmeleri gerekir.
- Rehberlik servisinin karar alma süreciyle ilgili öğrencileri yönlendirmesi gerekir.
- MEB tarafından çekilecek kısa filmlerle farkındalık sağlanabilir.
- Karar mekanizmalarında yasal çerçevenin düzenlenmesi gerekir.

Özetle; okul yönetimi konusunda bilgi-deneyim eksikliği, isteksizlik, çekingenlik ve sınav kaygısı gibi durumların öğrencilerin, okul yönetimine katılımında önemli engeller olduğu ifade edilmiştir. Araştırmaya katılanlara göre öğrencilerin kendilerini daha çok “söyleneni yapan” rolünde gördükleri ifade edilmiştir. Yönetimin ise öğrenciyi yetersiz veya bunun gerekli olmadığı yönündeki inancı ve öğrenciyi sembolik pozisyonda görmesi çeşitli engeller arasında öne çıkmaktadır. Öte yandan, öğrenci temsilciliği mekanizmasına okulda işlevsellik kazandırılmaması da ciddi bir engel olarak belirtilmiştir.

Çözüm olarak, öğrencilerin sürece daha çok katılması, özellikle bu konuda rehberlik edilmesi, farkındalık çalışmalarının yapılması, yöneticinin öğrenci görüşlerinin değerli olduğu inancına varması, öğrencilerin desteklenmesi, öğrencilerin kendini ifade etme becerilerinin artırılması, öğretmen eğitiminin gerekliliği gibi görüşler ortaya atılmıştır.

Sonuç

Nitel araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmada Şanlıurfa'daki on iki okul yöneticisinin gözünden okullarda karar süreçlerine paydaşların katılımı bakımından paylaşılan liderlik konusunda yaşanan engeller ve çözüm önerileri ele alınmıştır. Bu bağlamda, okulla ilgili kararlara okuldaki personelin, velilerin ve öğrencilerin aktif olarak katılmasında yaşanan engeller ve bunlara ilişkin çözüm önerileri sorulmuştur.

Araştırmanın bulgularına göre, okullarda paylaşılan liderliğin uygulanmasının önünde özellikle klasik yönetim paradigmasına ait anlayış ve bakış açılarından (mantalite) kaynaklı engellerin olduğu görülmektedir. Bunları kısaca, bilinçsizlik, isteksizlik ve önyargılar temelinde açıklamak mümkündür.

Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, okul yönetimi konusunda okul çalışanlarının, öğrencilerin ve velilerin karar süreçlerine katılmasında okul yönetiminden kaynaklı çeşitli engellerin olduğu görülmektedir. Bunları, pedagojik, psikolojik, sosyolojik, kültürel ve yapısal birtakım boyutlarda görmek mümkündür. Erdoğan & Demirkasımoğlu (2010) Ankara'da kamu okullarında yapmış oldukları çalışmada ailelerin önemli bir kısmının, eğitim sürecine katılımda isteksiz ve pasif olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, okula katılımda ailelerin ve eğitimcilerin olumsuz tavırlarının ciddi engeller olduğunu dile getirmişlerdir. Bayrakçı & Dizbay (2013) Kocaeli'nde kamu ortaöğretim kurumlarındaki yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada okul-aile birliklerinin, okul yönetimine katılımının maddi konularla sınırlı olduğunu belirlemişlerdir.

Aslan ve Ağıroğlu Bakır (2015) Paylaşılan liderliğin vizyon-misyon, sorumluluk alma ve okul kültürüne ilişkin yaptığı analizlerde devlet okullarındaki öğretmenlerin kısmen olumlu ve büyük oranda olumsuz görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde yazarların çalışma grubundan elde ettikleri görüşler arasında şunlar dikkat çekmektedir: “Okulun vizyon ve misyonunun oluşturulmasında öğretmenlerin, velilerin hiçbir etkisi olmadı”; “Zaman zaman dayanışma ve paylaşma ile ilgili problemler çıkıyor. Yöneticilerle ilişkiler sevgi değil de zorunluluk üzerine kurulu diyebiliriz” Benzer şekilde; Yılmaz (2013) çalışmasında öğretmenlerin bir kısmının, fikirlerinin müdürlerince dinlendiğini fakat yine de kendi bildiklerini yaptığını belirtmektedir. Tüm bunlar, bu çalışmanın ortaya koyduğu sorunsalın, literatürdeki bulgularda da desteklendiğini göstermektedir.

Özellikle işe, okul yönetiminden / yöneticiden başlamanın gerekliliği ortadadır. Diğer bir değişle anlayış değişikliğinin okul yöneticilerinden başlaması önemlidir. Okul liderinin (yöneticisinin) liderliğin birleştirici, bilinçlendirici, özendirici, güdüleyici ve esinlendirici rolünü yerini getirmesi paylaşımcı liderliğin önündeki birçok engeli aşmada yardımcı olacaktır. Beycioğlu ve Sivri (2017) liderliğin, tek bir kişinin tekelinden çıkarılıp diğer paydaşlara yaymanın yolunun, her okulun kendi bağlamında söz konusu olabileceğini ileri sürmüştür. Bu noktada okullarda gereken söz konusu anlayış değişimi için tek bir reçete sunmanın doğru olmayabileceği gözükmektedir.

Bununla beraber bu çalışmada, okulda paylaşılan liderliği uygulamada öğretmen temelli (isteksizlik, özgüven eksikliği, sorumluluktan kaçma, okul yönetimine bakış açısı ve kültürel nedenler gibi.) engellerin olduğu da göze çarpmaktadır. Uğurlu (2015) tarafından da dile getirildiği üzere okulda liderliğin geliştirilmesinde sadece okul müdürlerini sorumlu tutmak doğru olmaz; her öğretmenin meslektaşlarının liderlik becerilerinin geliştirilmesinde sorumlu davranması gerekir. Aynı şekilde buna öğrenci, veli ve diğer paydaşların becerilerinin geliştirilmesini de ekleyebiliriz.

Okuldaki bir liderlik biçimine (ör. öğretimsel liderlik) sadece okul müdürünün bir işi gibi bakmak bir hatadır. Oysa bunu, okulun tüm paydaşlarına yaymak gerekir (Lambert, 2002). Bu

Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz

Mustafa ÖZMUSUL

bağlamda okulda liderliğe ilişkin olumlu bir anlayış geliştirmenin yolu liderliği sadece birinden beklemekten veya sadece birine bırakmaktan geçer. Somuta indirgeyecek olursak, okulda öğretimi iyileştirmek veya hoşgörüyü artırmak için bir liderlik gerekiyorsa bunu sadece okul müdürünün öğretmenden beklemesi, öğretmenin ise okul müdüründen beklemesi bu çalışmada dile getirilen “anlayış” sorununa yol açabilir. Dolayısıyla okulda paylaşımçı liderliği geliştirmenin yolu ona ilişkin bir kültürü var etmekten geçmektedir.

ABD, Kanada, İngiltere ve Avustralya’da birçok okul, liderliği geliştirmek için, eğitimde katılımcı uygulamalar geliştirmekte ve bunlara ilişkin deneyimlerini genişletmektedir. Bunlara örnek olarak “çalışma grupları”, “aksiyon araştırması takımları”, “dikey öğrenme grupları” ve “liderlik takımları” adı altında çeşitli okullarda yapılan uygulamalar verilebilir (Lambert, 2002). Bu noktada araştırmanın bulgularında sıkça dile getirilen paylaşılan liderliğe ilişkin “anlayış” sorununun aşılmasında her okulun kendi bağlamında bir takım uygulamalar geliştirmesi ve bunları deneyimlemesi ciddi katkı getirebilir. Uygulamadığımız, sadece kuramsal olarak baktığımız veya düşündüğümüz bir şeye (paylaşılan liderliğe) ilişkin anlayışımızı geliştirmek anlamlı olmayabilir.

Özetle şunu belirtmek gerekir ki; okulda demokratik karar süreçlerinin önündeki engelleri aşmada ve okulda paylaşımçı liderliği uygulamada esas başlatıcının okul yöneticisi olması beklenir. Bu tarz bir liderliğin kendiliğinden oluşmasını beklemek ya da öne çeşitli gerekçeler sürerek hiçbir şekilde başlatıcı olmaya çalışmamak ve karar süreçlerini paylaşmamak, çağdaş bir okul yöneticisiyle bağdaşmaz. Paylaşımçı liderlik otoriter bir paradigmadan demokratik bir paradigmaya geçişse, bu geçişte esas başlatıcının okul yöneticisi olduğunu unutmamak gerekir.

Öte yanda, hiyerarşik yapının olduğu okul sistemlerinde paylaşılan liderliğin uygulamada başarılı olmadığına ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Lindahl (2008) ağırlıklı olarak hiyerarşik bir yapıya sahip olan K-12 okullarında birçok girişime rağmen diğer okullara da örnek teşkil edebilecek bir paylaşımçı liderlik modelinin ortaya konulmadığını dile getirmektedir. Dolayısıyla madalyonun bir yüzünde de böyle bir olgu vardır: Okullarda tam manasıyla bir paylaşımçı liderlik uygulanabilir mi? Özellikle de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, hiyerarşik bir yapının en alt parçası olan ve merkezi olarak kararlaştırılan birçok bürokratik prosedür/mevzuatla yönetilen günümüz devlet okullarında paylaşılan liderliğin uygulamadaki başarı durumunun ne olacağı ciddi bir tartışma konusudur. Bu bakımdan paylaşılan liderliği okulda tam olarak uygulayabilmenin yolu sadece okuldaki çalışanların çaba ve girişimlerinden geçmemekte; aynı zamanda yapısal birtakım dönüşümlerden de geçmektedir.

Kaynakça

- Akın Kösterelioğlu, M. (2017). The effect of teachers' shared leadership perception on academic optimism and organizational citizenship behaviour: a Turkish case. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 246-258.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education*, 30(2), 50-56.
- Aslan, M., & Açıroğlu Bakır, A. (2015). The Interaction of Distributed Leadership and Organizational Commitment in Schools: Electronic International Journal of Education, Arts, and Science, 2(1), 1-30.
- Bayrakçı, M., & Dizbay, S. (2013). Ortaöğretim kurumlarında okul aile birliklerinin okul yönetimine katılım düzeyleri. *Sakarya University Journal of Education*, 3(1), 98-112.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social science research: Principles, methods, and practices. *Textbooks Collection*. Retrieved from https://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1 Policy and Practice: Policy and Practice* (Vol. 1). OECD publishing.
- Bostancı, A. B. (2013). The Prediction Level of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors on the Successful Practice of Shared Leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 177-194.
- Duignan, P., & Bezzina, M. (2006). Distributed leadership: The theory and the practice. In CCEAM Annual Conference, Hilton Cyprus Hotel, Lefkosia, Cyprus (pp. 12-17).
- Erçetin, Ş.Ş. ve M.A. Hamedoğlu (2007) Küreselleşme sürecinde ulusal liderleri roller ve uluslar arası izdüşümleri. ICENAS 38, Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi. Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu. Bildiri Özetleri Kitabı. 10–15. Eylül.2007 Ankara
- Erdoğan, Ç., & Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 399-431.
- Fitzsimons, D. 2016. *How Shared Leadership Changes Our Relationships at Work*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2016/05/how-shared-leadership-changes-our-relationships-at-work>
- Goldsmith, M. (2010). *Sharing Leadership to Maximize Talent*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula dayalı yönetimde denetim sisteminin işlevselliği ve katkısının değerlendirilmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 143-155.
- Kartal, S. (2008). İlk ve ortaöğretim kurumlarında velinin okul yönetimine katılımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 23-30.
- Kaya, A. & Ozmusul, M. (2014). The impact of shared, ethical, transformational, authentic, transactional, and servant leadership on organizational creativity. *Aust. J. Basic & Appl. Sci.*, 8(3): 498-513.
- Kepekçi, Y. K. (1999). İnsan hakları eğitiminde okul ve sınıf havasının rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(3), 353-361.
- Khasawneh, S. (2011). Shared leadership and organizational citizenship behaviour in Jordanian public universities: Developing a global workforce for the 21st Century. *Educational management administration & leadership*, 39(5), 621-634.

Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz

Mustafa ÖZMUSUL

- Koçak, A., & Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk İletişim*, 4(3), 21-28.
- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational leadership*, 59(8), 37-40.
- Lindahl, R. (2008) Shared leadership: Can it work in schools?, *The Educational Forum*, 72(4), 298-307, DOI: 10.1080/00131720802361894
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34(2), 130-140.
- Poff, J. C., & Parks, D. J. (2010). Is shared leadership right for your school district? *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 6(4), 29-39.
- Sivri, H., & Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki Paylaşılan Liderliğe İlişkin Ampirik Araştırmaların İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 135-163.
- Uğurlu, C. T. (2015). Eski köye yeni icat: Öğretmen liderliği. *Eğitim Dergisi*, 47. <http://www.egitirim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-41-50/sayi-47-temmuz-2015/406-eski-koye-yeni-icad-ogretmen-liderligi>
- Wilhelm, T. (2013). How principals cultivate shared leadership. *Educational Leadership*, 71(2), 62-66.
- Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13(73), 18-24.
- Yılmaz, İ.Y. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi